

Société nationale de radiodiffusion et de télévision : gouvernance et gestion de la production des programmes de télévision

La Société Nationale de Radiodiffusion et de Télévision (SNRT) est une société anonyme de droit marocain dont le capital social (507,56 MDH) est entièrement détenu par l'État. Elle a pour rôle d'assurer l'exécution de la politique de l'État dans le domaine de la télévision, la radio, la télédiffusion, la production et la publicité. Elle dispose de huit (8) chaînes de télévision¹², quatre (4) radios nationales¹³ et onze (11) radios régionales¹⁴.

Au titre de l'année 2017, la SNRT a été financée par les subventions de l'État (1.117 MDH), le fonds pour la promotion du paysage audiovisuel et des annonces et de l'édition publique (120 MDH), la taxe pour la promotion du paysage audiovisuel national (279 MDH), ainsi que par ses recettes propres issues de la publicité et d'autres prestations (216 MDH).

Pour la réalisation de ses missions, le personnel de la SNRT se compose (en 2017) de 1855 salariés et de 181 agents freelances.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La mission de contrôle de la gestion de la SNRT réalisée par la Cour des comptes a permis de noter les observations et émettre les recommandations suivantes :

A. Cadre stratégique et de gouvernance de la SNRT

1. Instruments de pilotage stratégique

En ce qui concerne les instruments de pilotage stratégique, la Cour a noté ce qui suit :

➤ Absence d'un document officiel définissant les orientations stratégiques de la SNRT

Les missions et les attributions de la SNRT sont fixées par la loi n° 77.03, relative à la communication audiovisuelle, telle qu'elle a été modifiée et complétée par la loi n°66.16. Toutefois, depuis sa transformation en société anonyme, la SNRT n'a pas élaboré un document définissant ses orientations stratégiques déployées en objectifs et déclinées en plans d'actions, en vue de bien accomplir ses missions.

Dans le domaine de la Radio, lors de sa réunion tenue le 30 juin 2005, le Conseil d'administration a soulevé la nécessité d'établir une stratégie relative au positionnement des chaînes Radio de la SNRT par rapport à la concurrence vu le contexte de la libéralisation du champ audiovisuel national dans lequel évolue la société. Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.

En plus, le comité des stratégies et d'investissement n'a été mis en place qu'en date du 08 juin 2012, c'est-à-dire six ans après la transformation de la SNRT en SA.

➤ Non renouvellement du contrat programme entre la SNRT et l'État depuis 2012

La SNRT a signé avec l'Etat des contrats programmes couvrant les périodes 2006-2008 et 2009-2011, traduisant les obligations prévues par les cahiers de charges relatifs à ces deux périodes. Cependant, ces contrats programmes n'ont pas été renouvelés pour la période après 2012. Cette situation va à l'encontre des dispositions de la loi 77.03 relative à la communication audiovisuelle qui précise que l'octroi des dotations doit s'effectuer par le biais d'un contrat programme.

¹² Al Aoula, Laayoune TV, Arryadia, Athaqafia, Al Maghribia, Assadissa, Aflam TV et Tamazight.

¹³ Al Idaa Al Watania, Chaîne Inter, Al Idaa Al Amazighia et Radio Mohammed VI du Saint Coran.

¹⁴ Agadir, Casablanca, Dakhla, Fès, Laâyoune, Marrakech, Meknès, Oujda, Tanger, Tétouan et Al Hoceima

➤ **Rôle limité du Conseil d'administration¹⁵**

L'examen des procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration a révélé l'absence quasi-totale de débats relatif aux enjeux et orientations stratégiques de la société. En effet, l'ordre du jour des réunions de ce Conseil se limite généralement à l'approbation des budgets, l'examen et l'arrêté des comptes, la présentation et la validation des résultats des appels d'offres de la production externe. En plus, il a été noté l'absence fréquente de certains membres du Conseil d'administration.

➤ **Non-maîtrise du patrimoine de la SNRT**

La transformation de la RTM et du SAP en SNRT n'a pas été précédé par un inventaire physique exhaustif du patrimoine des deux entités. A ce titre, la SNRT a réalisé, en 2006 et 2007, un transfert partiel de leurs biens meubles. En outre, ce transfert a eu lieu en l'absence des textes réglementaires qui en fixent les conditions et les modalités, comme prévu par la loi 77.03 précitée. D'ailleurs, ces textes réglementaires n'ont pas encore vu le jour.

Il s'avère ainsi que l'inventaire effectué en 2006 et 2007 n'a pas inclus le patrimoine foncier de la société. Les bâtiments, les terrains et les sites de la SNRT ne sont pas intégrés au niveau de l'actif immobilisé à l'exception de deux terrains acquis en 2011. Concernant le poste comptable intitulé « construction », au niveau du bilan, il ne comprend que les aménagements réalisés sur les bâtiments qui sont en location ou en propriété.

2. Outils d'aide à la bonne gouvernance

Dans ce cadre la Cour a relevé les insuffisances suivantes :

➤ **Insuffisances liées à la gestion budgétaire**

Le budget prévisionnel de la SNRT est établi en l'absence d'une programmation budgétaire pluriannuelle, comportant notamment, par activité et sous forme consolidée, les programmes physiques et les projections économiques et financières. En outre, ces prévisions, qui ne sont pas assorties d'indicateurs de performance, ne précisent pas la dotation budgétaire allouée à chaque chaîne et chaque radio, ce qui ne leur permet pas d'avoir une visibilité sur leurs programmations annuelles.

Par ailleurs, l'approbation du budget par le Conseil d'administration (à l'exception du budget de 2017) accuse des retards allant de 3 à 6 mois. En effet, le budget de 2012 a été approuvé en date du 13 mars 2012, celui de 2014 en date du 09 juin 2014, et celui de 2015 en date du 07 avril 2015. Ainsi, ces retards ne permettent pas à la SNRT de faire jouer au budget son rôle d'évaluation, d'anticipation et d'autorisation des ressources et des charges.

En plus, la SNRT n'adopte pas une comptabilité budgétaire susceptible de lui permettre d'assurer un suivi rigoureux de l'exécution de son budget et d'avoir la possibilité d'effectuer en temps utile des mesures correctrices et éviter les risques de dépassement des crédits alloués.

➤ **Absence d'une comptabilité analytique**

Le premier contrat programme conclu entre la SNRT et l'Etat (2006-2008) a précisé dans son article 11, que la SNRT devait mettre en place une comptabilité analytique à compter de l'année 2007. Le deuxième contrat programme (2009-2011) a réitéré l'engagement de la SNRT à établir une comptabilité analytique par activité et par chaîne. Toutefois, la SNRT n'a pas respecté cet engagement.

L'absence d'une comptabilité analytique prive la SNRT de la possibilité de calculer le coût de sa grille, malgré le fait que cet indicateur, utilisé par d'autres chaînes de télévision, constitue un outil

¹⁵ Le Conseil d'administration comprend, outre son Président Directeur Général (PDG), douze (12) membres : représentant le Chef de Gouvernement (1 représentant), les ministères de la Communication (2 représentants), des Finances (2 représentants), de l'Intérieur (1 représentant), des Habous et des Affaires Islamiques (1 représentant), de l'Éducation Nationale (1 représentant), la Culture (1 représentant), des Affaires Étrangères et de la Coopération (1 représentant), et deux représentants du personnel de la SNRT.

important de pilotage. En plus, l'absence de cette comptabilité rend difficile pour la SNRT d'estimer le coût effectif découlant du respect de ses obligations, particulièrement celles imposées par les cahiers des charges. Selon l'article 51 de la loi 77.03, le financement accordé à la SNRT doit correspondre à ce coût effectif.

➤ **Quasi-absence de manuels de procédures**

La gestion de la SNRT n'est pas appuyée par des procédures formalisées et écrites, permettant la définition des modalités d'exécution de ses activités, ainsi que les actes et les tâches de chaque intervenant. Cette situation ne concerne pas seulement les tâches secondaires, mais aussi celles revêtant une importance stratégique pour la société, tels que la production audiovisuelle interne, le suivi de l'exécution des contrats de production audiovisuelle externe, la gestion comptable et financière, la gestion des archives, la diffusion des programmes (PAD) et le suivi des droits de diffusion.

L'absence de ces procédures, qui est un manquement aux exigences du système de contrôle interne, constitue un obstacle pour la SNRT en matière de maîtrise de ses activités, de l'efficacité de ses opérations et de l'utilisation efficiente de ses ressources.

➤ **Non-actualisation du règlement des achats**

Bien que la réglementation régissant les marchés publics ait connu des changements en 2007 et 2013, le règlement des achats de la SNRT n'a fait l'objet d'aucune révision ou actualisation depuis son adoption en janvier 2006. En effet, plusieurs dispositions de ce règlement sont dépassées et ne répondent plus aux exigences de la transparence, l'efficacité et de l'égalité devant la commande publique, en comparaison avec les dispositions du décret des marchés publics. Il s'agit à titre d'exemple des dispositions relatives à la non mise en concurrence des prestations architecturales ; la non publication de l'estimation des marchés, des bons de commandes dont le plafond est de 500.000 DH et qui peuvent être revus à la hausse jusqu'à 5.000.000 DH pour certaines prestations telles que l'achat du matériel informatique ; la non précision des seuils des marchés à partir desquels ils doivent être soumis à l'audit et au contrôle.

4. Système d'information (SI)

La SNRT a fixé parmi ses objectifs de mettre en place un système d'information moderne, capable de collecter et de structurer les flux informationnels au sein de la société, dans le but de mieux piloter ses activités. Toutefois, malgré l'existence d'une direction des systèmes d'information (DSI) au sein de la SNRT, ce système ne joue pas pleinement son rôle et présente plusieurs insuffisances.

➤ **Stratégie de développement du SI non validée**

La DSI a élaboré, en 2014, un schéma directeur 2015-2017 de son système d'information (SDSI). Toutefois, ce schéma n'a jamais été validé par le Conseil d'administration, ce qui risque d'entraver la réalisation des projets issus du SDSI. En effet, certains desdits projets requièrent l'implication et la collaboration de plusieurs directions au sein de la SNRT, ce qui nécessite une coordination au niveau du top Management pour assurer le bon déroulement des travaux dans les délais impartis.

