

Evaluation du programme de mise en place des centres culturels Dar Al Maghrib à l'étranger

En 2008, le Ministère délégué chargé des marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration (MCMREAM) a mis en place un programme de mise en place de centres culturels marocains (CCM) intitulé « Dar Al Maghrib », qui consiste à créer dans les pays étrangers accueillant une forte communauté marocaine des CCM destinés à renforcer le sentiment d'appartenance des MRE à l'identité culturelle marocaine.

Ce programme vise à rendre de ces CCM Dar Al Maghrib un lieu de promotion de la culture marocaine et de l'interculturalité avec les pays d'accueil. Ces centres devaient remplir des missions en tant que :

- Des lieux d'information sur le Maroc, d'éveil et d'apprentissage des langues et culture marocaines pour les jeunes d'origine marocaine ;
- Des centres d'animation qui prendront en charge l'organisation de manifestations culturelles avec des activités d'ouverture sur la culture du pays d'accueil ;
- Des centres de partenariat et d'échange, chargés de la recherche et du montage de partenariats avec les pouvoirs publics et le tissu associatif local pour la programmation, le financement et la mise en œuvre d'activités culturelles ;
- Des centres d'accompagnement économique : avec des activités de formation à l'insertion économique, conseil pour le montage de projets, et des informations sur les opportunités d'investissements au Maroc.

Le plan d'action pour la réalisation de ce programme comprenait la mise en place d'une dizaine de centres à l'horizon de 2022 à raison d'un CCM par an dans les principaux pays d'accueil des MRE, notamment en France (Paris, Saint-Michel), Angleterre, États-Unis, Allemagne, Italie, Espagne, Canada et Sénégal.

La première phase du programme comprenait la mise en place de sept (7) centres à : Montréal, Amsterdam, Séville, Paris, Tripoli, le centre culturel « Daarkom » à Bruxelles et le centre culturel « Mabarar Mohammed V » à Tunis. Cependant, jusqu'à la fin de la mission de la Cour en Octobre 2017, Seul le CCM Dar Al Maghrib à Montréal est en activité.

I. Observations et recommandations de la Cour des Comptes

La mission d'évaluation du programme de mise en œuvre des CCM Dar Al a permis à la Cour des comptes de formuler les observations et recommandations qui suivent :

A. Planification et préparation du programme des CCM Dar Al Maghrib »

➤ Non-inscription du programme dans une stratégie culturelle générale et absence des études de faisabilité

L'essentiel des informations relatives à la phase de planification et de préparation du programme des CCM Dar Al Maghrib ont été collectées sous forme de données générales au niveau du MCMREAM ou sur son site web.

En effet, le Ministère ne dispose pas d'un programme explicite qui expose les objectifs et les processus de réalisation des CCM, de manière à permettre aux personnes concernées de mieux comprendre la portée du projet et les étapes de son exécution, et de mieux s'organiser pour atteindre les objectifs escomptés de manière efficiente, efficace et économique.

En plus, le Ministère n'a pas procédé à la réalisation d'une étude de la faisabilité technique et financière des CCM Dar Al Maghrib, assise sur la base de la stratégie culturelle générale du pays et des attentes et besoins culturels des MRE. Cela en vue de faciliter par la suite le processus d'élaboration des programmes culturels, leur synchronisation avec les objectifs généraux de l'offre culturelle, leur intégration avec les autres programmes et projets déjà existants, ainsi que la mise en œuvre des mesures d'accompagnement sur les plans organisationnel, juridique, humain et partenarial.

➤ **Absence de critères objectifs afférents au choix des sites de création des CCM Dar Al Maghrib**

Parmi les conséquences de l'absence d'une étude de faisabilité générale relative au programme de création des CCM Dar Al Maghrib, il y a lieu de constater l'absence de critères préétablis pouvant orienter le Ministère et ses partenaires en matière de choix des sites prioritaires. En effet, la mise en œuvre de tels critères aurait pu inciter le Ministère à collecter, analyser et interpréter de façon objective des données sur le contexte institutionnel, administratif et culturel de chaque pays d'accueil, ainsi que le montage financier, les cibles, les programmes, l'assiette foncière, les infrastructures et les équipements indispensables à la création de chaque CCM Dar Al Maghrib.

➤ **Insuffisance du montage financier et non contractualisation avec les partenaires impliqués**

Selon les données recueillies auprès du MCMREAM, le montant prévisionnel relatif au financement du programme des CCM Dar Al Maghrib s'élevait à 1.188,5 MDHS, dont 627,5 MDHS en tant que budget d'investissement et 561 MDHS en tant que budget de fonctionnement. L'exécution du programme était prévue sur une période de cinq (5) ans allant de 2009 à 2013.

