

## Société d'études et de réalisations audiovisuelles (SOREAD-2M)

La SOREAD-2M est une société anonyme de droit marocain. Ses activités ont démarré de manière effective le 04 mars 1989, sur la base d'un contrat de concession de service public signé avec l'Etat en date du 20 février 1988. A cette époque 2M était une chaîne cryptée à péage.

En Juin 1996, L'Etat marocain a pris le contrôle de la société. Actuellement, il détient 76% de son capital social<sup>16</sup>, Il est à signaler que l'Etat n'a pas acquis la régie publicitaire « exclusive » de la chaîne (Régie 3)<sup>17</sup>.

Pour la réalisation de ses missions, la société dispose de plusieurs supports, à savoir la chaîne terrestre « 2M », la chaîne satellitaire « 2M Monde », la Radio 2M, le portail www.2M.ma et l'application My2m.

La SOREAD est administrée par un conseil d'administration composé de huit (8) membres nommés par l'assemblée générale ordinaire. Son personnel est composé de 625 salariés permanents, dont 178 femmes (au 31 décembre 2017), et avec un taux d'encadrement de 86%.

L'activité de la SOREAD est régie par des cahiers des charges élaborés par le Gouvernement et approuvés par la HACA. Le dernier cahier des charges a concerné l'activité de SOREAD à partir du 29 mars 2012.

### I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La mission de contrôle de la gestion de la SOREAD réalisée par la Cour des comptes a permis de soulever les observations suivantes :

#### A. Modèle économique et situation financière de la SOREAD

##### 1. Un modèle économique non adéquat

Durant la période 2008-2017, la SOREAD a bénéficié de 506 MDH de subventions publiques, soit en moyenne 50,50 MDH par an. En contrepartie, elle a versé à l'Etat au titre de la taxe d'écran 32 MDH.

A ce titre, il convient de noter qu'en plus de leur caractère irrégulier, le montant de ces subventions a été divisé par trois (par référence à 2001), sachant bien que l'Etat n'a pas octroyé de subvention à la SOREAD en 2008. Depuis 2013, la part de ces subventions dans les produits de la société représente en moyenne 7%.

Il s'avère ainsi que bien qu'elle soit une chaîne publique, la SOREAD se finance essentiellement par ses recettes publicitaires. Ce modèle économique rend les arbitrages difficiles entre rentabilité financière et obligations du service public telles que définies dans le cahier des charges de la chaîne, qui impose un certain nombre d'obligations pour la diffusion de la publicité<sup>18</sup>.

##### 2. Situation financière de la SOREAD

L'analyse de la situation financière de la SOREAD met en exergue sa vulnérabilité et la fragilité de cette dernière. Cette situation est aggravée aussi par le retard pris en ce qui concerne l'augmentation du capital exigée par la loi sur la SA, au vu de la situation nette de la SOREAD.

<sup>16</sup> De 358.694.800 DH au 31/12/2017

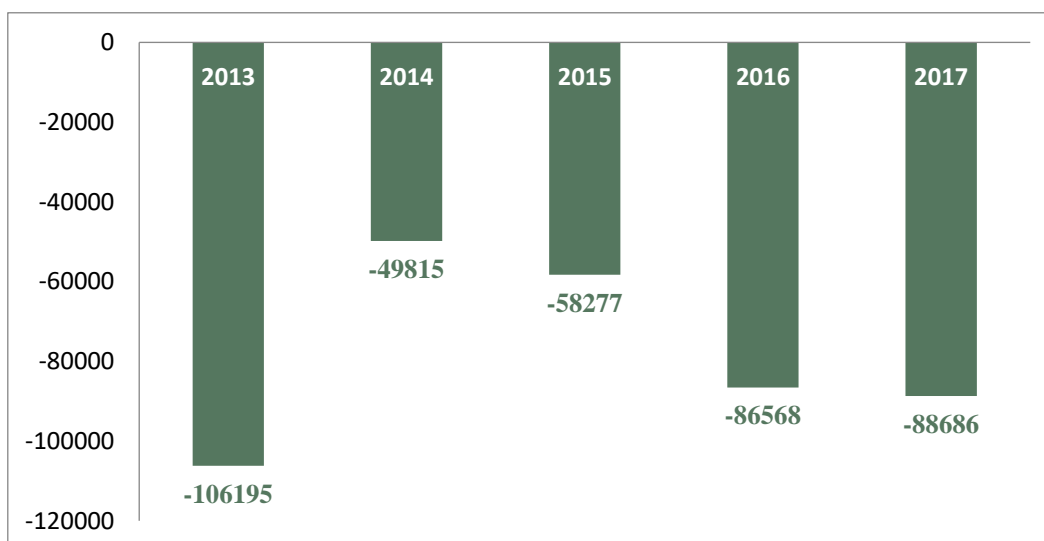
<sup>17</sup> SA de droit privé, régie publicitaire exclusive de 2M.

<sup>18</sup> Durant la période de 2014 à 2017, la SOREAD a payé 10,5 MDH à la HACA au titre d'amendes pour non-respect des restrictions liées à la diffusion publicitaire.

### ➤ Situation financière alarmante de la SOREAD

Depuis l'année 2008, la SOREAD ne réalise que des résultats déficitaires. En effet, elle a subi une perte moyenne annuelle de 98,4 MDH entre 2008 et 2017. Ces déficits sont dus à l'importance des charges par rapport aux produits y compris la subvention de l'Etat.