Par ailleurs, la non validation du SDSI compromet la concrétisation du plan d'investissement prévu dans ledit schéma pour allouer les budgets nécessaires à la réalisation des différents projets structurants.

➤ **Insuffisances dans l'organisation de la fonction informatique au sein de la SNRT**

La DSI en tant que structure responsable de la fonction SI est censée gérer les cycles de vie de tous les systèmes d'information dont dispose la SNRT. Toutefois, il existe des SI qui sont gérés par certaines directions métier de la SNRT, telles que la direction technique ou la Régie publicitaire.

Bien que chaque direction dispose de son propre périmètre fonctionnel, la nature transverse de la fonction informatique fait qu'elle doit être coordonnée par une seule entité, en l'occurrence la DSI. En effet, une gestion coordonnée est de nature à permettre la mutualisation des moyens humains et financiers nécessaires au développement et à la maintenance des différents SI au sein de la SNRT. Par ailleurs, cette situation ne permet pas de capitaliser sur l'expérience de la DSI en matière de bonnes pratiques de gestion des SI, surtout que cette dernière est certifiée ISO 9001.

➤ **Insuffisances au niveau de l'intégration des SI**

Les investigations réalisées par la Cour des Comptes ont montré que le système d'information de la SNRT n'est pas intégré. A titre d'exemple, l'interface entre le système comptable et financier (JDE) et le système de gestion de trésorerie (XRT) est manuelle, ce qui ne permet pas le contrôle automatique de l'information comptable de bout en bout, et représente un risque majeur d'erreur ou de fraude. Ainsi, il est possible de créer une facture et de procéder à son paiement au niveau du système XRT même si ladite facture n'existe pas au niveau de JDE.

De même, l'intégration n'est pas assurée entre le système de gestion des ressources humaines (AGIRH) et JDE. En effet, le référentiel du personnel de la SNRT n'est pas automatiquement synchronisé avec celui présent au niveau de JDE. Il est ainsi possible de saisir des notes de frais pour une personne qui n'est plus en poste à la SNRT.

➤ **Faiblesses dans la gestion des projets de la DSI**

La gestion des projets informatiques se fait en l'absence d'une entité dédiée à cet aspect. L'absence d'une telle structure ne permet pas de centraliser les bonnes pratiques en la matière et rend difficile le suivi régulier, la gestion des risques et la coordination entre les différents projets pour assurer la cohérence d'ensemble et l'alignement avec les priorités et objectifs recherchés par la SNRT.

A titre d'exemple, le projet de la mise en place du système comptable et financier de la SNRT (JDE) a connu un ensemble de dysfonctionnements tels :

- Faible maîtrise du besoin fonctionnel en matière de comptabilité générale, ce qui s'est traduit par des spécifications fonctionnelles incomplètes dans le cahier des charges et par le recours ultérieur aux bons de commandes pour faire évoluer ledit système de façon à combler les lacunes constatées ;
- Insuffisances dans la conduite de changement, qui se sont traduites par le lancement d'un marché d'assistance (62/SNRT/2007) au démarrage pour assurer la formation et l'accompagnement des utilisateurs alors que ledit accompagnement est censé être assuré dans le cadre du marché initial (01/SNRT/2005).

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

- *Veiller à l'adoption d'un contrat programme, en coordination avec le ministère de tutelle, qui définit les engagements de chacune des parties prenantes et qui constitue un cadre pour l'octroi des dotations budgétaires à la SNRT ;*
- *Veiller à l'établissement et la formalisation d'une stratégie avec des objectifs clairs et explicites ;*
- *Inciter les organes de gouvernance, notamment le conseil d'administration et les comités à prendre les mesures nécessaires au renforcement de leur rôle de pilotage stratégique ;*
- *Veiller à la mise en place d'une gestion budgétaire axée sur les résultats et d'une comptabilité budgétaire ;*
- *Mettre en place une comptabilité analytique à même de permettre à la SNRT d'analyser ses coûts et de prendre des décisions éclairées ;*
- *Mettre en place des procédures en vue de renforcer le système de contrôle interne de la SNRT et veiller à l'actualisation du règlement d'achat ;*

- Procéder à la validation du schéma directeur SI, et veiller à l'élimination des interfaces manuelles notamment entre le système JDE et le système XRT.

B. Gestion financière et budgétaire de la SNRT

1. Situation financière de la SNRT

L'analyse des principaux agrégats, calculés sur la base de la comptabilité générale et des états de synthèse de la SNRT, ont révélé la situation fragile de la SNRT, comme le montre le tableau ci-après :

Évolution des principaux agrégats de la SNRT durant la période 2012-2017 (en MDH)

Agrégats	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'Affaires	874,44	668,31	640,86	597,11	620,42	618,14
Valeur Ajoutée	-115,00	-122,94	-48,08	-117,51	-156,37	-126,06
EBE	-61,02	244,82	147,43	101,70	219,44	236,56
Résultat d'Exploitation	-192,27	26,51	-7,43	-36,92	107,00	59,81
Résultat Net	-146,35	2,73	12,05	-6,67	-4,93	19,51

Source : Etats de synthèse de la SNRT

➤ Importance des subventions accordées par l'État par rapport aux ressources propres

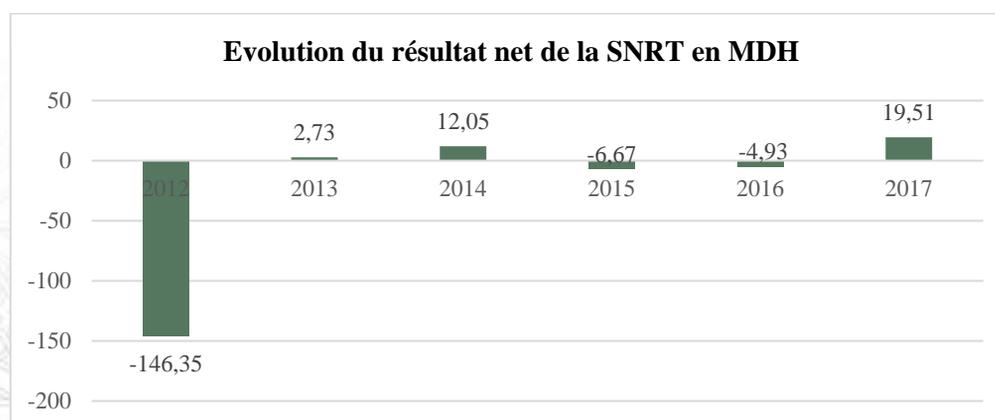
L'analyse des sources de financement de la SNRT, montre la faiblesse des ressources propres et le poids dominant des subventions publiques, qui sont d'ailleurs octroyées en l'absence d'un cadre contractuel à partir de 2012. Ces subventions, qui s'inscrivent dans une tendance haussière, sont passées de 895 MDH en 2012, à 1.117 MDH en 2017, soit une augmentation de 25%.

Quant à la taxe de la promotion du paysage audiovisuel national (TPPAN) et la contribution du fond pour la promotion du paysage audiovisuel et des annonces et de l'édition publique (ex FPPAN), elles sont imputées dans le compte « ventes de biens et services produits ». Ces taxes ont atteint un montant de 399 MDHS en 2017, soit 65% du chiffre d'affaires de la SNRT en 2017.

Les subventions et les taxes, sont prédominantes par rapport aux ressources propres de la société. Les ventes des espaces publicitaires, des prestations techniques et des droits sportifs n'ont pas dépassé 13% de la totalité des sources de financement depuis 2013.

➤ Résultat net négatif ou faible

Le résultat net de la SNRT a connu une forte dégradation en 2012 (-146,35 MDH). Malgré son amélioration dans les années ultérieures, force est de constater qu'il peine à trouver un niveau et une stabilité soutenues, comme le montre la figure ci-après :



Source : États de synthèse de la SNRT

Le déficit enregistré en 2012 a eu un impact négatif sur les capitaux propres de la SNRT. Ainsi, elle a procédé à une opération de recapitalisation par un « coup d'accordéon » :

- Augmentation du capital à 914 MDH, par création et émission de 3.893.670 actions nouvelles de 100 DH ;
- Réduction du capital de 407 MDH par absorption des pertes cumulées.

Le montant de l'opération d'augmentation du capital correspond aux créances détenues par l'État sur la SNRT.

En outre, la faiblesse du résultat de la SNRT s'explique par les faibles performances réalisées par certains soldes intermédiaires de gestion, tels que la valeur ajoutée et L'excédent brut d'exploitation.

➤ **Valeur ajoutée négative avec tendance baissière**

Durant la période 2012-2017, la valeur ajoutée était négative avec une tendance relativement baissière, après être passée de (-115) en 2012 à (-126,06) en 2017, soit une diminution de (-9,6%).

➤ **Excédent brut d'exploitation fluctuant**

Cet excédent, représentant la trésorerie potentiellement générée par l'exploitation, connaît une évolution irrégulière puisqu'il a augmenté de 501% de 2012 à 2013, puis diminué de 58,5 % de 2013 à 2015, avant d'augmenter à nouveau de 132,6% de 2015 à 2017. Cette fluctuation est liée principalement à celle des subventions de l'Etat. En effet, les subventions d'exploitation ont connu la même tendance, elles sont passées de 708.9 MDH à 952.8 MDH de 2012 à 2013, suivi d'une diminution durant les années 2014 à 2015 et une augmentation en 2016 et 2017. Ce qui dénote la dépendance de la SNRT aux subventions de l'Etat.

➤ **Importance des restes à recouvrer**

Durant la période 2012-2017, les restes à recouvrer pour les prestations facturées (autres que les recettes publicités) ont atteint 104,43 MDH TTC. En effet, le taux de recouvrement moyen était d'environ 68%. A ce titre, il convient de noter que les créances sur « SOREAD 2M » non honorées ont atteint 88,79 MDH, soit 66% des montants des RAR.