Les partenaires retenus pour participer au financement du programme comportait, en plus du MCMREAM, la Fondation Hassan II pour les MRE, le MAECI, des associations, des banques, ainsi que d'autres départements ministériels. Les tableaux suivants résument les sources et la répartition de l'enveloppe estimée pour le financement du programme :

Sources de financement du programme de création des CCM Dar Al Maghrib (en MDHS)

Partenaire	Budget d'investissement	Budget de fonctionnement
Budget Général (Ministère MRE)	527,5	126
Fondation Hassan II	100	-
Budget Général (Ministère des affaires étrangères)	-	17,4
Partenariat avec des associations	-	273
Partenariat avec des ministères	-	72
Partenariat avec des Banques	-	73
TOTAL	627,5	561

Source : données du MCMREAM

Coût estimatif du programme de mise en place des Centres culturels

Année	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Coût	72.5	135	241	375	365	1 188,5

Source : données du MCMREAM

Toutefois, l'établissement de ce montage financier n'était pas adossé à des études préalables et des partenariats concrets, ce qui explique les contraintes rencontrées pour sa mise en œuvre. En effet, l'absence de contractualisation avec les partenaires impliqués dans son financement a engendré la prise en charge totale par le budget du MCMREAM du coût de réalisation de ce programme. De même, le retard enregistré dans la mise en œuvre du programme s'explique par l'absence de procédures de financement basées sur des données tangibles et selon les normes en vigueur. Ces procédures devraient en principe permettre aux différents partenaires de récapituler l'importance et l'origine des ressources nécessaires à la réalisation de chaque CCM Dar Al Maghrib.

A ce titre, le déficit de financement enregistré durant la période 2009-2013 a atteint 864,76 MDHS, soit 73% du coût global estimé. En fait, le montant total des crédits alloués au programme n'a pas dépassé 323,74 MDHS, comme le montre le tableau ci-après :

Crédits alloués aux CCM à l'étranger durant la période 2009-2013

CCM	Crédits délégués en MDHS
MONTREAL	123,49
AMSTERDAM	82,24
TRIPOLI	11,80
BARCELONE	31,50
PONTOISE/AMBS PARIS	70,12
TUNIS	4,60
TOTAL	323,74
Coût estimatif de mise en place des CCM	1.188,50
Déficit	864,76

Sources : DAF du MCMREAM

➤ **Insuffisance du reporting et de la traçabilité des opérations relatives à la mise en œuvre du programme**

Les consuls du Royaume du Maroc à l'étranger sont institués sous ordonnateurs auprès du Ministre chargé des MRE et affaires de la migration. Ils exécutent, entre autres, pour son compte les opérations budgétaires afférentes au programme des CCM Dar Al Maghrib.

Dans ce cadre, il y a lieu de constater que le MCMREAM rencontre des difficultés liées à la consolidation des données budgétaires relatives à l'exécution financière des crédits délégués aux différents sous-ordonnateurs, à cause des problèmes de coordination et de communication des pièces justificatives et des situations budgétaires par ces derniers.

De même, et à l'exception du CCM d'Amsterdam, le Ministère ne dispose pas de dossiers complets rassemblant les copies de pièces justificatives d'exécution des opérations budgétaires afférentes aux différents CCM. A ce titre, la Cour des comptes a constaté la perte de plusieurs dossiers afférents au programme.

B. Exécution du programme des CCM Dar Al Maghrib

➤ **Insuffisances liées à la conclusion des contrats architecturaux**

Le MCMREAM a passé un contrat d'architecte, d'un montant de 8,1 MDHS, avec le cabinet marocain « B », en vue de réaliser les études architecturales et le suivi des travaux de quatre CCM (Montréal, Barcelone, Mantes-la-Jolie et Tripoli).

Après le paiement des notes d'honoraires au Cabinet, totalisant un montant de 719.520,00 DHS, se rapportant à l'élaboration de l'avant-projet sommaire des trois CCM de Montréal, Barcelone et Tripoli et à la phase d'adjudication du CCM de Tripoli, le ministère a procédé à l'annulation de ce contrat, sous le motif de la non-habilitation du bureau marocain d'architecte à exercer ses fonctions à l'étranger et à répondre aux missions définies dans le contrat signé, ainsi que l'existence d'incompatibilité en matière d'intervention des architectes étrangers et leurs semblables marocains.

Il a procédé par la suite à la conclusion d'autres contrats d'architectes avec trois cabinets d'architectes étrangers pour un montant total de plus de 14 MDHS, réparti comme suit :

- Projet du CCM de Montréal : pour un montant de 297.361,28 CAD TTC, en plus des honoraires facturés à l'heure ;
- Projet du CCM de Mantes-la-Jolie, pour un montant de 370.350,00 Euros HT ;
- Projet du CCM de Barcelone, pour un montant de 624.608,64 Euros HT.

➤ **Insuffisances liées à l'aménagement, l'équipement et le fonctionnement de Dar Al Maghrib à Montréal (Canada)**

Le CCM Dar Al Maghrib à Montréal a été mis en place sur une superficie de 2.500 m². Le financement du projet a été prévu pour un coût prévisionnel d'environ 104 MDHS sur une durée de 15 mois. Toutefois, la réalisation de ce projet a soulevé les observations suivantes :

▪ **Dépassement du Coût prévisionnel de mise en place du centre**

Les travaux et prestations de création et de fonctionnement de Dar Al Maghreb à Montréal se sont étalés sur une période de presque huit ans (2009-2016) au lieu des 15 mois prévus lors du lancement du projet. Durant cette période, le montant global des crédits délégués au Consul Général du Royaume du Maroc à Montréal ont atteint 136,32 MDHS, dont 119,20 MDHS affectés à la couverture des dépenses d'investissement et 17,12 MDS aux dépenses de surveillance et de fonctionnement du Centre.

A cet égard, il convient de signaler que le crédit alloué à l'acquisition du bâtiment abritant le CCM a atteint 34 MDHS, ce qui représente plus de 28% du montant des crédits alloués aux dépenses d'investissement (le prix effectif d'acquisition du bâtiment en 2009 est de 25,7 MDHS). Quant aux travaux de restauration, d'aménagement, d'installation, d'entretien et de réparation des bâtiments administratifs du Centre, ils ont accaparé plus de 52 MDHS, soit 44% du montant total des crédits précités.