Le tableau ci-après présente l'évolution du résultat net réalisé par la société entre 2013 et 2017 :



Source : Données SOREAD

Il apparaît ainsi que l'ensemble des agrégats comptables et financiers de la SOREAD sont alarmants. Sa valeur ajoutée (VA) représente moins de 50% des charges d'exploitation. Pour certaines années, cette VA n'arrive même pas à absorber les charges du personnel. De même, son chiffre d'affaires est totalement absorbé par les charges, comme le montre le tableau ci-après :

#### Evolution des agrégats comptables et financiers de la SOREAD durant la période 2015-2017 (en KDH)

Année	2015	2016	2017
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>294 147</b>	<b>255 056</b>	<b>207 605</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>654 886</b>	<b>584 109</b>	<b>586 337</b>
Achats consommés	219 024	254 281	255 895
Autres charges externes	136 242	103 547	127 483
Impôts et taxes	2 334	2 238	2 300
Charges du personnel	271 112	270 880	269 964
Dotation d'exploitation	58 572	51 771	47 593
<b>Total 1</b>	<b>687 284</b>	<b>682 717</b>	<b>703 236</b>
Charges financières	45 003	37 541	34 866
Charges non courantes	51 411	21 551	12 651
<b>Total 2</b>	<b>96 413</b>	<b>59 092</b>	<b>47 517</b>
<b>Total 1 + 2</b>	<b>783 697</b>	<b>741 809</b>	<b>750 753</b>

Source : Données SOREAD

En matière de dettes, la SOREAD souffre d'un endettement important qui a affecté son indépendance financière. En effet, le ratio de levier indique une situation alarmante, comme le montre le tableau ci-après :

### Evolution de la valeur du ratio durant la période 2013 à 2017

Année	2013	2014	2015	2016	2017
Dettes à long et moyen termes (KDH)	100 037	102 326	76 662	49 946	26 787
Leasing (KDH)	15 575	10 495	9 093	8 291	5 007
Capitaux propres (KDH)	54 734	4 919	-53 358	-139 926	-228 612
<b>Ratio de levier</b>	<b>211,22%</b>	<b>2293,39%</b>	<b>-160,72%</b>	<b>-416,1%</b>	<b>-139%</b>

Source : Données SOREAD

Ainsi, le ratio de levier, qui est un rapport entre les capitaux propres et les engagements à long et moyen termes, montre que les dettes (à long et moyen termes) dépassent largement les capitaux propres de la SOREAD, ce qui compromet son indépendance financière et sa capacité à s'endetter.

#### ➤ Trésorerie fragile et dépendance vis-à-vis du financement bancaire

La trésorerie de la SOREAD souffre d'une insuffisance chronique depuis 2008. En effet, la trésorerie nette de la société est négative du fait de l'importance de la trésorerie passif par rapport à la trésorerie actif. En 2008, la trésorerie nette enregistrait un solde négatif de (- 168 MDH), et en 2017 ce solde a atteint (- 304 MDH), soit plus de six (6) mois de chiffre d'affaires.

Durant ces dernières années, vu la situation difficile de sa trésorerie, la SOREAD procède à l'escompte de son chiffre d'affaires (sous forme d'effets) par avance de deux (2) mois et demi, ce qui aggrave d'avantage sa situation financière du fait des frais financiers induits (07 MDH de frais financiers par an).

Au 31 décembre 2017, les livres comptables de la société présentent un certain nombre de dettes non payées. Le total de ces dettes représente l'équivalent d'une année de chiffre d'affaires. Il s'agit notamment de :

- Dettes-fournisseurs, dont le solde comptable présente un montant de 370,8 MDH (sans prise en compte des intérêts de retard à payer conformément à la loi 32.10) ;
- Etat et organismes sociaux non payés pour un montant de 85,8 MDH ;
- Solde de régie 3 pour un montant de 101,5 MDH.

Il y a lieu de noter que la SOREAD dépasse les facilités bancaires qui lui sont accordées avec tous les risques que cela comporte. En effet, le comité d'audit a signalé dans sa réunion du 26 avril 2017 que, déjà à la fin de l'année 2016, les lignes des découverts bancaires totalisent un montant de 144 MDH, contre 134 MDH qui représente le montant des autorisations, soit un dépassement de plus de 09 MDH. Ce dépassement a atteint plus de 45 MDH en avril 2017.

#### ➤ Situation financière déficitaire de Radio 2M et du Digital

Le taux d'audience de la Radio 2M constitue un élément fondamental pour drainer plus de chiffre d'affaires. Selon le centre interprofessionnel de mesure d'audience radio (CIRAD), la Radio 2M occupe en termes de taux d'audience la 12<sup>ème</sup> place.

Toutefois, le chiffre d'affaires de la Radio 2M a connu une nette diminution depuis 2008, passant de plus de 22 MDH à 8,4 MDH en 2017 soit une régression d'environ 62%.

Dans le même sens, le chiffre d'affaires généré par l'activité du digital de la SOREAD ne couvre même pas ses charges directes. Ainsi, le résultat analytique de cette activité a présenté en 2017 un déficit de 9,2 MDH, et ce bien que le chiffre d'affaires des activités du digital ait connu une nette progression.

#### ➤ Non-conformité de la situation nette de la SOREAD avec la loi sur la SA

La situation nette de la SOREAD au 31 décembre 2013 était de 54,73 MDH pour un capital social de 358,69 MDH. Elle est donc inférieure au seuil légal fixé au quart (1/4) du capital social. Bien

que sa situation soit alarmante, l'assemblée générale extraordinaire (AGE) a décidé, lors de sa réunion du 26 juin 2014, de continuer l'exploitation, et ce conformément aux dispositions de l'article 357 de la loi sur la SA.

En principe, une restructuration des capitaux propres de la SOREAD devait être faite avant la fin de 2016 pour se conformer à la loi. A ce titre, l'AGE de la SOREAD a décidé lors sa réunion du 30 décembre 2016 :

- L'affectation des réserves à l'absorption partielle des pertes reportées ;
- La réduction du capital de 358 694 800 DH à 300 000 DH et la modification des statuts ;
- L'augmentation du capital d'un montant de 217 500 000 DH par émission d'actions en numéraire avec exercice du droit préférentiel de souscription.