En plus, le délai moyen entre l'établissement des factures par la SNRT et leur paiement par ses différents clients s'élève à 264 jours. Pourtant, la SNRT n'applique pas les pénalités de retard sur les clients récalcitrants comme le prévoit les dispositions de la loi n°32.10 complétant la loi n° 15.95, formant code de commerce.

5. Gestion des recettes publicitaires de la SNRT

Les recettes publicitaires de la SNRT proviennent principalement des supports de télévision, surtout Al Aoula et Arryadia, ainsi que les supports radios, notamment Al Idaa Al Watanya. En 2017, les recettes publicitaires ont été de l'ordre de 161 MDH.

Dans ce cadre, la régie publicitaire de la SNRT est chargée de gérer et de commercialiser les espaces publicitaires sur les différents supports de télévision et Radio. Toutefois, cette gestion soulève les observations qui suivent :

➤ **Insuffisance du taux de remplissage**

La SNRT dispose d'un potentiel publicitaire non vendu capable de générer des recettes importantes et d'augmenter son chiffre d'affaires annuel. En effet, les taux de remplissage prévisionnels retenus par la régie publicitaire restent largement en-deçà des réserves des écrans publicitaires dont dispose la SNRT, sachant bien que les objectifs de remplissage ne sont pas validés par les organes compétents.

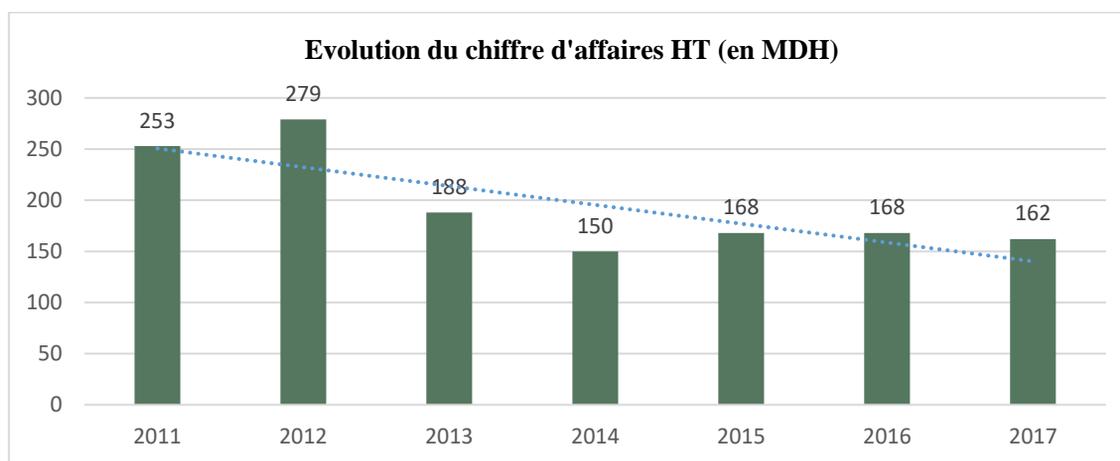
A titre d'exemple, le taux de remplissage des écrans en 2017 n'a pas dépassé 20%, tandis que le volume publicitaire disponible non vendu était d'environ 80%.

Bien que le taux de remplissage des écrans soit passé de 14% à 20% entre 2016 et 2017, le chiffre d'affaires publicitaire a enregistré, quant à lui, une baisse de 169 à 161 MDH pendant la même période.

Il convient de souligner dans ce sens, que les activités de prospection au niveau de la régie publicitaire ne sont pas suffisamment développées voir même absentes, et ce contrairement à ce que prévoit le manuel de la régie publicitaire. En effet, les investigations réalisées ont révélé qu'aucune prospection n'a été réalisée pendant la période 2012-2015, ce n'est qu'à partir de 2016 que des actions ont été entamées après le recrutement d'un agent dédié. Toutefois et suite au départ de cet agent, l'activité de prospection demeure faiblement développée à la SNRT.

➤ **Tendance baissière des recettes publicitaires**

Durant la période 2011-2017, les recettes générées par la vente des espaces publicitaires ont enregistré une tendance baissière. En effet, le chiffre d'affaire HT, qui s'élevait à 253 MDH en 2011 est passé à 161 MDH en 2017, soit une diminution de 36 %, comme le montre la figure ci-après :



Source : États de synthèse de la SNRT

➤ **Prédominance des recettes générées par certaines chaînes TV et Radio**

L'analyse des recettes par support révèle la prédominance des recettes générées par les supports TV, alors que les recettes des supports radios sont faibles. A titre d'exemple, les recettes publicitaires TV en 2017 se sont élevées à 148 MDH, soit 91 % du total des recettes, alors que les recettes Radio n'ont pas dépassé 14 MDH, soit 9%.

Aussi, il y a lieu de noter la prédominance des recettes publicitaires de la chaîne Al Aoula par rapport aux autres chaînes TV, et de la station radio Al Idaa Al Watanya pour les supports Radio. En 2017, les recettes publicitaires d'Al Aoula s'élevaient à 128 MDH sur un total d'environ 149 MDH (soit 87% des recettes supports TV), et 11 MDH sur 14 MDH pour Al Idaa Al Watanya (soit 76 % des recettes supports Radio).

➤ **Absence de recettes générés par le digital**

Bien que les « conditions générales de ventes » (CGV) prévoient la vente des espaces publicitaires sur les différents sites internet, la SNRT accuse un retard dans l'exploitation de ces supports. En effet, aucune recette n'a été générée par le digital, bien que certains supports TV et programmes sont susceptibles de les générer, notamment la chaîne Arryadia, ainsi que certains programmes de la chaîne Al Aoula, dont les épisodes ont dépassé un million de vues sur YouTube (cas de Lalla Laâroussa et Stand up).

➤ **Faiblesse des recettes générées par la diffusion et la cession des droits sportifs**

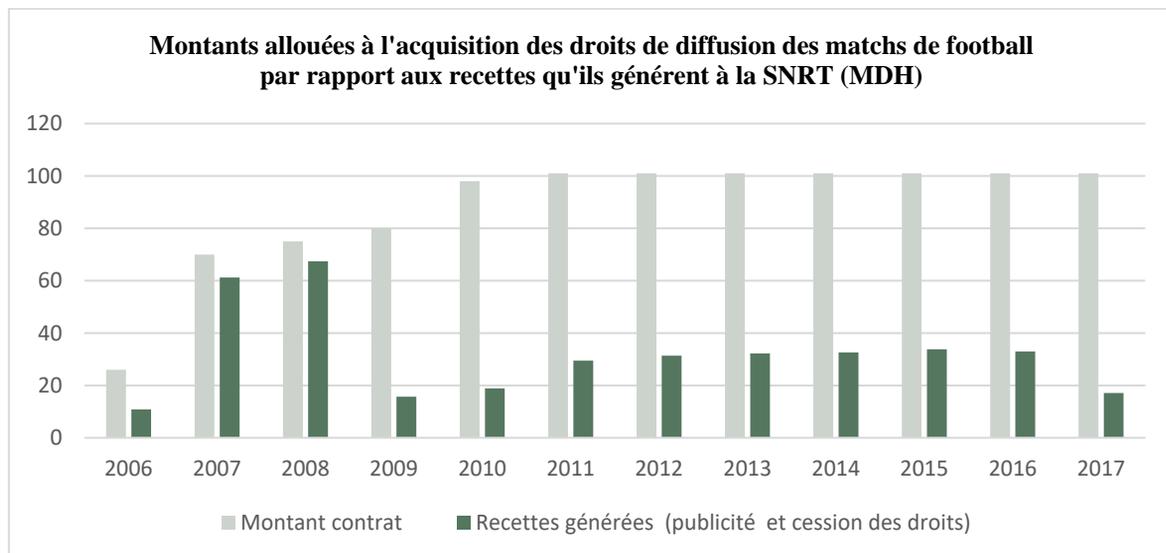
La SNRT a passé plusieurs conventions et contrats d'acquisition des droits de diffusion des compétitions sportives nationales, avec les fédérations Royales des différentes disciplines sportives. Durant la période 2012-2016, le montant cumulé alloué par la SNRT à l'acquisition de

ces droits a atteint 595,61 MDH, dont 85% au profit de la Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF).

En effet, le montant cumulé des conventions d'acquisition des droits sportifs, conclues entre la SNRT et la FRMF de 2006 à 2017 a atteint 1,056 milliards de dirhams. Le montant annuel alloué à ces acquisitions est passé de 26 MDH en 2006 à 101 MDH à partir de 2011 (soit l'équivalent de 11% des subventions accordées par l'État à la SNRT).

La dernière convention couvre quatre saisons sportives (2015-2018). Elle a pour objet la cession exclusive à la SNRT des droits d'exploitation audiovisuelle des manifestations, compétitions et événements sportifs organisés par la Fédération, ou dont elle détient les droits.

Toutefois, les recettes publicitaires générées par ces événements sportifs pour la SNRT ne couvrent même pas les montants investis pour l'acquisition des droits de diffusion de ces événements. A titre d'exemple, durant la période 2006-2017, la moyenne annuelle du chiffre d'affaires publicitaire généré par la transmission des matchs de football par la SNRT n'a pas dépassé 6MDH. De même, la moyenne annuelle des recettes générées par la cession des droits de diffusion à d'autres chaînes nationales et internationales, n'a pas dépassé 26 MDH, comme le montrent la figure et le tableau ci-après :



A noter que les recettes constatées pendant les années 2007 et 2008 sont liées aux contrats de cession des droits sportifs pour un montant annuel de 60 MDH (6 millions de dollars US). Cependant, ces recettes n'ont pas été encaissées à cause du litige survenu entre les deux parties.

➤ **Non-apurement du compte « clients douteux et litigieux » hérité de l'ex SAP**

Les diligences déployées par la SNRT pour l'apurement du compte « clients douteux ou litigieux », hérité de l'ex SAP, restent insignifiantes. En effet, le taux de recouvrement des créances afférentes à ce compte n'a pas dépassé 1% et ce depuis 2006, soit un montant de 1,15 MDH sur 88,91 MDH. En outre, le détail de ce solde a révélé ce qui suit :

- Un montant de 71,45 MDH concerne des clients dont les dossiers ont été remis à des avocats. Toutefois, il a été constaté qu'aucune suite n'a été donnée à ces dossiers et que les montants correspondants figurent toujours au niveau des créances douteuses.
- Le montant restant, soit 16,31 MDH, concerne des clients ayant bénéficié directement de prestations de publicité, sans passer par les procédures contractuelles.