Dans le même sens, durant la même période 2009-2016, les frais de surveillance des locaux administratifs du Centre ont accaparé plus de 24% (soit 4,16 MDHS) des crédits totaux alloués à son fonctionnement (17,12 MDHS), constituant ainsi le poste le plus important de ces dépenses.

▪ **Insuffisances liées au suivi et à l'exécution des travaux**

A cause de l'insuffisance de coordination et du suivi de la part du MCMREAM et du consul général du Royaume à Montréal, le Ministère ne dispose pas d'un dossier regroupant les procès-verbaux de suivi des travaux relatifs à la mise en place du centre et des copies des pièces justificatives des opérations exécutées pour son compte par le Consul Général du Royaume à Montréal. De même, le Ministère n'a pas procédé à la réalisation d'une mission d'audit interne des marchés exécutés, comme préconisé par le décret des marchés publics.

▪ **Survenance de problèmes techniques majeurs quelques mois après l'inauguration de Dar Al Maghrib à Montréal**

Le démarrage des études et des travaux d'aménagement et d'équipement de Dar Al Maghrib à Montréal a eu lieu en novembre 2009. Le centre a été inauguré en juin 2012, et sa directrice a été nommée en septembre de la même année.

Toutefois, le centre n'a fonctionné que quelques mois à cause de de la survenance de problèmes techniques majeurs en Mars 2013 ayant compromis la sécurité du bâtiment. En effet, le vice constaté dans la construction initiale de la salle des machines du centre a occasionné des inondations récurrentes qui ont demandé l'intervention des brigades des sapeurs-pompiers et des experts en bâtiments et ayant mis en danger la sécurité des visiteurs. Ces inondations ont occasionné également le blocage des systèmes de ventilation et de chauffage du centre et de la distribution d'eau chaude.

Pour remédier à ces défaillances, le MCMREAM a diligenté en Janvier 2014 une mission d'audit technique de l'ouvrage, réalisée par le laboratoire LPEE, sur la base de laquelle des travaux de réparation des anomalies identifiées en été lancés à partir de Mars 2014, et ce n'est qu'au début de 2016 que le centre a réouvert ses portes.

- **Retard dans la mise en place de la procédure de désignation du directeur du centre**

La nomination de la directrice du centre a été nommée a eu lieu en septembre 2012 en l'absence d'un texte réglementaire fixant les critères et les conditions requis pour l'attribution du poste, ainsi que les missions qui lui sont assignées.

Ce n'est qu'en décembre 2014 qu'a été adopté le décret n° 2-4-817 relatif à la création et à l'organisation des CCM à l'étranger et qui a mis en place la procédure de désignation du directeur, la programmation des activités et la mise en place d'un comité interministériel de suivi des centres.

- **Absence d'un budget propre et insuffisance des ressources humaines mises à la disposition du centre**

L'article 12 du décret n° 2-14-817 relatif à la création et à l'organisation des CCM à l'étranger prévoit la mise à la disposition des centres les ressources humaines et financières nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.

Toutefois, le MCMREAM n'a pas élaboré un modèle de budget pouvant traduire en termes financiers les objectifs que le centre se fixe pour l'année à venir et les plans d'action qu'il compte mettre de l'avant pour réaliser ces objectifs. L'absence d'un budget formalisé basé sur un texte réglementaire fixant, entre autres, la tarification des services rémunérés rendus par le CCM et les mécanismes de perception des recettes y afférents, ainsi que les dépenses prévisionnelles risque de créer une dépendance totale du budget du MCMREAM et de rendre peu efficace les plans d'action annuels élaborés par le centre.

Concernant les ressources humaines, le CCM de Montréal ne dispose que d'une équipe restreinte par laquelle il serait difficile d'accomplir toutes les missions assignées au CCM en plus des tâches administratives. En effet, l'administration du centre est assurée par un directeur, qui a la charge, sous l'autorité du chef de la mission diplomatique marocaine, de la préparation et l'application du programme annuel du centre, le recensement et l'analyse des besoins des MRE dans les domaines culturels et éducatifs, la préparation de programmes et projets de coopération, la préparation d'une stratégie de communication, et de façon générale de la gestion des affaires du CCM et de ses ressources humaines et financières. Il est assisté par une équipe composée de quatre personnes : l'assistante exécutive du Directeur, le chargé de l'Unité de Gestion et de Logistique, le chargé des affaires Culturelles, Artistiques et Intellectuelles, et le chargé de l'Action Educative.

- **Insuffisances liées à l'aménagement et l'équipement de Dar Al Maghrib à Amsterdam (Pays Bas)**

Le CCM Dar Al Maghrib à Amsterdam a été installé dans un ancien bâtiment de 3.000 m² acquis en 2011 avec un montant de 24,20 MDHS. Ce bâtiment abritait auparavant une des sections du musée zoologique d'Amsterdam affilié à l'université de la ville.

Le budget prévisionnel alloué aux études, aux travaux d'aménagement et à l'équipement a été estimé à 34 MDHS (3.398.233,00 Euros). La durée de réalisation du projet était prévue sur une durée de 20 mois.

