

## الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة: الحكامة وتدبير إنتاج البرامج التلفزية

الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة شركة مساهمة تمتلك الدولة مجموع رأس مالها البالغ 507,56 مليون درهم. ويتمثل دورها في تنفيذ سياسة الدولة في مجال التلفزة والإذاعة والبريد التلفزيوني والإنتاج والإشهار. وتتوفر الشركة على ثمان (8) قنوات تلفزيونية<sup>6</sup> وأربع (4) محطات إذاعية وطنية<sup>7</sup> وأحد عشر (11) محطة إذاعية جهوية<sup>8</sup>.

خلال سنة 2017، تم تمويل الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة عن طريق دعم الدولة (1.117 مليون درهم)، وصندوق النهوض بالمشهد السمعي البصري والإعلانات والنشر العمومي (120 مليون درهم)، وضريبة تنمية المشهد السمعي البصري الوطني (279 مليون درهم)، فضلاً عن عائداتها المتأتية من الإشهار والخدمات الأخرى (216 مليون درهم).

ومن أجل القيام بمهامها، تتوفر الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة على 1855 مستخدماً دائماً بالإضافة إلى 181 مقدمي الخدمات الخارجيين.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

خلصت مهمة مراقبة تسيير الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة إلى تسجيل عدة ملاحظات وتقديم توصيات همت المحاور التالية.

#### أولاً. الإطار الاستراتيجي والحكامة

##### 1. آليات القيادة الاستراتيجية

فيما يخص آليات القيادة الاستراتيجية، مكنت المراقبة من رصد أوجه القصور التالية:

##### ◀ غياب وثيقة رسمية تحدد التوجهات الاستراتيجية للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

يحدد القانون رقم 77.03 المتعلق بالاتصال السمعي البصري، كما تم تغييره وتتميمه بموجب القانون 66.16، مهام الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة. إلا أنه ومنذ تحولها إلى شركة مساهمة، لم يتم إعداد وثيقة رسمية تحدد توجهاتها الاستراتيجية تنبثق منها الأهداف الكمية المرجو تحقيقها وتضمينها في مخططات عمل.

في هذا الإطار، أثار المجلس الإداري للشركة في اجتماعه المنعقد بتاريخ 30 يونيو 2005، حول البث الإذاعي، الحاجة إلى وضع استراتيجية لتحديد تموضع القنوات الإذاعية للشركة بالنظر إلى المنافسة الناتجة عن تحرير المجال السمعي البصري الوطني، غير أن هذه التوصية لم يتم تفعيلها.

في نفس السياق، لم يتم إحداث لجنة الإستراتيجيات والاستثمارات إلا بتاريخ 08 يونيو 2012، أي بعد مرور ست سنوات على تحول الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة إلى شركة مساهمة.

##### ◀ عدم إبرام عقد البرنامج بين الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة والدولة منذ سنة 2012

أبرمت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة عقود برامج مع الدولة تغطي فترتي 2006-2008 و2009-2011، وذلك من أجل تنفيذ التزاماتها المحددة في دفترتي التحملات الخاصين بهاتين الفترتين. إلا أنه لم يتم إبرام أي عقد برنامج لفترة ما بعد سنة 2012، وهو ما يتعارض مع مقتضيات القانون رقم 77.03 المتعلق بالاتصال السمعي البصري الذي ينص على أن المخصصات من الميزانية التي تمنحها لها الدولة تكون بناء على عقود برنامج.

<sup>6</sup> الأولى، قناة العيون، الرياضية، الثقافية، المغربية، السادسة، قناة أفلام، وتمازيغت.

<sup>7</sup> الإذاعة الوطنية، شين انتر، الإذاعة الأمازيغية، وإذاعة محمد السادس للقران الكريم

<sup>8</sup> أكادير، الدار البيضاء، الداخلة، فاس، العيون، مراكش، مكناس، وجدة، طنجة، تطوان والحسيمة.