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

- *Veiller au développement des recettes propres de la SNRT afin de réduire sa dépendance vis-à-vis des subventions publiques ;*
- *Prendre les diligences nécessaires afin de réduire les restes à recouvrer.*

C. Gestion de la production des programmes de télévision

A travers sa mission de service public, la SNRT est tenue de jouer un rôle important dans la promotion de la diversité culturelle, la diffusion des valeurs marocaines et le soutien des productions audiovisuelles indépendantes. Pour cela, elle mobilise ses ressources humaines, financières et techniques pour assurer une production de programmes (en interne et externe) au profit de ses chaînes de télévision et de radio.

Aussi, le Cahier de Charges de 2012, définissant les obligations de la SNRT stipule dans son article 8 que : «*la SNRT définit la politique générale de production et de programmation ainsi que les orientations stratégiques des services qu'elle édite, coordonne leurs politiques de diffusion, leurs offres de services ...* ». Les dispositions de ce même article ont été reprises par l'article 4 des deux premiers Cahiers de Charges couvrant respectivement les périodes 2006-2008 et 2009-2011.

Toutefois, la SNRT n'a pas formalisé et validé sa politique générale de programmation et de production, de sorte à déterminer les orientations stratégiques des différentes chaînes TV et Radio.

1. Production externe et coproduction des programmes

L'activité de production externe et de coproduction des programmes a connu deux phases : la première dite de gré à gré et la deuxième par moyen d'appels d'offres.

La première phase a commencé à partir de la transformation de la SNRT en société anonyme en 2006. La deuxième phase a débuté en 2013, après la publication du Cahier des charges de la SNRT notamment les articles 15, 16 et 193 qui ont introduit le recours à la concurrence pour les productions externes et la coproduction des programmes audiovisuels.

A ce titre, la Cour des comptes a soulevé les observations suivantes :

➤ Concentration des sociétés de production titulaires des appels d'offres

Le nombre de sociétés retenues pour la production des programmes durant la période 2013-2016 a atteint 63. Les investigations effectuées par la Cour des comptes ont révélé que sept (7) sociétés (sur 63) détiennent plus de 50 % du montant total des projets approuvés par la SNRT, soit un montant total de 279,62 MDH.

Cette situation de concentration des sociétés de production est plus significative par chaîne :

- Pour la chaîne Al Aoula, : neuf (9) sociétés (20% des sociétés retenues) ont bénéficié de 75% des montants et 53% du nombre total des projets ;
- Pour la chaîne de télévision Tamazight, sept (7) sociétés (33% des sociétés retenues) détiennent 74% des montants et 59% du nombre total des projets.
- Pour la chaîne de télévision de Laâyoune, trois (3) sociétés (21% des sociétés qui ont contracté avec la chaîne) détiennent 60 % des montants et 45 % du nombre total des projets.

Il est à rappeler que la loi n°66.16 modifiant et complétant la loi n°77.03 relative à la communication audiovisuelle, prévoit dans son article 48 que les sociétés nationales de l'audiovisuel public sont tenues au respect d'un cahier des charges fixant leurs obligations particulières. Aussi, le même article prévoit de nouvelles obligations à respecter au niveau des Cahiers de Charges à venir, notamment à travers l'allocation de 15% de la valeur des marchés aux très petites entreprises et 20% aux petites et moyennes entreprises. Le reste est alloué aux autres entreprises dans le respect des dispositions de la législation en vigueur.

A signaler que cette situation de concentration constitue une continuité de la période d'avant 2013. En effet, l'analyse des commandes de production exécutées par la SNRT de gré à gré, durant la période 2010-2012, a révélé que les projets ont été commandés essentiellement au niveau de 10 sociétés.

➤ **Accumulation de programmes non-diffusés acquis par voie contractuelle de gré à gré**

A l'instar des autres sociétés de radio-télévision, la SNRT doit disposer d'un stock de sécurité de programmes. Toutefois, l'analyse des stocks de programmes disponibles a révélé l'accumulation d'année en année de programmes non-diffusés. En effet, la valeur du stock des programmes non-diffusés à fin 2016 a atteint 62,79 MDH, dont 28,48 MDH concernent des programmes livrés avant 2014.

Concernant la répartition des programmes avant 2014 non-diffusés, la chaîne Al Aoula détient la grande part avec 20,28 MDH, soit 71% du stock cumulé, suivi de la chaîne Laâyoune avec 4,6 MDH, puis Arryadia avec 3,6 MDH.

En ce qui concerne la nature des programmes non-diffusés, les programmes de fiction totalisent un montant de 18,22 MDH, soit 64% du stock cumulé, les programmes de flux totalisent 10 MDH, dont certains concernent des programmes reconduits.

➤ **Impact limité de la procédure de sélection des programmes par voie d'appel d'offres**

Durant la période 2013-2016, la SNRT a lancé 19 appels d'offres contenant 244 lots, dont deux appels d'offres et 65 lots ont été déclarés infructueux.

Les appels d'offres ont concerné seulement trois chaînes de télévision à savoir Al Aoula, Tamazight et Laâyoune. Les contrats relatifs à la chaîne Al Aoula ont représenté plus de 58% du total des montants dépensés durant la période 2013-2016.

Par nature de programme, on note la prépondérance des contrats relatifs aux programmes de fiction. La part de cette dernière représente environ 70% du total des montants dépensés durant la période 2013-2017 soit 383 MDH. A noter, que les séries représentent presque la moitié des dépenses relatives à la fiction soit 185 MDH.

L'examen des projets de programmes retenus et écartés par le CSP relatifs à la période 2014-2017, a montré l'écartement de 167 projets pendant la phase administrative, 819 projets pendant la phase de présélection technico-artistique avant les entretiens, et de 22 projets pendant la phase de la délibération finale.

Il s'avère ainsi que 14% des projets de programmes ont été écartés pendant la phase administrative et 71% des projets de programmes ont été écartés en phase de présélection technico-artistique. Cette situation soulève ainsi les observations qui suivent :

• **Attribution non justifiée des autorisations de tournage par la SNRT**

La SNRT délivre des autorisations de tournage pour certaines sociétés de production sans que cette attribution ne relève de ses prérogatives. En effet, l'article 7 de la loi n°20.99, relative à l'organisation de l'industrie cinématographique stipule que : « *Le tournage de tout film professionnel de tout format et sur tout support, est subordonné à l'obtention d'une autorisation de tournage délivrée par le directeur du Centre cinématographique marocain et ce, sans préjudice des autres autorisations administratives exigibles en vertu de la législation et de la réglementation en vigueur.* ».

A cet égard, le rapprochement des autorisations de tournages délivrés par le CCM avec les productions exécutées pour le compte de la SNRT a révélé que plus de 100 programmes ont été produits sur autorisations de la SNRT sans avoir recours à l'autorisation de tournage du CCM. D'autre part, la SNRT a délivré des autorisations pour complément de tournage pour certains programmes ayant déjà l'autorisation de tournage du CCM.

• **Absence d'une grille de notation pour l'appréciation et le classement des offres technico-artistiques**

Les règlements de consultation des appels d'offres relatifs aux programmes « Prêt à diffuser » (PAD) ou coproduits, prévoient des critères pour l'évaluation des offres technico-artistiques. La vérification desdits règlements a révélé que les critères de sélection des programmes ne s'appuient

pas sur un système de notation pondéré pour chaque critère, et ce en contradiction avec l'article 9 du cahier des charges, fixant les conditions et les formes de conclusion des contrats de production externe ou de coproduction de programmes audiovisuels.

En outre, le CSP procède à des entretiens avec les responsables des sociétés de production pour le choix des projets à retenir au niveau technico-artistique, en l'absence d'un système de notation pondéré par critères de sélection, ce qui rend difficile le classement des offres des concurrents.

- **Dépassements significatifs des estimations des coûts des programmes**

L'estimation des budgets dédiés à la réalisation des programmes par voie d'appel d'offres est établie par les responsables de chaque chaîne de la SNRT sur la base de l'historique des prix réalisés avant l'entrée en vigueur du cahier des charges de la SNRT.

Cependant, en l'absence de règles permettant l'appréciation des offres excessives ou anormalement basses, les budgets négociés par la CTF ont connu des dépassements significatifs des estimations établies par les responsables de la SNRT.

Pour illustrer cette situation, il y a lieu de citer l'exemple des programmes (Dar Dmana/lot 5, Dépannage/lot 1, Sihatouka Koula Yaoume/lot 10, Hors-jeu/lot 2, Arafti kifach/lot 11, et une heure en enfer/lot 4), réalisés par la société « I.F. ». La réalisation de ces programmes a connu des dépassements allant de 24% à 34% par rapport à l'estimations établis par la SNRT.

- **Absence d'une commission de visionnage des programmes réceptionnés**

Une fois le producteur délégué livre le programme audiovisuel aux chaînes de la SNRT, une commission de qualité doit procéder au visionnage dudit programme, tel que prévu par l'article concernant les conditions de livraison figurant dans les contrats de production externe. Cette commission doit s'assurer que la société de production a respecté les critères de qualité et les normes de diffusion. Toutefois, cette commission n'a pas été instituée. En effet, selon les attestations de visionnage des programmes, la vérification est assurée soit par les directeurs des chaînes, soit par le chef du département de la programmation et de l'antenne au niveau de la chaîne concernée.

- **Absence de procédures pour l'acquisition des droits de diffusion**

La SNRT en tant qu'opérateur audiovisuel procède à l'acquisition des droits de diffusion de programmes pour l'alimentation de la grille à diffuser au grand public. La conclusion des contrats d'acquisition des droits s'appuie sur la négociation des prix qui dépendent de la durée des droits de diffusion, du nombre de diffusions, des canaux de diffusion (terrestre ou satellite) et de l'exclusivité de diffusion. Toutefois, il a été constaté l'absence d'une procédure formalisée pour l'acquisition de ces droits.