Les travaux d'aménagement du centre ont commencé en 2010. Les travaux de décoration et d'artisanat marocains ont démarré en janvier 2015. L'achèvement des travaux d'aménagement a eu lieu en décembre 2015. Toutefois, la réalisation de ce projet a soulevé les observations suivantes :

- **Accroissement du coût prévisionnel d'acquisition et de mise en place du centre**

Le projet d'acquisition et d'aménagement du bâtiment abritant le centre Dar Al Maghrib à Amsterdam s'est étalé sur une période de plus de sept ans au lieu des 20 mois qui ont été prévus lors du lancement du projet (2010-2015).

Durant cette période, le montant global des crédits délégués au Consul Général du Royaume à Amsterdam a atteint 90,55 MDHS, dont 84,94 MDHS affectés à la couverture des dépenses d'investissement et 5,60 MDS affectés à la couverture des dépenses de surveillance et de fonctionnement du Centre.

Le crédit alloué à l'acquisition du bâtiment abritant le CCM a atteint 27 MDHS (le prix effectif d'acquisition du centre étant de 24,20 MDHS), soit 32% du montant des crédits alloués aux dépenses d'investissement. Quant aux travaux de restauration, d'aménagement, d'installation, d'entretien et de réparation du bâtiment, ils ont accaparé environ de 43,83 MDHS, soit 52% du montant total des crédits d'investissement.

En ce qui concerne les crédits alloués à la couverture des frais de surveillance des locaux administratifs du Centre, ils ont accaparé, durant la même période 2010-2016, plus de 38% (soit 2,12 MDHS) des crédits de fonctionnement (5,60 MDHS), constituant ainsi le poste le plus important de ces dépenses.

- **Insuffisances liées à la procédure d'attribution des commandes**

Ministre chargé des MRE a procédé à l'annulation de l'attribution des lots relatives au marché d'installation des équipements électrotechniques et mécaniques au niveau du CCM d'Amsterdam, en se basant sur l'avis du Consul Général du Royaume du Maroc à Amsterdam qui a signalé (en tant que sous ordonnateur) que les lots du marché suscités n'ont pas été soumis à la concurrence et ont fait l'objet d'une décision d'attribution unilatéralement par le Superviseur du Projet (lettre n° 60 du 07 février 2013).

Cette situation découle en fait de l'absence d'une procédure formalisée relative à l'attribution et l'exécution des commandes à l'étranger.

- **Occupation de l'immeuble par des squatteurs en 2013**

Depuis son acquisition en 2011, l'immeuble devant abriter le CCM, inscrit comme monument historique d'Amsterdam, a été laissé à l'abandon pendant presque trois ans. C'est ainsi qu'un groupe d'une cinquantaine de squatteurs s'est approprié les lieux en Septembre 2013. Cette situation a nécessité l'engagement d'une procédure judiciaire d'expulsion.

- **Retard de l'ouverture du Centre après l'achèvement des travaux de restauration**

Après l'achèvement des travaux d'aménagement et d'équipement de Dar Al Maghrib à Amsterdam, le comité d'orientation et de suivi des CCM a tenu une réunion en date du 20 Février 2015 en vue d'activer la décision d'ouverture du centre. D'autres préparatifs ont été effectués à partir de décembre 2015 en vue de lancer les préparatifs de nomination d'un directeur et l'ouverture officiel du centre. Pourtant, à la fin de la mission de la Cour des comptes (en Octobre 2017), le centre Dar Al Maghrib à Amsterdam n'a pas encore ouvert ses portes au profit des MRE.

A cet égard, il convient de signaler qu'en plus des insuffisances liées à l'efficience et l'efficacité, cette situation génère pour le Ministère des coûts latents relatifs à la vétusté et au délabrement des équipements mis en place, ainsi que des coûts supplémentaires relatifs à la surveillance du bâtiment contre les problèmes de vols et de squattage. En effet, les frais de surveillance des locaux du centre ont dépassé les 3 MDHS durant la période 2011-2017.

➤ **Renonciation au projet de création du centre de Mantes-la-Jolie (France)**

Dans le cadre d'un partenariat passé en 2009, la Mairie de Mantes-la-Jolie s'est engagée à céder gratuitement la propriété d'un terrain de 755 m² pour la construction d'un CCM Dar Al Maghrib. L'aboutissement de cet accord a été conditionné par l'obligation de préparer les plans et les études techniques du projet et l'obtention des autorisations de construire avant la fin du mois de Mars 2011.

Pour réaliser ce projet, le MCMREAM a signé un contrat d'architecte avec un cabinet étranger en date du 16 Juillet 2010. Il a procédé aussi, durant la période 2009-2010, à la délégation de crédits d'un montant global de 70,12 MDHS au profit de l'ambassadeur du Royaume à Paris et au Consul du Royaume à Pontoise.

A ce titre, force est de constater que le contrat de cession du terrain objet de l'accord n'a pas été achevé par la Mairie de Mante la Jolie. En date du 15 Octobre 2012, cette dernière a adressé au Ministère une lettre lui assignant de chercher un nouveau terrain. Cette situation découle, entre autres, au non-respect par le MCMREAM de son engagement à remettre à la Mairie les plans et les études du projet avant le mois de Mars 2011.

Par ailleurs, même après la réception de la lettre suscitée annonçant la résolution de l'accord de cession du terrain, le MCMREAM a délégué à nouveau au Consul du Royaume à Pantoise un crédit de 35,06 MDHS, sachant que le taux d'ordonnancement depuis 2009 n'a pas dépassé 3%.