Or, jusqu'à fin 2017, la situation nette de la société était toujours inférieure au quart du capital social et l'Etat qui n'a pas souscrit sa part de l'augmentation du capital, a demandé le report de la date de souscription. Le tableau suivant présente la situation nette et le capital social de la société de 2013 à 2017 :

#### Situation nette et capital social de la SOREAD depuis 2013 à 2017 (en MDH)

Année	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Situation nette</b>	54,73	4,92	-53,36	-139,13	-228,61
<b>Capital social</b>	358,69	358,69	358,69	358,69	358,69

Source : Données SOREAD

En effet, le délai initial de souscription était fixé du 03 février 2017 au 03 mai 2017. Ce délai a été prorogé au 03/09/2017. Le 28 septembre, le Ministère de l'économie et des finances a demandé la prorogation du délai au 04 novembre 2017. En décembre 2017, ce même ministère a demandé la prorogation de ce délai au 04 janvier 2018. A noter que la date limite de la libération du solde des actions souscrite (50%) a été fixée au 31 janvier 2018.

Jusqu'à fin avril 2018 (date d'achèvement de la mission de contrôle de la Cour), l'Etat n'a pas souscrit à l'augmentation du capital d'un montant de 165,3MDH. Les actionnaires privés ont souscrit le 03 mai 2017 à hauteur de leurs actions et ont procédé au versement de leurs parts d'une valeur de 45,7 MDH.

Vu que l'Etat n'a pas libéré sa part de l'augmentation du capital, l'ex groupe SNI a demandé la restitution des fonds qu'elle a versés, en application de l'article 198 de la loi sur la SA, ce qui risque de fragiliser davantage la situation financière de la SOREAD.

*A ce titre, la Cour des comptes recommande de :*

- *Revoir le modèle économique de la SOREAD*
- *Remédier à la sous-capitalisation de SOREAD par rapport à sa situation nette, en vue de se conformer à la loi sur la SA.*

## B. Relation de SOREAD avec sa régie publicitaire (Régie 3)

La SOREAD détient la première place au Maroc en matière de taux d'audience, et de ce fait la demande des annonceurs en termes de publicité pour ce média est importante. Toutefois, en dépit de cette performance, la SOREAD ne réalise que des pertes depuis 2008. A ce titre, la relation entre la SOREAD et sa régie publicitaire (Régie 3) contribue largement à cette situation.

### 1. Régie 3 : régie publicitaire d'autres médias

Le régisseur exclusif de la SOREAD dont la part du chiffre d'affaire constitue près de 95% des ventes globales de cette dernière est en même temps le régisseur exclusif d'autres médias à savoir : Medi1 TV et Radio Medi1.

Dans ce cadre, l'analyse des contrats d'engagement afférents à 2M a montré que la Régie 3 demande aux annonceurs d'acquiescer une part de l'espace publicitaire d'autres médias (Médi1TV).

Cette situation confirme le fait que la performance de la SOREAD, en termes d'audience, est utilisée par le régisseur pour commercialiser l'espace publicitaire d'autres médias.

Cette position de la Régie 3 a été accentuée en 2018, puisqu'elle a indiqué dans les conditions générales de vente de 2M de 2018, dans la partie « Remise engagement Pluri-support pour la publicité télé », que les annonceurs désirant bénéficier de cette remise doivent investir 80% dans 2M TV et 20% dans Médi1 TV.

## **2. Absence de contrôle du chiffre d'affaires par SOREAD**

### **➤ Non maîtrise de la facturation du chiffre d'affaires**

La SOREAD ne procède pas au contrôle de son chiffre d'affaires. A titre de rappel, la Cour des comptes avait constaté dans son rapport de 2009, l'absence de facturation directe ainsi que l'absence de contrôle des conditions commerciales et l'application des tarifs par la direction financière.

Toutefois, la vérification de la facturation du chiffre d'affaires a permis de constater que la SOREAD continue à attendre l'état de facturation de la Régie 3, et ne procède pas elle-même à la facturation de ces ventes publicitaires en tenant compte des conditions commerciales et des tarifs.

En outre, malgré l'importance du chiffre d'affaires réalisé via Régie 3 (près de 95%), cette dernière a procédé au changement du logiciel de facturation sans concertation avec la SOREAD. Cette dernière n'a pas encore procédé à l'adaptation de son SI à cet effet.

En outre, le principe comptable de clarté imposé par le CGNC n'est pas respecté dans la procédure de facturation de la SOREAD. Cette dernière facture et enregistre le chiffre d'affaires net de commission Régie 3, ce qui minimise l'effort de vente de la chaîne.

### **➤ Non exigence des pièces comptables à Régie 3**

Le contrat de régie publicitaire du 19 juillet 1991 liant SOREAD à Régie 3 précise dans son article 21, que le représentant du régisseur doit « remettre à la SOREAD sur sa demande et aux frais du régisseur, copie de pièces comptables ».

Toutefois, force est de constater que la SOREAD n'a jamais demandé de pièces comptables au régisseur pour s'assurer de l'exactitude de son chiffre d'affaires et de ses éléments constitutifs.

### **➤ Retard dans l'établissement des contrats d'engagement de 2018**

Les contrats d'engagement des annonceurs constituent la part la plus importante du chiffre d'affaire de SOREAD et ils permettent à cette dernière d'avoir une visibilité en ce qui concerne son chiffre d'affaires. Or, jusqu'au mois de mai 2018, les contrats d'engagement de 2018, n'ont pas été finalisés.

### **➤ Absence d'audit des comptes de la régie publicitaire**

L'article 8 du contrat de régie publicitaire de 1991, précise que chaque année, un audit des comptes de la régie sera effectué par un expert à la demande de la SOREAD. La Cour a constaté que SOREAD n'a jamais demandé qu'un audit soit effectué sur les comptes de régie 3, même si cette observation a déjà fait l'objet d'une recommandation de la Cour des comptes dans son rapport de 2009, sans qu'elle ne soit mise en œuvre par la SOREAD.