D'un autre côté, l'examen des situations d'acquisition des droits de diffusion des programmes de la SNRT, fait ressortir plusieurs programmes non diffusés jusqu'à déchéance des droits de diffusion y afférents. En effet, bien que les droits de diffusion aient un délai moyen de deux ans, il a été constaté que le nombre des programmes acquis et non diffusés durant la période 2009-2013 (date de fin des droits) a dépassé 60 programmes avec une valeur d'acquisition de plus de 2,5 MDH.

La SNRT a diffusé ces programmes après la déchéance de leurs droits de diffusion, avec des délais de retard allant jusqu'à deux années et une moyenne de trois mois de dépassement. Cette situation dénote des insuffisances dans la définition des besoins. En plus, elle risque de créer des litiges avec les distributeurs et les sociétés détentrices de droits.

- **Diffusion de programmes en l'absence de contrats**

Durant la période 2009-2013, la chaîne Al Aoula a procédé à la diffusion, avant la conclusion des contrats d'acquisition des droits, de plus de 360 programmes dont la valeur cumulée dépasse 1,5 millions de dollars US.

Cette situation comporte des risques de litiges en cas de désaccord sur les prix lors de la signature des contrats. En effet, plusieurs sociétés ont eu recours à la justice pour demander le paiement des programmes diffusés augmenté des dédommagements.

2. Production interne des programmes de télévision (cas de la chaîne Al Aoula)

La production interne englobe les activités mises en œuvre par les chaînes audiovisuelles pour réaliser par leurs moyens propres leurs programmes. Ces derniers concernent entre autres les émissions de plateaux, les magazines, les documentaires et parfois certains programmes tels que les téléfilms, ainsi que les captations et les transmissions d'événements.

Toutefois, la réalisation des activités de production interne des chaînes de la SNRT soulève certaines insuffisances liées à la planification, l'exécution de la production et la diffusion des programmes produits.

Dans ce cadre, les observations suivantes ont été relevées :

➤ Non maîtrise des coûts de production interne

En l'absence d'une comptabilité analytique qui permet de ventiler les charges engagées par émission produite, les données communiquées par les responsables de la chaîne ne concernent que les charges directes supportées par émission. Les charges indirectes relatives aux moyens humains et techniques propres à la SNRT ne sont pas intégrés dans les coûts.

➤ Recours excessif à l'externalisation des prestations de la production interne

Le choix de l'exécution de la production des programmes en interne, en externe ou en coproduction n'est pas basé sur des critères clairs et définis, prenant en considération les moyens humains, techniques et financiers disponibles.

En plus des ressources humaines externes, la chaîne, pour l'exécution de la production des programmes en interne, a recours à l'externalisation de la plupart des prestations telles, la location des salles et du matériel de sonorisation, d'éclairage et de vidéo.

Certes, la réalisation de la production interne nécessite le recours à certaines prestations de services externes. Néanmoins, en l'absence d'outils pour la définition des besoins en prestations, telle la comptabilité analytique, et des plans d'action annuels de la production interne (prévisions du nombre de programmes, nombre d'épisodes, les calendriers de tournage, etc.), les responsables de la chaîne procèdent de manière continue à l'engagement de plusieurs bons de commandes avec le même fournisseur, pour la même nature de prestation et concernant les mêmes programmes.

➤ Location du matériel du son et d'éclairage

La SNRT consacre annuellement un budget important pour les investissements en matériels techniques audiovisuels. Toutefois, la vérification des prestations engagées par voie de bons de commande permet de constater le recours permanent à la location de matériel vidéo, de son et d'éclairage pour le tournage des programmes réalisés en interne.

A titre d'exemple, la chaîne Al Aoula a engagé en 2015 cinq (5) bons de commandes de location du matériel vidéo, son et éclairage avec le même fournisseur, d'une valeur cumulée de 1,95 MDH, pour la réalisation du programme -soirée « TAGHRIDA ».

➤ Absence de procédures pour le choix de captation des pièces théâtrales

L'article 37 du Cahier de Charges prévoit la diffusion des pièces théâtrales marocaines par les chaînes de la SNRT, notamment Al Aoula. Dans ce cadre, neuf (9) pièces de théâtre ont été sélectionnées pendant l'année 2017. Toutefois, en l'absence d'une procédure dédiée, la SNRT recourt aux prestations d'un agent externe pour la sélection des pièces théâtrales à capter et à diffuser par la chaîne.

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

- *Veiller à la mise en place d'une stratégie validée par le conseil d'administration pour la programmation, la production et la diffusion des programmes, à même de définir les orientations et de coordonner les politiques de diffusion et les offres de services, et d'assurer l'optimisation des moyens de production ;*
- *Mettre en place des procédures pour la gestion des activités métiers notamment la programmation, la production et la diffusion des programmes, ainsi que pour l'acquisition des droits de diffusion ;*
- *Veiller à l'amélioration de la procédure d'appréciation des offres financières à travers notamment, des estimations administratives bien étudiées, la mise en place d'un mécanisme pour l'évaluation de la capacité des sociétés ayant déposé des offres pour la réalisation de plusieurs projets ;*
- *Veiller à un suivi régulier des tournages, formalisé par des PV.*

II. Réponse du Président directeur général de la société nationale de radiodiffusion et de télévision (SNRT)

(Texte intégral)

A. Cadre stratégique et de gouvernance de la SNRT

1. Insuffisance des instruments de pilotage stratégique

➤ Absence d'un document définissant les orientations stratégiques de la SNRT

Le volet stratégique de la SNRT a toujours été exposé, présenté et débattu lors de chaque réunion des membres du conseil d'administration, tel qu'il ressort formellement des PVs du conseil, celui-ci étant habilité à déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre. Il en a été ainsi particulièrement lors des débats autour de la problématique de la concurrence du digital et des médias locaux et étrangers.

La stratégie ne peut être qu'à géométrie variable, révisée tous les six mois pour intégrer les nouvelles données. Cette révision permet, en l'occurrence, de rationaliser les choix en matière de plateforme technologique (optimisation, synergie et coûts), ainsi que d'anticiper les nouveaux modes de consommation, surtout pour la jeune population, la cible de demain. C'est ainsi que l'activité SOLUTIONS DIGITALES a été créée pour répondre à ces nouvelles attentes (l'application « SNRT LIVE »), téléchargée à plus de 2 millions fois, depuis son lancement, ce qui en fait la première « apps » audiovisuelle marocaine, et qui a permis d'ailleurs à la SNRT de se voir décerner le prix : « Meilleure Innovation Digitale / Produit ou Lancement de service » lors du African Digital Summit 2018.

Cette application permet de suivre toutes les chaînes TV et Radio de la SNRT où que l'on soit dans le monde pourvu de disposer d'une connexion internet.

Dans la limite de l'objet social, le conseil d'administration de la SNRT se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société en vue de régler par ses délibérations les affaires qui la concernent, et recourt le cas échéant aux comités techniques chargés d'étudier les questions qu'il leur soumet. Il est rendu compte au conseil d'administration des résultats des travaux de ces comités et de leurs avis et recommandations.

Il est à rappeler que les orientations stratégiques en matière de programmation et de production, aussi bien TV que Radio, sont formalisées dans le cahier des charges de la SNRT, dont les dispositions sont déclinées en plans d'actions opérationnels poursuivant des objectifs chiffrés et visant l'optimisation

➤ Non renouvellement du contrat programme entre la SNRT et l'État depuis 2012

La SNRT a conclu deux contrats programmes avec l'Etat portant sur l'exécution de son cahier des charges sur les périodes 2006-2008 et 2009-2011. Lesdits contrats programmes précisaient à la fois les obligations de la SNRT en matière de programmation budgétaire pluriannuelle (Exploitation et Investissement) ainsi que les obligations de l'Etat en matière de financement et textes réglementaires.

Il est à rappeler que la SNRT a communiqué à plusieurs reprises aux Ministères respectivement de la communication et des finances sur la période allant de 2012 à 2018 des projets de contrats programmes tenant compte des nouvelles obligations inscrites dans le nouveau cahier des charges. La dernière a été transmise le 15 mai 2018. Une note d'orientations générales pour la conclusion d'un contrat programme entre l'État et la SNRT pour la période 2012-2016 a d'ailleurs été approuvée lors de la réunion du conseil d'administration en date du 29 novembre 2012, comme consigné dans le procès-verbal de la réunion.

Depuis 2012, et suite à la publication du nouveau cahier des charges de l'audiovisuel, la SNRT opère selon une budgétisation annuelle approuvée par son conseil d'administration.

➤ **Rôle limité du Conseil d'administration**

Dans la limite de l'objet social, le conseil d'administration de la SNRT se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société en vue de régler par ses délibérations les affaires qui la concernent, et recourt le cas échéant aux comités techniques chargés d'étudier les questions qu'il leur soumet.

Il est à rappeler que, conformément à l'article 50 de la loi 17.95 relative aux sociétés anonymes, Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont effectivement présents, sachant que selon le même article de la loi susvisée, un administrateur peut donner mandat par écrit à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil.

Toutes les orientations stratégiques (TNT, HD, Plateformes, Evolution digitale, jeunesse...) sont débattues au sein du conseil d'administration et sont fidèlement transcrites et consignées dans les procès-verbaux des réunions du conseil.

➤ **Non-maîtrise de l'intégralité du patrimoine de la SNRT**

Il est à noter que les l'élaboration des textes réglementaires relève des prérogatives de l'autorité gouvernementale concernée.

Le patrimoine mobilier et immobilier n'a pu être intégré dans son exhaustivité (éléments d'actif et du passif de la RTM et du Service Autonome de la Publicité (SAP)) dans le bilan d'ouverture lors de la création de la société.

Cependant, en 2006/2007, la SNRT a procédé à la valorisation du patrimoine de la RTM et du SAP et un rapport détaillant l'actif et le passif du SAP au 31 Décembre 2005 a été soumis à la SNRT en date du 10 Mars 2006 et intégré dans les comptes avec date d'effet le 01 Janvier 2006.