➤ **Non réalisation du projet du centre Dar Al Maghrib à Barcelone**

La mairie de Barcelone a dédié un bâtiment implanté sur un terrain de 1.500 m² dans l'ancien institut botanique à Montjuic, en vue d'abriter le centre culturel Dar Al Maghrib. Dans ce cadre, une déclaration d'intention a été signée le 29 Mai 2009 par le MCMREAM et la Mairie. Le CCM devait ouvrir ses portes à l'échéance 2011 après la réalisation des travaux d'aménagement et de restauration. Un contrat d'architecte a été signé avec un cabinet étranger en novembre 2009, en vue de réaliser les études architecturales complémentaires et d'assister le Ministère à assainir la situation foncière du bâtiment et de procéder à la gestion du chantier.

De même, une enveloppe de 31,5 MDHS a été déléguée au Consul Général du Royaume du Maroc, durant la période 2010-2016. Toutefois, après tous ces travaux préparatifs, le projet a été abandonné à cause du non-aboutissement des démarches administratives destinées à acquérir un droit réel sur le foncier devant abriter le CCM.

➤ **Non ouverture du CCM Dar Al Maghrib à Tripoli**

L'aménagement et l'équipement du Centre Dar Al Maghrib à Tripoli ont été réalisés au niveau d'une résidence en location. Dans le cadre de ce projet, le Ministère a procédé durant la période 2009-2012 à la délégation d'un montant total d'environ 11,80 MDHS au Consul Général du Royaume du Maroc à Tripoli, dont 8,15 MDHS destiné à réaliser les travaux de restauration, d'aménagement, d'installation et d'achat du matériel et mobilier de bureau. Ce centre culturel n'a pas pu ouvrir ses portes à cause des conditions actuelle du pays d'accueil.

➤ **Non ouverture du CCM Mabraat Mohammed V à Tunis**

Le siège du CCM Dar Al Maghrib à Tunis a été prévu au niveau de Mabraat Mohamed V, qui est un bâtiment appartenant à une association marocaine à Tunis portant le même nom. Ce siège a été aménagé et équipé au cours des années 2009-2012. Dans cet objectif, le Ministère a délégué au Consul Général du Royaume à Tunis des crédits d'un montant d'environ 4,60 MDHS durant

cette période. Bien que l'équipement de ce centre ait été achevé, il n'a pas encore ouvert ses portes devant les MRE.

C. Participation au financement d'autres centres culturels

En plus des CCM Dar Al Maghrib, le Ministère participe au financement d'autres centres culturels. Il s'agit en particulier de la « Fondation Trois Cultures de la Méditerranée » à Séville et de la « Maison des Cultures Maroc-Flamande » à Bruxelles.

A ce titre, il convient de signaler que le partenariat engagé avec la « Fondation Trois Cultures de la Méditerranée » à Séville compte parmi les bonnes pratiques qui ont contribué au rayonnement de l'image du Maroc et au renforcement de l'identité des MRE et à leur intégration dans le pays d'accueil. Tandis qu'au niveau de la « Maison des Cultures Maroc-Flamande » à Bruxelles, certaines observations ont été soulevées.

➤ Fondation Trois Cultures de la Méditerranée à Séville

Créée en Mars 1999 à Séville, la fondation trois cultures de la méditerranée se base sur l'héritage transmis par la cohabitation pacifique de trois cultures et trois religions (Islamique, Juive et Chrétienne) en Andalousie en vue de promouvoir le dialogue, la paix, la tolérance entre les peuples de la méditerranée et la coexistence entre les cultures et les religions. La Fondation organise des activités de formation et d'échange d'information sur les questions relatives aux droits de l'homme, à la lutte contre le racisme et la xénophobie, ainsi que des activités artistiques et d'échange d'expérience dans le domaine culturel.

Le Ministère a mis en place un programme de partenariat avec la Fondation depuis Juin 2010, en vue de cofinancer des activités arrêtées en commun accord entre les deux parties et stipulées dans des conventions spécifiques. Dans ce cadre, durant la période 2012-2016, le montant des subventions accordés par le Ministère à la Fondation a atteint 18,35MDHS.

➤ Insuffisance des résultats réalisés par la Maison des Cultures Maroc-Flamande à Bruxelles

Dans le but de promouvoir l'interculturalité et le rapprochement entre les communautés marocaine et flamande en Belgique, une convention a été signée entre les gouvernements marocain et flamand en date du 31 Mai 2006, portant création de la maison des cultures Maroc-Flamande. Les activités de ce centre culturel étaient assurées par l'association « Darkoum ».

Le MCMREAM a participé au financement de ces activités par le versement d'une subvention annuelle dont le montant total a atteint 23,21 MDHS durant la période 2008-2015.

Cependant, depuis l'ouverture officielle de la maison des cultures Maroc-Flamande en date du 23 septembre 2011, cette initiative n'a pu aboutir à des résultats probants compte tenu de plusieurs dysfonctionnements liés essentiellement au local lui servant de siège. En effet, ce bâtiment, dont le loyer était de l'ordre de 360.000,00 Euros par an, représentait un véritable handicap pour le développement des programmes et activités culturels à forte valeur ajoutée. Les subventions accordées par les deux gouvernements couvraient à peine les charges de fonctionnement des infrastructures en place.

En vue de relancer cette maison des cultures, les deux parties, marocaine et flamande, ont élaboré, en février 2016, un plan visant, d'une part, à améliorer le cadre de sa gouvernance, et d'autre part à alléger le poids financier que représente le loyer en abritant la maison dans un nouveau local.