## **3. Insuffisances liées aux tarifs et conditions commerciales**

### **➤ Non publication des tarifs et conditions commerciales par la SOREAD**

La fixation des tarifs et des conditions commerciales des espaces publicitaires de la télévision, de la radio et du digital de la SOREAD n'est régie par aucune procédure.

Dans les faits, le régisseur publicitaire procède à une présentation des nouveaux tarifs au directeur général selon des données et des indicateurs que seul ce régisseur maîtrise. L'accord de la

direction générale de la SOREAD pour les tarifs et conditions commerciales n'est matérialisé par aucun document.

L'article 3 du contrat initial de la régie publicitaire précise que « tout projet de nouveau tarif sera étudié par la SOREAD et Régie 3 en considération du marché, des observations de Régie 3 et des informations communiquées par les agences ». Ce nouveau tarif « sera communiqué au régisseur, trois (3) mois avant la fin d'année civile en cours pour entrer en vigueur l'année suivante ».

Dans ce cadre, il y a lieu de noter que les conditions générales de vente relative à 2018 ont été communiquées aux intervenants sur le marché publicitaire par Régie 3 sans l'aval de SOREAD.

#### ➤ **Octroi de gratuités hors tarifs et conditions commerciales**

La régie publicitaire octroie des gratuités hors tarifs et conditions commerciales. Toutefois, la SOREAD n'assure pas un suivi régulier des gratuités que le régisseur octroie et ne s'assure pas de leur concordance avec les tarifs et conditions commerciales. Les gratuités octroyées par le régisseur publicitaire sont accordées sous forme de remise commerciale, geste commercial et compensation pour mauvaise diffusion. Durant la période 2013-2017, le cumul de ces gratuités a atteint 653,26 MDH sur un chiffre d'affaires total de 2869,91 MDH, soit 23%.

#### ➤ **Escompte accordé pour un délai de paiement non conforme**

Le délai de paiement de la régie publicitaire était fixé par le contrat initial de 1991 à 90 jours/fin de mois de diffusion. Ce délai de paiement a concerné la période 1991 à 2003. A partir de 2004, ce délai a été porté à 90 jours/fin de mois de facturation, en plus du paiement d'un escompte de 3%. C'est le protocole du 20 février 2004 qui a introduit ce changement et avec effet rétroactif, puisqu'il a concerné le mois de janvier 2004. Il s'avère ainsi que ce nouveau délai de 90 jours/fin de mois de facturation donne à la Régie 3 toute la latitude de l'allonger du fait que c'est elle qui procède à la facturation.

Il convient de signaler que ce régime d'escompte représente pour la SOREAD un total de charges de plus de 141 MDH (de 2008 à 2017).

Pour ce qui de l'escompte de 3%, il convient de préciser que :

- Le cumul des escomptes accordés par la SOREAD, depuis son institution en 2005, représente l'équivalent du RNE déficitaire de 2017 (-88 686 KDH) ;
- Le Code Général de la Normalisation Comptable qui stipule que « l'escompte de règlement est une réduction de prix accordée pour tenir compte d'un paiement avant l'échéance prévue par les conditions de vente ou d'un paiement au comptant ». Alors que la SOREAD accorde automatiquement l'escompte pour les règlements intervenant à l'échéance ;
- L'escompte accordé devrait être supporté par Régie 3 dans sa relation avec les agences de publicité, qui sont ses clients et non pas par la SOREAD, du fait que c'est la Régie 3 qui procède à la facturation et qu'elle est tenue par la clause du Dueroire (contrat du 19 juillet 1991), à garantir son commettant (SOREAD) contre l'insolvabilité éventuelle des clients (agences) ;

***A ce titre, la Cour des comptes recommande de :***

- ***Réétudier la relation contractuelle avec la régie, y compris les contrats de publicité de la radio et du digital ;***
- ***Veiller à la production par Régie 3 des pièces comptables conformément à l'article 21 du contrat du 19-07-1991 et procéder à l'audit de ses comptes ;***
- ***Procéder au contrôle de la sincérité du chiffre d'affaires, des gratuités et de l'application des conditions commerciales appliquées par Régie 3, et veiller à la publication des tarifs et conditions commerciales, et procéder à l'édition des factures à payer par Régie 3 ;***

- *Respecter les délais de paiement prévus par la loi 32-10 et éviter d'octroyer des escomptes aux agences qui ne règlent pas avant ces délais ;*
- *Adapter les subventions publiques aux coûts induits par le cahier des charges via des contrats programmes se basant sur les coûts effectifs des programmes tel que préconisé par l'article 51 de la loi 77-03.*

## C. Gouvernance de la SOREAD

La SOREAD déploie son activité conformément à des cahiers des charges établis par le Gouvernement et approuvés par la HACA. En effet, le premier cahier des charges a été approuvé par cette dernière depuis le 27 juillet 2005 et a pris fin le 31 décembre 2008. Le deuxième a concerné la période 2009-2011, et le troisième, approuvé par la HACA le 2 mars 2012, régit l'activité de la société à partir de cette date. Malgré les effets liés à la non mise en place du pôle audiovisuel public et au non renouvellement du contrat programme, la gouvernance de la SOREAD soulève les observations qui suivent :

### 1. Un pôle audiovisuel public en gestation depuis plus de 12 ans

Lors de la nomination du PDG de la SOREAD, le Conseil Supérieur de la Communication Audiovisuelle (HACA) a rendu un avis, dans lequel il a souligné<sup>19</sup> qu'il convient de rapprocher, en vue de les regrouper, l'ensemble des composantes de l'audiovisuel public au sein d'un même pôle « pôle audiovisuel public », diversifié et complémentaire, tout en capitalisant sur les acquis des opérateurs existants.

L'avis a précisé que la réorganisation envisagée devrait être réalisée de manière progressive, afin de lui garantir les meilleures chances de réussite. Devant aboutir à la création d'une société holding, cette restructuration devrait d'abord concerner la mise en place d'un contrôle directorial unique, consistant en la nomination d'un président commun aux deux sociétés nationales d'audiovisuel public (SNRT et SOREAD 2M), muni d'un réel pouvoir d'orientation, de coordination et d'arbitrage. Les deux sociétés nationales devant, par ailleurs, conserver leur originalité et leur identité éditoriales.