Quant à la valorisation du patrimoine de l'Ex RTM, la SNRT a diligenté en 2006 et 2007 une large mission de recensement des biens de l'Ex RTM. Suite à cette opération, la SNRT a procédé à l'intégration de ces biens dans son actif.

En 2009 et 2010, la SNRT a comptabilisé deux tiers des dettes identifiées pour 59.8 millions de dirhams. En 2011, la SNRT a actualisé les dettes issues de l'Ex RTM, précédemment comptabilisées sur la base des confirmations reçues auprès des différentes parties.

Il est à noter que la SNRT a été confrontée à la problématique posée par la question du financement du coût fiscal induit par l'opération de transfert des biens meubles et immeubles. A ce titre, dans le cadre des deux contrats programmes, un engagement a d'ailleurs été pris par l'Etat, pour prendre les dispositions réglementaires nécessaires afin de finaliser le transfert des biens meubles et immeubles de l'ex-RTM et de l'ex-SAP à la SNRT conformément à l'article n° 54 de la loi 77-03. Lesquels textes réglementaires n'ont pas vu le jour à date.

2. Insuffisance des outils d'aide à la bonne gouvernance

➤ **Insuffisances liées à la gestion budgétaire**

Dans le cadre de l'article 51 de la loi 77-03, la SNRT a conclu deux contrats programmes avec l'Etat portant sur l'exécution de son cahier des charges sur les périodes 2006-2008 et 2009-2011. Lesdits contrats programmes précisaient à la fois les obligations de la SNRT en matière de programmation budgétaire pluriannuelle (Exploitation et Investissement) ainsi que les obligations de l'Etat en matière de financement et textes réglementaires.

Depuis 2012, et suite à la modification du cahier des charges de l'audiovisuel, la SNRT opère selon une budgétisation annuelle approuvée par son conseil d'administration, et ce en l'absence d'un contrat programme. A noter qu'en application de La loi 69.00 portant sur le contrôle financier de l'Etat, la SNRT est annuellement convoquée aux réunions budgétaires à la

demande de la DEPP où les prévisions budgétaires sont présentées et analysées avec les services concernés.

Le délai d'approbation du budget est tributaire des réunions préparatoires avec les parties prenantes quant à l'adoption des hypothèses du budget portant principalement sur le volet contributions et subventions de l'Etat.

Il est à noter que la SNRT a communiqué au Ministère de la communication et au Ministère de l'économie et des finances à plusieurs reprises sur la période allant de 2012 à 2018 des projets de contrats programmes tenant compte des nouvelles obligations inscrites dans le nouveau cahier des charges.

La SNRT étant S.A est tenue de par la loi d'établir une comptabilité générale.

Le budget présenté conformément au CGNC et approuvé par le Conseil d'Administration fait l'objet d'un suivi et d'une analyse des variations Réalisé Vs Prévu des principaux postes de produits et charges.

A préciser que lors des réunions du Conseil d'Administration, la DEPP insiste sur le respect de la présentation des prévisions budgétaires conformément aux normes du CGNC (Réf PV Délibération du CA du 13 mars 2012, page 24). Le budget est accompagné d'un état analytique renseignant sur l'affectation des charges par nature (production TV / Radio, programmes TV/Radio, Droits sport, prestations satellitaires, ...).

➤ Absence d'une comptabilité analytique

Le projet de lancement de la comptabilité analytique au sein de la SNRT a connu en 2018 une importante avancée. Ceci a été concrétisé par la mise au point d'un référentiel analytique et le paramétrage du module comptabilité analytique avancée sur le système d'information JDE. Les tests de paramétrage du module sont en cours de finalisation et ont débuté pendant le mois d'octobre 2018 à la SNRT.

Par ailleurs, la collecte et la qualité des données portant sur les moyens humains et techniques affectés à la production des programmes internes et/ou coproduits a connu une nette amélioration suite à la mise en place d'un système de gestion des moyens SGM développé en interne.

La généralisation de la mise en place de l'application SGM auprès de l'ensemble des chaînes TV et Radio est en cours.

➤ Quasi-absence de manuels de procédures formalisées

En 2017, un appel d'offre portant sur la revue du dispositif de management de la SNRT a été lancé, afin de moderniser et de renforcer davantage les outils de gestion au sein de la société. L'objectif est de permettre une visibilité de plus en plus accrue des processus et responsabilités à travers la mise en place d'un nouveau manuel des procédures qui s'étend à toutes les activités métier et support.

Il est à noter que certaines directions ne disposant pas de manuel de procédures, s'organisent, pour certains de leur processus, autour des applicatifs métiers acquis ou développés en interne.

➤ Non-actualisation du règlement des achats

La SNRT a élaboré en 2012 un projet visant l'actualisation de son règlement d'acquisition des biens et des services, tout en tenant compte des apports du nouveau décret et des particularités du métier de l'audiovisuel.

En date du 13 mars 2012, le conseil d'administration a relancé le comité d'Audit afin de donner son avis sur le projet d'amendement du règlement des achats de la SNRT.

Lors de la réunion du conseil d'administration du 31 mai 2016, les membres ont été informés que les travaux du comité sont toujours en cours et que le projet n'est pas en mesure d'être adopté en raison d'un certain nombre de points soulevés et qui sont en cours de traitement.

En date du 05 avril 2019, le Conseil a approuvé le projet d'amendement du règlement relatif aux conditions d'acquisition des biens et services de la SNRT.

3. Insuffisances liées au système d'information (SI)

➤ Stratégie de développement du SI non validée

Les prévisions budgétaires relatives à la mise en œuvre du SDSI dans ses différentes composantes, notamment les volets gouvernance/risque /conformité ont été étudiées avant d'être approuvées dans le cadre des budgets annuels soumis à la validation par le conseil d'administration au titre des exercices 2015, 2016 et 2017

➤ Insuffisances dans l'organisation de la fonction informatique au sein de la SNRT

L'intégration automatique de tous les S.I. de la SNRT est une nécessité permettant d'atteindre un haut niveau d'intégrité des données et de traçabilité des opérations. Ce projet entamé par la SNRT sera finalisé durant le deuxième semestre 2019.

➤ Insuffisances au niveau de l'intégration des SI

L'intégration entre le système de gestion des ressources humaines (AGIRH) et JDE a rencontré des difficultés techniques de mise en œuvre, ce qui a nécessité le recours de manière récurrente aux intégrateurs. La synchronisation automatique et l'activation de passerelles entre les deux systèmes est présentement confiée à une nouvelle recrue spécialisée en la matière.

En outre, la direction des ressources humaines communique instantanément les changements de situation des agents aux directions concernées de manière conventionnelle.

➤ Faiblesses dans la gestion des projets de la DSI

La transformation de l'ex RTM en une société anonyme (SNRT) a nécessité des efforts pour asseoir les changements et adaptations requis par sa sociétisation. Ce processus demeure continu et perfectible au regard aussi bien de l'évolution du paysage audiovisuel que des contraintes organisationnelles et de la veille technologiques. A noter que le caractère transformationnel de l'organisation se doit de s'inscrire dans la durée et requiert des adaptations et aménagements particuliers qui sont intégrés dans les différents projets mis-en œuvres.

Concernant la recommandation de la Cour des comptes : Mettre en place une comptabilité analytique à même de permettre à la SNRT d'analyser ses coûts et de prendre des décisions éclairées ;

En tant que société anonyme, la SNRT est soumise à la législation relative à la comptabilité générale, étant donné que la présentation du budget est effectuée conformément aux règles du Code Général de la Normalisation Comptable, Tel que recommandé par la DEPP (PV de la réunion du Conseil d'Administration du 13 mars 2012).

B. Gestion financière et budgétaire de la SNRT

1. Fragilité de la situation financière de la SNRT

➤ Poids dominant des subventions accordées par l'État par rapport aux ressources propres

L'article 52 de la loi 77-03 relative à la communication audiovisuelle précise que pour l'accomplissement de leurs missions de service public, les sociétés nationales de l'audiovisuel public bénéficient :

- de toute taxe parafiscale qui peut être instituée à leur profit conformément à la réglementation en vigueur ;
- de dotations budgétaires programmées par la loi de finances et qui leur sont accordées par l'Etat dans le cadre de contrats-programmes conclus avec ces sociétés ;

- de ressources propres provenant notamment de la commercialisation de leurs productions, de la publicité, du parrainage, du télé-achat et autres prestations.

Investie d'une mission de service public, la SNRT fonctionne selon un modèle économique porté par la contribution financière de l'Etat (Subventions du Budget Général / B.G., FPPAN) par la redevance TPPAN (60%).

L'évolution des subventions du Budget Général est une résultante de la baisse de la recette TPPAN constatée en 2012 ainsi que la baisse de contribution du FPPAN (amendement des dispositions relatives à la TPPAN par l'article 10 bis de la loi des finances 2012).

➤ **Résultat négatif ou faible ; Valeur ajoutée négative avec tendance baissière ; Excédent brut d'exploitation irrégulier**

En ce qui concerne l'exercice 2012, le déficit constaté est dû essentiellement à la baisse des recettes TPPAN.

Cependant, la SNRT investie d'une mission de service public, veille au respect de ses obligations contractuelles édictées dans son cahier des charges tout en veillant sur le maintien de son équilibre financier.

Le budget de la SNRT est une reprise du budget de la RTM après que celui-ci a fait l'objet d'une adaptation à la forme sociale de la SNRT, dont le modèle économique repose principalement sur la contribution de l'Etat pour répondre aux besoins d'exploitation (grille, programmes, ...) et d'investissement (réseaux de diffusion, moyens de productions, ...). Ainsi, depuis 2013 sur le plan financier, la SNRT a veillé rigoureusement sur l'équilibre de son résultat.

En 2012, et suite à l'entrée en vigueur de l'amendement des dispositions relatives à la TPPAN par l'article 10 bis de la loi des finances 2012, les recettes TPPAN (composante importante des ressources de la SNRT, 27% en moyenne sur la période 2007-2011) ont enregistré une baisse de l'ordre de 40% par rapport au prévu budget 2012. Une baisse de 102.5 MDH qui a largement contribué au déficit du résultat comptable de l'exercice 2012 et a accentué le besoin de trésorerie.