## ◀ محدودية دور المجلس الإداري<sup>9</sup>

كشفت مراجعة محاضر اجتماعات المجلس الإداري للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة غياب مناقشة القضايا والتوجهات الإستراتيجية للشركة، حيث غالباً ما يقتصر جدول أعمال اجتماعات هذا المجلس على الموافقة على الميزانيات، وفحص الحسابات، وعرض نتائج طلبات العروض الخاصة بالإنتاج الخارجي والتحقق من صحتها. بالإضافة إلى ذلك، تم تسجيل الغياب المتكرر لبعض أعضاء المجلس الإداري.

## ◀ قصور في ضبط ممتلكات الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

لم يتم القيام بجرد شامل لأصول الإذاعة والتلفزة المغربية والمصلحة المستقلة للإشهار قبل الشروع في دمجها في إطار شركة مساهمة. في هذا الصدد، قامت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة خلال سنتي 2006 و2007 بنقل جزئي لممتلكات الجهازين المذكورين، علماً أن هذه العملية تمت في غياب النصوص التنظيمية التي تحدد الشروط والأحكام المنظمة لها، كما هو منصوص عليه في القانون رقم 77.03 المذكور أعلاه. وجدير بالذكر أنه لم يتم بعد إخراج هذه النصوص إلى حيز الوجود.

كما تبين أن الجرد الذي تم في سنتي 2006 و2007 لم يتضمن الأصول العقارية للشركة. كما لم يتم تضمين مباني وأراضي الشركة في الأصول الثابتة باستثناء عقارين تم إقتناؤهما في سنة 2011. أما بالنسبة لبند "البناء" في الحصيلة المحاسبية، فشمّل فقط التعديلات التي أجريت على المباني المستأجرة أو المملوكة.

وتجدر الإشارة إلى أنه في سنة 2016 قامت الشركة الوطنية بتكليف شركة خاصة بإجراء جرد مادي وبالتثبت من موثوقية محاسبة الأصول الثابتة للشركة (الصفحة رقم 35/SNRT/2015، بمبلغ 1,80 مليون درهم).

## 2. الآليات المساعدة على إرساء حكمة جيدة

سجل المجلس الأعلى للحسابات في هذا الإطار ما يلي.

### ◀ نقائص على مستوى التدبير الميزانياتي

يقتصر إعداد ميزانية الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة على تقدير بنود حساب الإيرادات والمصروفات، حيث تتم هذه العملية في غياب برمجة ميزانياتية متعددة السنوات، تتضمن على وجه الخصوص البرامج المادية والتوقعات الاقتصادية والمالية، حسب الأنشطة وبشكل متماسك. كما أن هذه التوقعات، والتي لا تقتصر بمؤشرات الأداء، لا تحدد الميزانية المخصصة لكل قناة وإذاعة، وهو ما يحول دون توفر هذه الأخيرة على رؤية واضحة حول برامجها السنوية.

بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أن موافقة مجلس الإدارة على الميزانية (باستثناء ميزانية 2017) عرفت تأخيراً يتراوح ما بين 3 و6 أشهر، حيث تمت الموافقة على ميزانية عام 2012 في 13 مارس 2012، وميزانية عام 2014 بتاريخ 09 يونيو 2014، وميزانية عام 2015 بتاريخ 07 أبريل 2015. وتبعاً لذلك، فإن هذه التأخيرات لا تسمح بأن يكون للموازنة دوراً في التقييم والتوقع والترخيص للموارد والنفقات.

موازاة مع ذلك، لا تقوم الشركة بمسك محاسبة ميزانياتية تسمح لها بالمتابعة الدقيقة لتنفيذ ميزانياتها والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وتجنب مخاطر تجاوز الاعتمادات المرصودة.

### ◀ عدم مسك محاسبة تحليلية

نص أول عقد برنامج للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة مع الدولة (2008 - 2006) في مادته 11 على وجوب مسك محاسبة تحليلية ابتداء من سنة 2007. كما أعاد عقد البرنامج الثاني (2009 - 2011) التأكيد على وجوب اعتماد محاسبة تحليلية حسب الأنشطة والقنوات. ومع ذلك، فإن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة لم تحترم هذا الالتزام.