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

- *Procéder, en partenariat avec les autres acteurs institutionnels concernés, à l'actualisation de la consistance et des objectifs assignés aux programmes de création des centres culturels marocains à l'étranger dans le cadre de la stratégie culturelle en faveur des marocains du monde qui sera mise en place.*

- *Veiller à la dotation des centres culturels d'un budget propre et de ressources financières et humaines nécessaires à l'accomplissement des missions qui leurs sont assignées.*
- *Prendre les mesures nécessaires, en coordination avec les parties concernées, pour la mise en fonctionnement du CCM Dar Al Maghrib à Amsterdam.*

II. Réponse du Ministre délégué chargé des marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration

(Texte réduit)

(...)

A. Planification et préparation du programme des CCM Dar Al Maghrib »

➤ Non-inscription du programme dans une stratégie culturelle générale et absence des études de faisabilité

Du point de vue opportunité, le programme des centres culturels "Dar Al Maghrib" a pour objectif de répondre aux besoins croissants des marocains du monde dans le domaine culturel et de renforcer le rôle de ces centres dans le rayonnement du Maroc à l'étranger en faisant d'eux l'une des images du Royaume dans les pays d'accueil.

Ce programme s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de la Constitution du Royaume de 2011, notamment son article 16, ainsi que des directives de Sa Majesté, qui met l'accent, dans la plupart de ses discours, sur les questions identitaires et culturelles des marocains du monde.

Conscient de l'importance de ce programme, le Ministère a émis le 23 décembre 2014 un Décret (n ° 2.14.817), portant création et organisation des centres culturels marocains à l'étranger. Ce texte définit les missions assignées à ces centres, ainsi que leur organisation et leur gestion, et ce conformément à la stratégie du Ministère dans laquelle ils s'inscrivent.

Le Ministère a également réalisé en 2015 une étude pour « l'élaboration d'une politique culturelle au profit des Marocains du monde », afin d'établir un diagnostic sur le terrain de la réalité de l'offre culturelle destinée aux marocains résidant à l'étranger et de développer une vision globale et intégrée en la matière. Cette étude, qui portait sur divers aspects culturels, dont le programme des centres culturels, a pu identifier une série de défis relatifs à la mise en œuvre du programme culturel sur le terrain et a débouché sur une feuille de route portant sur les divers aspects du domaine culturel concernant les Marocains du monde. Cette étude a dégagé un certain nombre de recommandations opérationnelles que le Ministère a commencé à mettre progressivement en œuvre, en tenant compte des possibilités offertes et des contextes de chaque pays d'accueil. Parmi ces recommandations :

- La nécessité d'adopter une approche intégrée de la création des centres culturels, non seulement selon une approche centrée sur la localisation du centre et l'infrastructure concernant son portage, mais également selon une approche qui permet d'inclure une budgétisation globale pour le projet, avec une implication effective de toutes les parties prenantes ;
- La nécessité d'adapter l'ambition aux ressources disponibles et de recourir à des alternatives moins coûteuses (telles que le renforcement des partenariats avec les pays d'accueil qui disposent des infrastructures mobilisables ...) ;
- La professionnalisation de la gestion administrative et technique des centres culturels ;
- L'adoption d'une approche progressive dans la généralisation de la création des centres culturels, basée sur la réussite des centres culturels actuels.

Dans ce sens, une nouvelle vision stratégique a été formulée autour de deux piliers fondamentaux : la première repose sur la construction d'un Maroc moderne, ouvert, lié à ses traditions et fier de ses citoyens résidant à l'étranger, le second repose sur une politique

culturelle efficace fondée sur des moyens et des ressources innovants. Cette stratégie s'articule autour de quatre axes stratégiques et de 15 programmes structurés.

Dans ce cadre, le Ministère, en collaboration avec d'autres partenaires, a pris au cours des dernières années, un certain nombre de mesures pour renforcer la dynamique de ce programme, parmi lesquelles :

- Ouverture du nouveau centre culturel marocain en Belgique (Bruxelles) en 2017, en coopération avec le Gouvernement Flamand. Après avoir surmonté un ensemble de difficultés qu'il a rencontrées, ce centre vise à consacrer l'échange et la valorisation des cultures marocaine et flamande et renforcer l'attachement des marocains de Belgique à leur culture et à leur identité, tout en restant ouverts à la culture Belge ;
- Achèvement de la préparation du Centre culturel "Dar Al Maghreb" à Amsterdam (en attendant qu'un certain nombre de conditions soient favorables aux Pays-Bas pour son inauguration et lancement de ses activités culturelles) ;
- Nomination d'un nouveau responsable du centre culturel marocain « Dar Al Maghrib » à Montréal. Après avoir connu une série de réparations au niveau de ses infrastructures, ce centre a repris ses activités depuis deux ans et a commencé à fonctionner d'une manière normale et efficace, en cumulant des réalisations qui répondent aux aspirations des marocains du Canada ;
- Soutien aux initiatives visant à atteindre les mêmes objectifs en matière de l'offre culturelle, notamment à travers le développement du partenariat avec la société civile, telle que la convention signée, au début de cette année (2018), avec « La Fondation des Trois Cultures de la Méditerranée » à Séville, afin de renforcer l'intégration des immigrés et la promotion de l'échange culturel.