Le modèle de financement de la SNRT s'en trouve dès lors très fragilisé.

A ce titre, il est important de souligner que la SNRT veille depuis 2012 sur la maîtrise des charges d'exploitation garantissant ainsi l'équilibre financier annuel et ce en dépit de l'absence d'un contrat programme censé doter la SNRT de ressources financières pour faire face aux exigences du cahier des charges.

➤ **Importance des restes à recouvrer**

La SNRT adopte une procédure de recouvrement de ses créances clients déclinée comme suit :

- rapprochement et validation des créances avec les clients ;
- envoi de lettres de relance (R1/R2/R3) ;
- prise en charge des dossiers des créances en souffrance par la Direction juridique en vue d'entamer la procédure du contentieux ;

Les créances en souffrances sont par la suite provisionnées dans les comptes de la SNRT.

Les pénalités de retard sont calculées et prises en charge dans les comptes de la SNRT depuis l'entrée en vigueur de la loi 32-10. Elles sont constituées essentiellement des intérêts relatifs aux créances de deux clients à savoir Soread 2 M (77%) et Medi1 TV (13%).

Il convient de préciser que :

- en 2015, Medi1 TV a fait part à la SNRT de sa volonté d'apurer les arriérés selon un échéancier sécurisé par la présentation de lettres de changes pour un total de 20.2 MDH. L'encaissement des effets se fait conformément aux engagements pris ;
- en ce qui concerne la créance Soread 2M, un protocole d'accord pour l'apurement de la totalité de la créance est en cours de finalisation.

2. Gestion des recettes publicitaires de la SNRT

La SNRT par sa mission de service public doit répondre a priori aux exigences de programmation et de contenu audiovisuel définies dans son cahier des charges. A cet effet les recettes publicitaires générées autour de chaque programme varient en fonction de son genre, de son audience, de l'affinité du marché avec son contenu et le contexte économique de sa programmation.

Il est à rappeler que la SNRT pour chaque programme phare ou événement spécial de programmation, procède à une projection de Chiffre d'affaires tenant compte de l'ensemble des éléments précités précédemment

➤ Insuffisance du taux de remplissage

Suite à l'entrée en vigueur du nouveau cahier des charges, la régie publicitaire a lancé une analyse des différents impacts des dispositions dudit cahier des charges sur le CA annuel de la SNRT.

Le cahier des charges a, en effet, redéfinit le périmètre de l'offre publicitaire de la SNRT comme suit :

- Passage de l'heure horloge à l'heure glissante pour le calcul du temps publicitaire maximum à diffuser par heure ;
- Réduction du temps publicitaire par heure glissante de 2 mn tout au long de l'année (12mn au total par heure glissante au lieu de 14mn) et de 4 mn lors du mois de Ramadan (14mn au total par heure glissante au lieu de 18mn) ;
- Imposition d'un intervalle de 20mn entre 2 écrans publicitaires.
- Absence de tout article relatif à la publicité dans la chaîne Al Maghribya ;
- Suppression des publicités de jeux de hasards au niveau d'Arryadia ;
- Ces nouvelles dispositions ont eu un impact négatif sur le stock secondes à mettre à la disposition des annonceurs et par conséquent sur le CA suite à :
- Diminution du stock minutes dédié à la vente classique. En effet, le nombre d'écrans ouverts pour cette nature de vente a été réduit de 60% (1 écran au lieu de 3 écrans), impactant ainsi le CA publicitaire et surtout ceux des tranches horaires les plus sollicitées par les annonceurs (Prime time, JT, ...) ;
- Suppression de la possibilité de vente des écrans exclusifs à une marque ou annonceur faute de manque de stock écrans suite à l'application de l'intervalle de 20mn. Des écrans majorés à 100% du tarif public (disposition CGV) ;
- Suppression de 50% des écrans de la période Ftour du mois de Ramadan période représentant plus de 30% du CA annuel de la Régie Publicitaire.

Concernant le concept « Heure glissante », il n'est pas sans intérêt d'apporter des clarifications en ce sens qu'il doit être entendu par « heure glissante » une unité de mesure d'une durée de 60mn qui peut être fixée à n'importe quel moment (de 09h01 à 10h01, 11h04 à 12h04). Suite à cette définition, et selon le cahier des charges, à chaque moment de la journée, il peut être diffusé au maximum 12 mn de publicités dans une fraction d'une heure.

Par contre « heure horloge » est définie au début de chaque heure (de 9h à 10h, de 10h à 11h...). Cette unité de mesure favorise la maximisation des écrans pendant les heures d'affluence. A titre d'exemple le nombre d'écrans adossés au JT Principal.

Le taux de remplissage moyen de la journée prend en considération les secondes vendues tout au long de la journée de 07h00 à 03h00.

Le taux de remplissage varie en fonction de la tranche horaire de diffusion des écrans, et reste en forte corrélation avec le taux d'audience de la tranche horaire concernée et le contexte de l'écran. Ainsi, le taux de remplissage des écrans du prime time peut dépasser 50% vs. D'autres tranches horaires dont le taux de remplissage reste moins important (par exemple les écrans diffusés au-delà de minuit).

Cette tendance se confirme à travers les investissements média qui se concentrent sur la période prime time (80% du total investissement).

En 2017, la direction de la régie publicitaire de la SNRT a fait face à un marché fortement impacté par la conjoncture économique et par conséquent la baisse des investissements publicitaires (-2% pour la TV & -11% pour la Radio).

En effet, les annonceurs et les agences publicitaires ont renforcé leur politique d'optimisation des investissements médias tout en assurant les meilleures performances à leurs campagnes.

Dans ce contexte, et face à des stratégies commerciales très agressives pratiquées par la concurrence, la régie publicitaire, a réussi à stabiliser son CA annuel.

La sécurisation du CA s'est faite grâce à la mise en place de nouvelles méthodes de vente d'espace publicitaire tournées vers la garantie de performance des écrans publicitaires, abstraction faite sur la fluctuation de l'audience.

➤ **Tendance baissière des recettes publicitaires**

Il y a lieu de noter les éléments suivants :

- Les investissements médias, impactés par une conjoncture économique défavorable depuis 2011, ont enregistré une baisse d'année en année ;
- En 2013, l'application du cahier des charges a accentué davantage cet impact sur le marché. Par contre, la relance des investissements radio, cette même année, est due principalement à la communication des premiers résultats d'audience durant le 2ème quadrimestre par le CIRAD ;
- En conséquence de ce marché conjoncturel, la baisse des budgets de communication de la majorité des annonceurs, les contraignant depuis 2013 à une optimisation budgétaire. L'objectif étant d'assurer une performance à moindre coût entraînant un arbitrage de plus en plus important concernant le choix des supports de communication. Cette situation est toujours d'actualité ;
- Parallèlement, à cela la SNRT note avec insatisfaction l'absence à nos jours d'une réglementation propre au marché publicitaire.
- En ce qui concerne l'évolution des recettes de la Régie Publicitaire, l'analyse ne peut se faire indépendamment du développement du marché publicitaire Marocain.

En plus des dispositions du cahier des charges 2013 de la SNRT impactant d'une manière significative le dispositif publicitaire autorisé des supports de la SNRT, il est à noter que la phase transitoire de sa mise en application a eu pour conséquence directe l'absence de programmes phares et de nouveaux programmes (hors ramadan) entraînant une instabilité de la grille. Ainsi, dans le contexte d'un marché fortement perturbé, conjugué à une concurrence de certaines régies, le développement du CA Publicitaire a été pénalisé durant les deux ans de cette phase transitoire.

➤ **Prédominance des recettes générées par certaines chaînes TV et Radio**

La prédominance des recettes générées par les supports TV s'explique par les éléments suivants :

- Les enveloppes budgétaires allouées aux supports TV restent plus importantes que celles réservées à la Radio. En effet les annonceurs privilégient l'achat d'espace au niveau des supports TV et leur réservent plus de 80% de leur budget média. Cette répartition s'explique par le fait que les supports TV soient des médias de masse permettant aux annonceurs de couvrir une grande partie de leur cible.
- La radio vient en complémentarité à ces achats et reste un média de répétition (favorisant la mémorisation des spots publicitaires déjà diffusés à la télévision).
- Les audiences collectées par le Média TV vs. Radio viennent appuyer ces stratégies. En effet, plus de 4 Millions de personnes ont été présentes tout au long de la journée devant la télévision marocaine en 2017 vs. 1,7 Millions auditeurs, en moyenne tout au long de la journée. Une audience fragmentée collectée auprès de 30 supports radios.

➤ **Absence de recettes générés par le digital**

Il est à noter que l'intégration de la vente d'espaces publicitaires sur les supports digitaux au niveau des CGV avait pour objectif d'avoir un cadre commercial pour toute éventuelle commande digitale avant même d'avoir un dispositif et des emplacements publicitaires des supports digitaux de la SNRT.

Cependant, avec la mise en place de la stratégie digitale de la SNRT, des actions d'accompagnement ont été mises en place par la régie :

- La mise en place d'une solution informatique pour la gestion des espaces publicitaires au niveau des supports digitaux - 2ème semestre 2018.
- Développement de dispositif publicitaire sur la totalité des plateformes internet : applications, site internet...

A ce sujet, la SNRT a entrepris d'importantes démarches afin de pouvoir commercialiser des espaces publicitaires au niveau des réseaux sociaux.

➤ **Faiblesse des recettes générées par la diffusion et la cession des droits sportifs**

La SNRT se doit de supporter le sport national moyennant des partenariats et/ou acquisition des droits de diffusions exclusifs des événements sportifs nationaux dans le cadre de sa mission de service public tel que précisé dans l'article 17 du cahier des charges, la SNRT s'engage sur la couverture et la diffusion des manifestations sportives nationales et internationales.

Dans ce sens, la SNRT s'est engagée dans un ensemble de partenariats avec les différentes fédérations et associations sportives Marocaines.

Il convient de préciser que l'acquisition des droits sportifs (football, basketball, natation, tennis...) répond aussi aux besoins de la grille de la chaîne sportive Arryadia sachant bien que sa programmation est axée sur le sport national.