Le PDG de SOREAD avait signalé à plusieurs reprises la nécessité de la mise en place du « pôle audiovisuel public » et les synergies et économies qu'il peut engendrer pour les deux chaînes publiques (cf. PV des conseils d'administration des années 2006, 2007, 2008).

Après 12 ans, « le pôle audiovisuel public » tel que préconisé par le Conseil Supérieur de la Communication Audiovisuelle de la HACA n'a pas été mis en place et les deux sociétés audiovisuelles publiques disposent d'un même PDG, sans pour autant constituer un même groupe et se trouvent parfois contraintes de mener des actions sans complémentarité ni coordination au lieu de bénéficier des économies que peut engendrer la mutualisation des efforts.

### 2. Non renouvellement du contrat programme

Depuis l'entrée en vigueur de la loi 77-03 sur la communication audiovisuelle, l'État a conclu un seul contrat programme avec la SOREAD pour la période 2010-2012. Lequel contrat n'a pas été renouvelé depuis cette date et l'État a octroyé des subventions à la SOREAD en l'absence de contrats programmes.

En outre, le montant de ces subventions s'élève à 45 MDH/an de 2013 à 2016, 80 MDH en 2017 et 65 MDH en 2018. Pourtant, chaque année le conseil d'administration où siègent les représentants de l'État approuve un budget prévoyant une subvention de l'État de 80 MDH, alors que les subventions effectives sont inférieures à ce montant.

<sup>19</sup>Avis du CSCA, rendu à Sa Majesté le Roi, relatif à la restructuration institutionnelle du secteur audiovisuel public, communiqué de presse du 13 février 2006.

### 3. Insuffisances liées au fonctionnement du conseil d'administration

Selon l'article 14 des statuts le conseil d'administration de la SOREAD est investi de pouvoirs étendus pour prendre en toutes circonstances toutes décisions concourant à la réalisation de son objet social et pour faire ou autoriser tous les actes de gestion et de disposition. Ce Conseil a créé, sous sa responsabilité en 2009, un comité stratégique, un comité d'audit et un comité des traitements et des rémunérations. Toutefois, son fonctionnement soulève quelques observations :

#### ➤ Non suivi des décisions du conseil d'administration

L'analyse des PV du conseil d'administration a révélé qu'un certain nombre de ses décisions n'ont pas été appliquées. Ces décisions concernent principalement les procédures relatives aux marchés et aux bons de commande, l'organigramme et la relation avec la régie publicitaire.

En effet, à la demande du comité d'audit et du conseil d'administration, la SOREAD a procédé, en juillet 2014, à la mise à jour des procédures d'achat par voie de marchés et de bons de commande. Toutefois, ces procédures sont appliquées bien qu'elles n'aient pas été validées par le comité d'audit (comme prévu).

De même, en avril 2010, le conseil d'administration a soumis au comité stratégique l'organigramme de la SOREAD pour examen et validation. Or, l'organigramme mis en place est totalement différent de celui validé par le comité stratégique.

Concernant la régie publicitaire, le conseil d'administration a débattu à plusieurs reprises de la relation entre la SOREAD et Régie 3. Lors de sa réunion du 24 avril 2012, il a confié ce dossier pour examen approfondi au comité stratégique, qui a proposé plusieurs scénarios.

Cependant, mis à part le projet de participation de la SOREAD dans le capital de la Régie 3 qui n'a pas reçu l'aval du ministère chargé des finances, aucune décision n'a été prise par le conseil d'administration pour éclaircir et rendre équilibrée la relation entre la SOREAD et sa régie publicitaire.

#### ➤ Activités limitées des comités stratégique et d'audit

Le conseil d'administration a créé en 2009 un comité stratégique et un comité d'audit. Ces deux comités qui n'ont été réactivés qu'à partir de 2012, ne disposent pas de règlement intérieur.

Dans le même sens, bien que le rôle de ces comités consiste à traiter les questions stratégiques pour la SOREAD et à prendre des décisions et les soumettre au conseil d'administration, leurs réunions ne donnent pas lieu à des PV mais à de simples comptes rendus (CR) non signés qui résument les discussions et points traités.

#### ➤ Insuffisances des procédures d'achat par marchés et bons de commandes

La procédure des marchés compte 14 prestations qui demeurent hors champs d'application, parmi lesquelles il y lieu de citer :

- La production, la coproduction et l'acquisition des droits de diffusion de tous les programmes radio et télévision dont les contrats seront conclus suivant les usages du commerce ainsi que les échanges de marchandises ;
- Les prestations de services relatives à l'habillage artistique ;
- Les études de marché et de marketing ;
- Les prestations de matériels audiovisuels spécifiques, d'études et consulting, d'assistance et d'audit en matière de gestion administrative ...;
- L'acquisition des supports d'enregistrement, ...

De même, la procédure des bons de commande, normalement appliquée pour les achats dont le montant est inférieur ou égal à 500 000 DH HT, comporte plusieurs exclusions, telles que les achats initiés par la direction générale, la location des salles, de stands et des matériaux de décors pour tournages des événementiels, des supports d'enregistrement, des matériaux nécessaires à la confection des décors TV ...



Elle exclut aussi certaines prestations de l'obligation de présenter trois devis, telles que les réceptions pour tournage d'émission et invités de journal, du transport du public pour le tournage d'émissions, des frais de transmission, de l'habillement et du maquillage, de la réparation et entretien des véhicules, des études relatives à l'audiométrie/Marketing et étude du marché/sondage.