➤ **Absence de critères objectifs afférents au choix des sites de création des CCM Dar Al Maghrib**

Le choix des sites pour la mise en place des centres culturels « Dar Al Maghreb » se fait selon une série de critères, de normes et de données statistiques bien précises, parmi lesquelles :

- La densité de la communauté marocaine dans le pays ou la région où le centre est proposé ;
- L'environnement du Centre et son contexte politique et institutionnel dans le pays d'accueil, ainsi que l'identification de partenariats potentiels pour la réussite de sa mise en place et son bon fonctionnement ;
- La couverture géographique et le rayonnement du Centre dans le pays d'accueil.

➤ **Insuffisance du montage financier et non contractualisation avec les partenaires impliqués**

Le programme connaît en effet, une certaine insuffisance en termes de ressources financières qui lui sont allouées, et ce malgré les efforts déployés par toutes les parties pour surmonter ce défi. Cependant, afin de poursuivre le renforcement de la proximité avec les Marocains du monde et de les sensibiliser à l'importance de l'attachement à la patrie, le Ministère s'emploie à relever ce défi en adoptant un certain nombre de mesures, telles que :

- Le développement des partenariats avec les institutions des pays d'accueil, tels que le financement direct, la mise à disposition d'infrastructures matérielle et immobilière, etc ;
- Le renforcement du partenariat avec des associations de la société civile œuvrant dans le domaine ;
- La focalisation sur des activités à valeur ajoutée pour les Marocains résidant à l'étranger.

➤ **Insuffisance du reporting et de la traçabilité des opérations relatives à la mise en œuvre du programme**

Il y a lieu de préciser sur ce point que toutes les actions dans lesquelles le Ministère est directement impliqué sont bien documentées. Ceci d'une part, d'autre part, la relation entre le Ministère et les Consulats du Royaume à l'étranger se caractérise par une parfaite harmonie et une coopération sincère dans tous les domaines d'intervention du Ministère, notamment sociaux et culturels, y compris ceux qui ont trait aux centres culturels, sachant que ces unités constituent l'un des piliers les plus importants du Ministère en matière des questions qui préoccupent les marocains du monde, notamment au niveau culturel.

En ce qui concerne le suivi sur le terrain, le Ministère s'appuie à la fois sur ; i) le rôle des consulats du Maroc à l'étranger dans le suivi de proximité sur place à ces centres et ii) sur un mécanisme de visites que les services du Ministère effectuent à ces centres, afin de superviser l'avancement de leurs travaux et examiner plus attentivement les difficultés rencontrées.

B. Exécution du programme des CCM Dar Al Maghrib

➤ **Insuffisances liées à la conclusion des contrats architecturaux**

Le Ministère réitère les raisons pour lesquelles le premier marché a été annulé avec le Bureau d'études marocain. Celles-ci sont liées d'une part à son incapacité d'exercer ses fonctions à l'étranger et à répondre aux tâches contenues dans le contrat signé, et d'autre part, à l'identification d'un conflit d'intérêt entre l'intervention des architectes étrangers et leurs homologues marocains. En effet, le Trésorier du Royaume, a publié par la suite en 2014, une circulaire qui encadre ces situations.

➤ **Insuffisances liées à l'aménagement, l'équipement et le fonctionnement de Dar Al Maghrib à Montréal (Canada)**

Le fonctionnement du Centre culturel Dar Al Maghrib à Montréal a subi plusieurs changements en raison de l'absence d'un cadre juridique spécifique. Cette difficulté a été dépassée à partir de décembre 2014, après adoption d'un décret portant création des centres culturels « Dar Al Maghrib ».

▪ **Dépassement du Coût prévisionnel de mise en place du centre**

Il est à rappeler que la maîtrise de tous les enjeux des interventions effectués à l'étranger est l'un des défis majeurs de tous les intervenants à l'extérieur du Royaume. En effet, la maîtrise exacte des contextes administratifs et juridiques des pays d'accueil constitue l'un des défis de mise en place des centres culturels à l'étranger. A cet effet, et afin de garantir la réussite des projets dans lesquels il intervient au niveau de ces pays, le Ministère s'adapte à ces difficultés qui sont souvent d'ordre administratif ou juridique, en entraînant des dépenses supplémentaires dépassant, dans certains cas, les coûts estimés de création de ces centres.

▪ **Insuffisances liées au suivi et à l'exécution des travaux**

Remarque de la Cour : Le Ministère ne dispose pas de d'un dossier comportant tous les comptes rendus de suivi des travaux concernant la création du centre, ainsi que des copies des documents des opérations effectuées par le Consul général.

Pour le Centre culturel marocain des Pays-Bas, tous les documents relatifs au suivi des œuvres sont disponibles.

▪ **Survenance de problèmes techniques majeurs quelques mois après l'inauguration de Dar Al Maghrib à Montréal**

Ces problèmes techniques ont été surmontés après l'intervention du Ministère, qui a mobilisé un laboratoire spécialisé pour le traitement du problème, et ce en pleine collaboration avec l'ambassade du Royaume au Canada et le Consulat Général du Maroc à Montréal, ainsi qu'avec

les autorités canadiennes concernées. Actuellement, le centre fonctionne d'une manière normale.