L'acquisition des droits en question s'inscrit dans le cadre des obligations du cahier des charges, et répond à un besoin éditorial et n'est nullement motivée par un quelconque montage commercial.

En ce qui concerne la rétrocession des droits sports, en l'occurrence les droits du Football national, les recettes générées participent en partie à atténuer le coût d'acquisition (24% du coût).

S'agissant du championnat national de football, La SNRT se devait de faire face à la concurrence de la société (...) qui avait acquis en exclusivité les droits de diffusion de deux

rencontres du championnat national de football. Lesdites rencontres ont été diffusées exclusivement sur leurs chaînes cryptées, privant ainsi le public marocain de les suivre. La société concernée ambitionnait alors d'acquérir les droits exclusifs sur le championnat national face à la détermination de la SNRT à protéger lesdits droits, ce qui a engendré une révision progressive à la hausse des montants d'acquisition depuis 2007.

Force est de constater que le championnat national de football constitue un produit phare pour la SNRT, avec un total de 240 rencontres par saison, diffusées sur Arryadia et une moyenne de 3 millions de téléspectateurs par week-end.

La SNRT a conclu un contrat avec (...), en vertu duquel la SNRT cède les droits de diffusion, de transmission et droits dérivés portant sur la totalité des matchs programmés par la Fédération Royale Marocaine de Football, et ce pour une durée de 5 ans. D'autres contrats ont été passés avec la même entité, portant sur la cession au profit de la SNRT d'un nombre d'événements sportifs.

Des incidents de paiement ont été constatés par les deux parties et plusieurs réunions de négociation ont été entamées sans résultat.

L'avocat de la SNRT a adressé une mise en demeure à l'encontre de la société (...), pour le paiement du solde restant dû à sa charge. A son tour, l'avocat de la SNRT a reçu une mise en demeure à l'encontre de la SNRT émanant du Cabinet d'Avocats représentant (...), pour le paiement ou la compensation des montants devant être payés par cette dernière au profit de la SNRT.

Les contractants (...) ont cessé depuis 2010 de répondre à toutes les sollicitations et/ou mises en demeure, ce qui confirme l'hypothèse de la cessation de leur existence juridique et a privé la SNRT de tout interlocuteur.

Il est à rappeler que lors de la réunion du conseil d'administration en date du 13 mars 2012, un avis des membres du conseil a été sollicité pour déterminer la voie à suivre dans la résolution de ce différend.

➤ **Non-apurement du compte « clients douteux et litigieux » hérité de l'ex SAP**

La SNRT a pris toutes les diligences nécessaires pour l'apurement dudit compte. En effet, les dossiers pour lesquels la SNRT a eu gain de cause et dont les jugements correspondants n'ont pas été exécutés, ont été à la charge d'un cabinet d'avocat et ce jusqu'à leur récupération avant de les confier à nouveau à un autre cabinet d'avocat.

Il est à noter qu'un contentieux est en cours dans ce sens à propos de la responsabilité professionnelle de l'avocat initialement chargé de l'apurement desdits dossiers depuis 2003 et ce suite à une décision émanant de Monsieur le Bâtonnier de l'ordre des avocats à Casablanca notifiée à la SNRT en date du 14 septembre 2012 fixant ses honoraires.

Dans le cadre de la continuité du traitement desdits dossiers par un autre cabinet d'avocats, celui-ci a diligenté un huissier de justice en vue de l'exécution des jugements à l'encontre des sociétés défaillantes ou défenderesses, cependant en raison des difficultés de localiser leurs adresses, puisque incomplètes ou inexistantes, les actions de suivi sont maintenues afin de déterminer d'autres issues avant prescription.

Par ailleurs, il est à souligner que le problème posé quant à la recevabilité de quelques documents et pièces a été déterminant dans l'option de la SNRT de recourir à la procédure à l'amiable concernant un nombre de sociétés en lien avec les créances en souffrance émanant de l'ex SAP, et dont quelques-unes ont réagi positivement puisque ayant accepté de discuter avec l'avocat de la SNRT sur le fonds de la créance.

C. Gestion de la production des programmes de télévision

1. Production externe et coproduction des programmes

➤ Concentration des sociétés de production titulaires des appels d'offres

L'amendement de la loi relative à la communication audiovisuelle prévoit l'insertion des dispositions en faveur des PME et TPE dans le cahier des charges de la SNRT par le gouvernement.

➤ Accumulation de programmes non-diffusés acquis par voie contractuelle de gré à gré

Les programmes acquis par la SNRT et non diffusés à date font partie du stock exploitable et diffusable selon les besoins de la grille des différents services édités.

➤ Impact limité de la procédure de sélection des programmes par voie d'appel

Il est à rappeler que les appels d'offres portent sur trois chaînes, à savoir : Al Aoula –Tamazight et Laâyoune.

Par ailleurs, la part la plus importante revient généralement à la chaîne Al Aoula en raison de sa position et également de ses engagements en application des dispositions de son cahier des charges, ce qui permet de satisfaire et de répondre aux différentes attentes de ses téléspectateurs, tous âges confondus.

• Attribution non justifiée des autorisations de tournage par la SNRT

Le document délivré par quelques services édités de la SNRT ne constitue en aucun cas une autorisation de tournage au sens de l'article 7 de la loi 20-99. Il s'agit d'un simple document administratif précisant la nature et l'objet de la mission du tournage, tel qu'exigé par les autorités locales pour les tournages effectués sur le territoire national sans préjudice de l'autorisation de tournage délivrée par le directeur du Centre cinématographique marocain.

• Absence d'une grille de notation pour l'appréciation et le classement des offres technico-artistiques

Le CPS des appels ne prévoit pas un système de notation par projet.

En revanche, le CSP procède à huis clos à l'évaluation des offres sur la base des éléments technico-artistiques suivants :

- la conformité de l'offre du soumissionnaire avec la demande de la chaîne (genre, concept, durée, fréquence...);
- l'originalité de l'idée / concept du projet par rapport aux autres concurrents ;
- la faisabilité technico-artistique du projet : évolution du projet, réalisation, casting, Décors, moyens de production déployés, capacité et expérience de la production.

• Dépassements significatifs des estimations des coûts des programmes

L'année 2013 a été celle du lancement des premiers Appels d'Offres de production par la SNRT. Une évaluation des résultats des premiers appels d'offres a poussé la SNRT à mettre en place à partir de l'appel d'offres 05CT/SNRT/2013 la règle du montant excessif de 3% par rapport à l'estimation des appels d'offres.

Depuis le plafonnement des offres financières à 3%, la SNRT procède systématiquement au rejet de toute offre dépassant l'estimation de l'appel d'offres de plus de 3%.

En cas d'erreur de calcul impactant à la hausse le montant du devis, le soumissionnaire lors des réunions de négociation procède à la confirmation du montant avant correction et à la signature d'un devis négocié strictement inférieur au montant avant correction des erreurs. La CTF accorde le même traitement à l'ensemble des cas similaires.

➤ **Absence d'une commission de visionnage des programmes livrés**

Il convient de signaler que le visionnage des programmes audiovisuels est opéré par tous les services édités concernés qui s'assurent du respect des critères de qualité et des normes de diffusion selon les exigences et les normes professionnelles en vigueur.

➤ **Absence de procédures pour l'acquisition des droits de diffusion et déchéance de certains droits avant diffusion**

Pour des mesures de recadrage de la grille des programmes, ces programmes acquis ont été diffusés ultérieurement après avoir eu toutes les autorisations nécessaires pour protéger la SNRT.

➤ **Diffusion de programmes en l'absence de contrats**

La procédure relative aux acquisitions des programmes appliquée par la chaîne, se basait essentiellement sur un stock de programmes étrangers, alimenté en permanence par des fournisseurs étrangers, notamment arabes, pour éviter toute rupture de stock, surtout que la chaîne assure une diffusion 24/24h.

De ce stock, seuls les programmes exploités par la chaîne constituaient une dette, et faisaient objet de contrats par la suite.

Cette procédure a été abandonnée depuis lors, et la nouvelle procédure est conforme aux nouvelles exigences.

2. Production interne des programmes de télévision (cas de la chaîne Al Aoula)

➤ **Non maîtrise des coûts de production interne ; Recours excessif à l'externalisation des prestations de la production interne**

Le recours à des prestations externes est une procédure dictée par le nombre élevé des productions internes, notamment en l'absence de moyens internes suffisants.

➤ **Location du matériel du son et d'éclairage**

La chaîne Al Aoula a procédé, selon les besoins de sa grille, au lancement de l'émission NOUJOM AL AOULA à la fin de l'année 2014 et de l'émission TAGHRIDA en 2015. Etant précisé qu'il s'agissait de nouvelles émissions ainsi que de nouveaux concepts, Al Aoula ne pouvait ni définir son besoin annuel ni prévoir la continuité de ces émissions.

En 2016 et dans le cadre de l'amélioration du processus d'engagement, La SNRT a opté pour l'acquisition d'équipements de sonorisation retour scène, étant donné que ce matériel est toujours nécessaire et permanent à la production desdites émissions. Cette acquisition a été effectuée via le marché n° 13/2016.

La SNRT a poursuivi la location de matériel d'éclairage vu que ces émissions requièrent un matériel spécifique en HD et que ce matériel est en constante évolution et devient obsolète rapidement

➤ **Absence de procédures pour le choix de captation des pièces théâtrales**

La SNRT dispose d'une procédure relative à la captation des pièces de théâtre. Al Aoula recourt aux services d'un prestataire externe reconnu dans le domaine du théâtre qui honore ses prestations et présente ses travaux au Directeur Central et autres responsables de la direction pour une prise de décision collégiale.

Dans ce cadre, Il est procédé à l'étude des dossiers, suivie de l'enregistrement avec « unité légère » pour visionnage avant négociation et validation.

Étant donné qu'Al Aoula n'a pas de profil spécialisé dans le domaine du théâtre, le recours à un prestataire externe hautement spécialiste a été justifié par cette contrainte, et a permis à la chaîne de disposer de plus d'une centaine de pièces théâtrales en moins de 10 ans.