#### 4. Convention de contrôle au stade de projet

La SOREAD en tant que filiale publique est soumise au contrôle financier de l'Etat tel que défini par l'article 15 de la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. Il s'agit d'un contrôle conventionnel visant entre autres :

- Le suivi régulier de la gestion de la société ;
- L'appréciation de la qualité de la gestion ainsi que ses performances économiques et financières ;
- La conformité de la gestion de la société aux missions et aux objectifs qui lui sont assignés ;
- L'amélioration du système d'information de la société.

Or il a été constaté que la convention de contrôle de la SOREAD est en stade de projet depuis Avril 2012.

*A ce titre, la Cour des comptes recommande de :*

- *Prendre les mesures nécessaires, en coordination avec les partenaires, pour l'établissement des contrats-programmes en application de l'article 51 de la loi 77.03 ;*
- *Mettre en place des mécanismes pour la prise des décisions du conseil d'administration dans des délais raisonnables, et le suivi de leur mise en œuvre effective ;*
- *Veiller à l'établissement des procès-verbaux relatifs aux réunions des comités du conseil d'administration.*

### D. Aspects liés aux métiers de SOREAD

#### 1. Concentration des sociétés de production titulaires des appels d'offres

Pour les besoins de la grille des programmes, la SOREAD 2M a retenu durant la période 2013-2017 par voie d'appel d'offres, 146 projets de programmes pour un montant de 368,32 MDH. Le nombre de sociétés de production titulaires des contrats desdits programmes a atteint 64 sociétés.

Néanmoins, l'analyse de la répartition des projets de programmes par société de production et par montant durant la période précitée permet de relever les constats suivants :

- Sept (7) sociétés soit 11% des sociétés détiennent plus que 70 % du montant total des projets approuvés par SOREAD 2M, soit un montant total de 259,2 MDH ;
- 64 sociétés ont obtenu au moins un projet avec SOREAD 2M, dont 41 sociétés ayant obtenu un seul projet avec un montant total d'environ 44 MDH.

Cette situation de concentration des sociétés de production est due, d'une part à la lenteur du traitement des offres, dont la procédure dépasse parfois trois (3) mois, ce qui nécessite une assise financière importante des sociétés de production pour financer les cautions provisoires. D'autre part, les retards accusés dans les paiements par SOREAD requièrent la mobilisation d'un fonds de roulement important de la part des sociétés de production.

## **2. 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 PAD (Prêt à diffuser) ou coproduits, prévoient des critères pour l'évaluation des offres technico-artistiques. La vérification desdits règlements permet de constater que les critères de sélection des programmes ne s'appuient pas sur un système de notation pondéré pour chaque critère.

Le CSP se contente d'une grille reprenant les critères d'évaluation avec des appréciations qualitatives telles que : faible, moyen, bon et excellent. A noter que cette évaluation par la grille n'a pas été généralisée à l'ensemble des projets notamment ceux qui ont été rejetés. Cette situation ne permet pas le classement des offres des concurrents selon la notation des offres technico-artistiques avant le classement des offres financières.

## **3. Acquisition de programmes via des contrats de sponsoring**

Le cahier des charges de 2012 exige pour la conclusion des contrats de production externe ou coproduction, le recours à la concurrence à travers des appels d'offres.

Le recouplement de la grille des programmes diffusés avec les résultats des AO pour la production externe ou coproduction de SOREAD 2M, fait ressortir que plusieurs programmes ont été acquis sans recours à l'appel d'offres.

En effet, durant la période 2013-2017, SOREAD 2M a procédé à la conclusion de plusieurs contrats de gré à gré pour l'acquisition de programmes PAD dont la valeur globale dépasse 275 MDH, soit l'équivalent de 74% du budget dépensé pour l'acquisition des programmes par voie d'appel d'offres durant la même période (368 MDH).

Il s'agit de contrats tripartites (SOREAD, régie 3 et la société de production) dits de sponsoring.

## **4. Absence de procédures pour l'acquisition des droits de diffusion**

La conclusion par SOREAD 2M de contrats d'acquisition des droits de diffusion s'appuie sur la négociation des prix qui dépend de la durée desdits droits, le nombre de diffusions, les canaux de diffusion (terrestre, satellite...) et l'exclusivité de diffusion.

Cependant, il a été constaté l'absence d'une procédure formalisée pour l'acquisition des droits de diffusion et que l'offre de prix reste la seule référence.

*A ce titre, la Cour des comptes recommande de :*

- *Adopter une grille de notation pour l'appréciation et le classement des offres technico-artistiques ;*
- *Veiller à l'application du cahier de charges qui exige le recours à la concurrence pour la conclusion des contrats de production externe ou coproduction,*
- *Mettre en place des procédures pour l'acquisition des droits de diffusion.*

## **E. Aspects liés aux activités de support**

### **1. Comptabilité analytique, en cours de finalisation**

Les travaux de mise en place du système de comptabilité analytique qui ont été initiés depuis plusieurs années ne sont pas encore achevés. En effet, une solution d'implémentation et de paramétrage informatique de l'ERP en place est toujours en cours. La SOREAD recourt à Excel qui se base sur les données du logiciel de comptabilité en place. Or, l'utilisation d'Excel présente un risque d'erreur au vu du nombre d'opérations traitées.

Le calcul de la rentabilité reste incomplet du fait de l'absence du chiffre d'affaires exact induit par chaque émission ou programme.

## 2. Gestion des archives audiovisuelles de la SOREAD

Le patrimoine audiovisuel de la SOREAD est estimé à plus de 65.000 heures de production et images rushes news incluses. Cependant, la sauvegarde de ce patrimoine se trouve entravée par l'absence de stations et de matériels dédiés à la numérisation. En plus, la solution de numérisation de l'archive audiovisuel est liée à d'autres investissements liés au fonctionnement de la Chaîne, notamment le passage du processus à base de cassettes au processus à base de fichiers.

Ainsi, le retard accusé dans ce chantier de sauvegarde de ce patrimoine risque de faire perdre à la chaîne un archive audiovisuel précieux.