▪ **Retard dans la mise en place de la procédure de désignation du directeur du centre**

En 2012, le Directeur du Centre a été nommé, temporairement, par le Ministère des Affaires Étrangères à l'époque, en attendant la publication du décret sur la création et l'organisation des centres culturels marocains à l'étranger. En effet, cette situation transitoire résultant de plusieurs facteurs a été surmontée en 2014 suite à la publication de ce texte. Parmi ces facteurs, il y a lieu de citer la focalisation sur le changement de l'organisation du Ministère, qui devait être effectué avant l'élaboration du décret qui, lui-même dépendait de la modification de la composition du Gouvernement en 2012 et 2013.

Ce décret a permis de définir les missions confiées à ces centres et d'établir leur organisation et leur mode de gestion, ainsi que les critères de nomination du directeur du centre en déterminant son mandat. Ce décret a pleinement servi lors de la nomination du nouveau directeur du Centre de Montréal en 2014.

▪ **Absence d'un budget propre et insuffisance des ressources humaines mises à la disposition du centre**

En termes de financement le Ministère contribue depuis la nomination du Directeur du Centre en 2012 par le Ministère des Affaires Étrangères, à travers le financement des différentes activités culturelles du centre, ce qui a permis la réalisation de toutes les activités programmées.

Le texte réglementaire que vous avez proposé reste, par ailleurs, une solution pratique qui sera opérationnalisée par le Ministère en partenariat avec différentes parties prenantes, afin de permettre aux centres culturels de garantir leur financement et diversifier leurs ressources, ainsi que d'accroître leur efficacité.

Au niveau des ressources humaines, en dépit du nombre relativement limité, composé de cinq personnes (directeur et une équipe de quatre personnes), le centre réalise ses activités d'une manière naturelle et exerce les missions qui lui sont confiées de façon répondant aux aspirations des Marocains résidant au Canada.

Le Ministère veillera, néanmoins, à prendre toutes les mesures qui sont de nature à contribuer à l'augmentation du budget du Centre et à l'amélioration de ses ressources humaines dans les années à venir.

➤ **Insuffisances liées à l'aménagement et l'équipement de Dar Al Maghrib à Amsterdam (Pays Bas)**

▪ **Accroissement du coût prévisionnel d'acquisition et de mise en place du centre**

Les crédits alloués dépendent du coût des services et des lois en vigueur dans le pays où le Centre culturel est situé, à savoir, les Pays-Bas à (Amsterdam).

▪ **Insuffisances liées à la procédure d'attribution des commandes**

Toutes les commandes associées à ce Centre ont été attribuées conformément aux lois en vigueur.

▪ **Occupation de l'immeuble par des squatteurs en 2013**

Ce problème a été résolu rapidement et dans le plein respect des lois et des procédures aux Pays-Bas, avec une coopération efficace entre le Ministère et les autorités de ce pays qui ont pu contrôler facilement la situation.

▪ **Retard de l'ouverture du Centre après l'achèvement des travaux de restauration**

L'ouverture du centre est liée à la situation politique, qui n'est pas appropriée actuellement.

➤ **Renonciation au projet de création du centre de Mantes-la-Jolie (France)**

Le Ministère s'est lancé dans ce projet à un moment où la Municipalité de Mantes-la-Jolie est engagée à le soutenir à travers un don du bien immobilier pour la construction du centre. Cette dernière a, toutefois, résilié d'une manière unilatérale le contrat par lequel elle a octroyé ce bien au Ministère, qui n'en a pas été informé en continuant à déléguer des crédits, pour ce Centre, au Consulat Général du Royaume à Paris. Après avoir pris connaissance de la réalisation, le Ministère a été dans l'obligation d'abandonner l'idée de création de ce centre, sachant que le coût des projets liés à la création de centres culturels « Dar al-Maghrib », reste très élevé par rapport aux moyens budgétaires du Ministère qui restent insuffisants. De même, la création de nouveaux centres culturels reste tributaire de la disponibilité des ressources financières.

➤ **Non réalisation du projet du centre Dar Al Maghrib à Barcelone**

Comme c'est le cas pour le Centre Mantes-la-Jolie, le Ministère a été impliqué dans le projet de Barcelone, après une promesse de la municipalité de Barcelone de céder le bien foncier au Ministère avec un euro symbolique, cependant la nouvelle majorité qui s'est ralliée, par la suite, au Gouvernement local de cette région a renoncé à cette décision.

➤ **Non ouverture du CCM Dar Al Maghrib à Tripoli**

L'instabilité que connaît la Libye a forcé la fermeture de toutes les représentations diplomatiques dans ce pays, ce qui, comme vous l'avez mentionné, a empêché l'ouverture de ce centre.

➤ **Non ouverture du CCM Mabraat Mohammed V à Tunis**

Les conditions qui ont empêché l'ouverture de ce centre sont essentiellement liées aux événements que la Tunisie a connus de 2010 à 2014.

Il est, par ailleurs, à préciser que ce centre ne relève pas du Ministère, mais plutôt d'une association. L'intervention du Ministère dans ce centre a porté sur son aménagement et son équipement.

C. Participation au financement d'autres centres culturels

➤ **Insuffisance des résultats réalisés par la Maison des Cultures Maroco-Flamande à Bruxelles**

Ce centre a été aménagé dans un nouveau siège en 2017, sous le nom de « Darna », avec un plan d'action opérationnel qui a été préparé en étroite collaboration avec le Ministre flamand de la Culture, des Médias, de la Jeunesse et des Affaires bruxelloises, et ce afin de renforcer l'attachement des Marocains résidants en Belgique à leur culture et identité marocaines, ainsi que de promouvoir la culture marocaine et l'ouverture sur la culture Belge.