*A ce titre, la Cour des comptes recommande de :*

- *Veiller à la mise en place de la comptabilité analytique ;*
- *Finaliser l'opération de numérisation des archives audiovisuelles.*

## II. Réponse du Président directeur général de la société nationale de radiodiffusion et de télévision

(Texte intégral)

### A. Modèle économique et situation financière de 2M

#### 1. Modèle économique

La situation financière de la chaîne s'explique par les éléments suivants :

- Baisse de la subvention publique qui a été divisée par trois ;
- L'absence de contrat programme alors même qu'un projet de contrat programme a été remis par la chaîne en juin 2018 ;
- La mise en place d'un nouveau cahier des charges plus contraignant en termes d'engagements financiers ;
- La morosité du marché publicitaire qui connaît une stagnation ces dernières années ainsi qu'une grande volatilité ;
- La non réalisation de l'augmentation de capital décidée en juin 2016.

En Parallèle, la chaîne s'est lancée depuis 2008 dans un programme de rationalisation des charges avec la baisse de plus de 20% de l'effectif, le gel du coût de la grille depuis 10 ans, la baisse des charges de fonctionnement et le gel de l'investissement.

#### 2. Situation financière de la SOREAD

##### ➤ Situation financière déficitaire de Radio 2M et du Digital

Radio 2M est investie d'une mission de service public précisée dans le cahier de charge SOREAD. Son modèle économique ne peut donc se baser exclusivement sur la rentabilité.

D'autant plus que la libéralisation du paysage radiophonique national a vu le lancement de 14 nouvelles radios privées se partageant ainsi les recettes publicitaires ce qui a occasionné une fragmentation du chiffre d'affaire.

Il est à noter que le chiffre d'affaire Radio 2M a connu une croissance de 2% en 2018.

##### ➤ Non-conformité de la situation nette de la SOREAD avec la loi sur la SA

Le Conseil d'Administration du 11 juin 2018 a lancé une nouvelle augmentation pour un montant de 380 millions de dirhams.

### B. Relation de SOREAD avec sa régie publicitaire (Régie 3)

#### 1. Absence de contrôle du chiffre d'affaires par SOREAD

##### ➤ Non maîtrise de la facturation du chiffre d'affaires

Par mois, Régie 3 envoie un état de facturation détaillé par annonceur et par campagne publicitaire. Cet état est une extraction du système d'information de la Direction Financière de la Régie, il englobe l'ensemble du Chiffre d'Affaires réalisé durant le mois pour le client 2M. Cet état est détaillé puisqu'il contient les numéros de factures adressés aux annonceurs.

Sur la base de cet état, Soread procède à un contrôle du taux de commission et des impôts dus suite à ce chiffre d'affaires et procède à la facturation mensuelle.

Des réunions ont eu lieu avec Régie 3 au premier semestre 2018 pour la remise à plat des procédures de rapprochement et de contrôle du chiffre d'affaire.

### ➤ **Non exigence des pièces comptables à Régie 3**

SOREAD tient compte du constat de la Cour et s'engage à lancer à partir de 2019 un audit de la Régie publicitaire.

## **2. Insuffisances liées aux tarifs et conditions commerciales**

### ➤ **Non publication des tarifs et conditions commerciales par la SOREAD**

La grille des tarifs des espaces publicitaires est une grille très détaillée et nécessite une grande technicité et un savoir faire, elle est discutée et validée chaque année avec le Directeur général ainsi que la Direction Financière, le Département Marketing et la Direction Programmes et Antenne.

Pour l'année 2019 la validation de la grille des tarifs a été effectuée en premier lieu lors de la dernière réunion par le Directeur Général vu qu'elle a nécessité plusieurs réunions de négociations. Le document papier a été signé ultérieurement.

### ➤ **Octroi de gratuités hors tarifs et conditions commerciales**

Les escomptes et l'octroi de gratuité sont prévus expressément dans l'article 2 du contrat de Régie du 19 juillet 1991 dans le cadre des efforts commerciaux et afin de faire face à la concurrence de plus en plus accrue dans le domaine de la publicité.

### ➤ **Escompte accordé pour un délai de paiement non conforme**

En aucun cas SOREAD 2M n'a été en situation d'appliquer des intérêts de retard en raison du fait que les paiements effectués par Régie3 se font dans les délais légaux. Les retards de paiement sont un fait établi dans notre économie malgré l'introduction de la loi 32-10. Soread à travers Régie 3 opère dans un environnement concurrentiel avec des opérateurs privés qui disposent d'une panoplie de supports notamment avec l'ouverture d'autres supports de diffusion de la publicité et notamment le digital avec les GAFAs, les radios privées, ... L'escompte s'inscrit dans le cadre d'une stratégie commerciale axée sur la sécurisation de la solvabilité client, l'amélioration de la trésorerie et le suivi des créances. La réflexion autour de l'escompte devra être étudiée de manière à éviter une chute brutale de la publicité ou des retards de paiements de la part des annonceurs et agences.

## **C. Gouvernance de la SOREAD**

### **1. Un pôle audiovisuel public en gestation depuis plus de 12 ans**

Les actions communes entre la SNRT et SOREAD 2M matérialisent la synergie entre les deux sociétés, et par là le « Pôle Audiovisuel Public », en l'occurrence le fait de mettre en commun les moyens et infrastructures des deux entités pour la réalisation de la plateforme de diffusion, et du réseau de diffusion de la TNT. Cette action commune, élaborée dans le cadre du pôle audiovisuel public, a permis d'économiser plus de 150 millions de dirhams et ce, en évitant de mettre en place deux réseaux distincts, tout en s'appuyant sur les infrastructures existantes et complémentaires des deux entreprises. Toute la migration vers la TNT s'est faite en s'appuyant totalement sur le personnel de la SNRT et de SOREAD 2M.

Les modes de mutualisation et de synergie assurant d'importantes économies d'échelle sont concrétisés comme suit :

- Diffusion des émissions de 2M et des chaînes de la SNRT sur la chaîne Al Maghribiya, celle-ci propose une programmation généraliste et diversifiée à l'adresse des marocains du monde ;
- Mutualisation des moyens de production, de transmission satellite et des liaisons de contributions satellitaires pour couvertures télévisuelles des activités officielles Marocaines à l'échelle Nationale et à l'étranger ;
- Couvertures télévisuelles des manifestations sportives Nationales ;
- Mise à dispositions et exploitations communes des signaux ;

- Mutualisation des moyens de production, des moyens de transmission satellite et des liaisons de contributions satellitaires pour couvertures télévisuelles des évènements politiques « élections communales, législatives... » ;
- Partage des droits des manifestations sportives internationales, partage des frais techniques, mise à disposition et exploitation commune des signaux par la SNRT et de SOREAD 2M ;
- Envoi des équipes en reportages à l'étranger, mise à dispositions et exploitation commune des signaux par les chaînes de la SNRT et SOREAD 2M ;
- Mutualisation des accès aux archives.

## 2. Non renouvellement du contrat programme

Soread n'a cessé de réclamer l'établissement d'un nouveau contrat programme, un projet de contrat programme a d'ailleurs été remis au Ministère de la Communication et au Ministère des Finances en juin 2018.

## 3. Insuffisances liées au fonctionnement du conseil d'administration

### ➤ Suivi des décisions du conseil d'administration

Ces procédures (d'achats) ont été soumises au Conseil d'Administration le 21.04.2010 qui a chargé le comité d'audit de les examiner et de les valider. Ce dernier a demandé à Soread de se rapprocher de la DEPP pour la finalisation desdites procédures.

L'adoption par SOREAD de procédures d'achats est intervenue dans l'attente d'une validation par le Conseil d'Administration et dans l'obligation d'assurer la continuité de service dictée par l'impératif d'antenne. La validation définitive de ces procédures sera opérée en 2019.

SOREAD n'a pas mis en place un organigramme différent de celui validé par le CA. Compte tenu des évolutions de l'activité de la société ainsi que des différents dépôts, l'organigramme devait subir naturellement des ajustements pour les besoins de la continuité de l'activité.

En l'absence de recrutements, la société a été obligée de recentrer ses activités pour plus d'efficacité et ce, sans toucher à la structure globale de l'organigramme.

Cet organigramme datant déjà de 10 ans, il est prévu sa mise à jour et sa validation par le conseil d'administration.

### ➤ Insuffisances des procédures d'achat par marchés et bons de commandes

Les exclusions ont été retenues et recommandées par les différents responsables métiers au regard de leurs expériences en la matière et compte tenu de la particularité du métier de la télévision ainsi que du caractère urgent et imprévisible de la production de certains événements.

Une mise à jour de la Procédure d'achat sera établie à la lumière des remarques établies.

## D. Aspects liés aux métiers de SOREAD

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

Le CSP étudie de manière détaillée l'ensemble des dossiers technico artistique et procède à la lecture des scénarios et des bibles présentés. Les remarques sont consignées dans un tableau repris dans le PV technico artistique contenant les évaluations de chaque dossier.

Une grille de notation figée est difficilement adaptable puisqu'elle va varier d'un programme à un autre. Pour un programme l'originalité est recherchée, pour un autre il s'agit plus de l'écriture des scénarios, pour un autre produit le casting est important.

Soread va se retrouver avec une grille de notation pour chaque appel d'offre, pour chaque lot et pour chaque genre. Dans un même lot et selon le type de projet.

## **2. Acquisition de programmes via des contrats de sponsoring**

Il s'agit d'acquisition des droits de diffusion de Programmes attractifs et innovants à forte valeur ajoutée à travers le sponsoring.

La société 2M ne finance pas ces programmes, qui sont exclusivement financés par des sponsors.

Ce type de programme est rentable pour la chaîne qui augmente ses recettes publicitaires, tout en disposant de programmes de qualité en optimisant son coût de la grille.

Cela permet également d'attirer des budgets d'annonceurs qui n'investissent pas habituellement à la Télévision.

Dans le cadre de l'amélioration de la procédure des appels d'offres des programmes à la demande du Ministère de Tutelle, une procédure spécifique à l'acquisition de programmes à travers le sponsoring sera proposée.

## **3. Absence de procédures pour l'acquisition des droits de diffusion**

L'acquisition des droits de diffusion est effectuée suite à un processus collégial interne faisant intervenir tous les collaborateurs de l'entité concernée. Cela a toujours été le cas depuis le démarrage de la chaîne. Une procédure sera établie pour formaliser l'acquisition des droits de diffusion.

# **E. Aspects liés aux activités de support**

## **1. Absence d'une grille indiciaire pour le personnel**

La société dispose effectivement d'un référentiel des salaires et sur lesquels se base la fixation des salaires et également les augmentations pour chaque fonction. A cet effet, une commission bipartite (employeur et partenaires sociaux) a été constituée en 2011, elle s'est chargée du chantier "réajustement des salaires" pour pallier les écarts qui existaient entre les rémunérations dans les mêmes corps de métier. Cette opération a permis d'avoir un minimal, un maximal et une médiane au sein de tous les corps de métier.

Pour les changements de qualification professionnelle, une procédure a été mise en place, et son application se fait par une commission bipartite selon un logigramme prédéfini.

La mise en place de la classification des métiers en collaboration avec un cabinet de renommée nationale est en cours de discussions avec les partenaires sociaux.

Le référentiel de rémunération sera présenté au conseil d'administration dès sa mise à jour.

## **2. Gestion des archives audiovisuelles de la SOREAD**

La numérisation des fonds patrimoniaux engendre un coût financier conséquent et nécessite un personnel spécialisé pour l'indexation. Un tel investissement se fera conformément au contrat programme non encore signé.

Dans cette attente et pour protéger son patrimoine, Soread a initié une phase de numérisation de ses archives en intégrant une équipe de documentalistes en interne qui travaille à la numérisation des archives.