إن غياب محاسبة تحليلية يحرم الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة من إمكانية احتساب تكلفة شبكتها، حيث يعتبر هذا المؤشر المعتمد من قبل العديد من القنوات التلفزيونية، أداة مهمة في التسيير. كما أن غياب هذه المحاسبة يجعل من الصعب على الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة تقدير التكلفة الفعلية الناجمة عن الوفاء بالتزاماتها، خاصة تلك المفروضة بموجب دفاتر التحملات، حيث ووفقاً للمادة 51 من القانون 77.03، يجب أن يتوافق التمويل الممنوح للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة مع التكلفة الفعلية.

### ◀ غياب شبه كلي لدلائل حول المساطر المعتمدة

لا تعتمد الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة في تسييرها على مساطر رسمية تمكنها من توضيح وتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بأنشطتها، وكذلك الأفعال والمهام الخاصة بكل العاملين بالشركة. ولا يتعلق الأمر بالمهام الثانوية

<sup>9</sup> يشمل مجلس الإدارة، بالإضافة إلى الرئيس المدير العام 12 عضواً: رئاسة الحكومة (ممثل واحد)، ووزارات الاتصال (ممثلين اثنين)، والمالية (ممثلين اثنين)، الداخلية (ممثل واحد)، الأوقاف والشؤون الإسلامية (ممثل واحد)، التربية الوطنية (ممثل واحد)، الثقافة (ممثل واحد)، الشؤون الخارجية والتعاون (ممثل واحد)، وعضوين من موظفي الشركة.

فحسب، بل بالأعمال ذات الأهمية الاستراتيجية للشركة، مثل الإنتاج السمعي البصري الداخلي وتتبع تنفيذ عقود الإنتاج السمعي البصري الخارجي، والمحاسبة والإدارة المالية، وإدارة المحفوظات، وبت البرامج، ورصد حقوق البث.

ويشكل غياب هذه المساطر إخلالاً بمتطلبات نظام الرقابة الداخلية، وعقبة أمام تحكم الشركة في أنشطتها والزيادة من فاعلية عملياتها والاستخدام الفعال لمواردها.

### ← عدم تحيين نظام المشتريات

بالرغم من تعديل القوانين المنظمة للصفقات العمومية خلال سنتي 2007 و2013، لم يخضع نظام المشتريات الخاص بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة لأية مراجعة أو تحيين منذ اعتماده في يناير 2006. إذ أن العديد من مقتضيات هذا النظام أصبحت متجاوزة ولم تعد تتلاءم ومتطلبات الشفافية والنجاعة والمساواة في تنفيذ الطلبات العمومية، بالمقارنة مع مقتضيات مرسوم الصفقات العمومية. فعلى سبيل المثال، لا ينص هذا النظام على وجوب إخضاع أعمال الهندسة المعمارية إلى المنافسة ولا على إلزامية نشر تقديرات الصفقات. ويمكن هذا النظام أيضاً من اللجوء إلى سندات طلب ذات سقف 500.000 درهم، والذي يمكن أن يصل إلى 5 مليون درهم بالنسبة لبعض الخدمات مثل شراء العتاد المعلوماتي. كما أنه لم يحدد العتبة التي يتجاوزها يصبح تدقيق الصفقة إلزامياً.

### 3. النظام المعلوماتي

حددت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة من بين أهدافها إنشاء نظام معلوماتي حديث وقادر على جمع وتنظيم المعلومات، وذلك من أجل إدارة أنشطتها بشكل أفضل. وعلى الرغم من وجود مديرية للأنظمة المعلوماتية داخل الشركة، لا يلعب هذا النظام دوره الكامل كما أنه يعاني من العديد من النقائص كما هو مبين في الملاحظات التالية:

#### ← عدم المصادقة على استراتيجية تطوير الأنظمة المعلوماتية

أعدت مديرية الأنظمة المعلوماتية خلال سنة 2014 مخططاً توجيهياً لنظام معلوماتها للفترة 2015-2017. إلا أن هذا المخطط لم تتم المصادقة عليه من قبل مجلس الإدارة، مما قد يعيق تنفيذ المشاريع التي يتضمنها. ويتطلب تنفيذ البعض من هذه المشاريع مشاركة وتعاون العديد من المديريات داخل الشركة، الأمر الذي يتطلب التنسيق على مستوى عال لضمان تقدم سلس وداخل الأجل للمشاريع المزمع إنجازها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم المصادقة على المخطط التوجيهي يهدد تنفيذ خطة الاستثمار المنصوص عليها في المخطط المذكور، وذلك من حيث تخصيص الميزانيات اللازمة لتحقيق المشاريع الهيكلية المختلفة.

#### ← نقائص في تنظيم مهام إدارة الأنظمة المعلوماتية

من بين المهام الموكلة لمديرية الأنظمة المعلوماتية، باعتبارها مسؤولة عن المنظومة المعلوماتية داخل الشركة، إدارة كل ما يتعلق بالمعلومات. لكن لوحظ وجود أنظمة معلوماتية تدار من قبل بعض المديريات الأخرى، مثل المديرية التقنية أو وكالة الإشهار.

وبالرغم من أن كل مديرية لها نطاق عمل خاص بها، إلا أن الطبيعة الأفقية للنظم المعلوماتية، تستوجب تنسيقها بواسطة هيئة موحدة، كمديرية الأنظمة المعلوماتية، على سبيل المثال. كما أن اعتماد تدبير متنسق للنظام المعلوماتي من شأنه أن يساهم في تسهيل حسن استغلال وتقاسم الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطوير وصيانة مختلف الأنظمة المعلوماتية داخل الشركة. علاوة على ذلك، فإن هذا الوضع لا يسمح بالاستفادة من تجربة مديرية الأنظمة المعلوماتية من حيث الممارسات الجيدة في هذا المجال، خاصة وأن هذه الأخيرة حاصلة على شهادة ISO 9001.

#### ← نقائص على مستوى تكامل الأنظمة المعلوماتية

بينت التحريات التي أجراها المجلس الأعلى للحسابات أن الأنظمة المعلوماتية الخاصة بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة غير متكاملة. فعلى سبيل المثال، يتم الربط بشكل يدوي بين النظام المحاسبي والمالي (JDE) ونظام إدارة النقد (XRT)، الشيء الذي لا يسمح بالتحكم الآلي في المعلومات المحاسبية على مستوى جميع المراحل، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى حدوث أخطاء أو عمليات احتيالية. فمن الممكن، على سبيل المثال إنشاء فاتورة والقيام بعملية الدفع في نظام إدارة النقد (XRT) حتى وإن لم تكن الفاتورة موجودة على مستوى النظام المحاسبي والمالي (JDE).

وبالمثل، لا يوجد تكامل بين نظام إدارة الموارد البشرية (AGIRH) والنظام المحاسبي والمالي (JDE)، حيث لا تتم مزامنة تحيين بيانات المستخدمين في نظام إدارة الموارد البشرية (AGIRH) تلقائياً مع البيانات المضمنة في النظام المحاسبي والمالي (JDE). فمن الممكن بالتالي إدخال تقارير المصاريف لشخص متقاعد أو لم يعد يعمل في الشركة في النظام المحاسبي والمالي (JDE).

## ضعف في إدارة المشاريع الخاصة بالأنظمة المعلوماتية

تتم إدارة المشاريع الخاصة بالأنظمة المعلوماتية في غياب هيئة مخصصة لذلك. هذه الوضعية لا تسمح بالاستفادة من تراكم الممارسات الجيدة في هذا المجال ومراقبة وإدارة المخاطر بصفة منتظمة والتنسيق بين المشاريع المختلفة لضمان التناسق والتوافق بشكل عام بالنظر للأولويات والأهداف التي تسعى إليها الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.

فعلى سبيل المثال، شهد مشروع إعداد النظام المحاسبي والمالي (JDE) مجموعة من الاختلالات نذكر من بينها:

- ضعف الإلمام بالحاجيات الوظيفية فيما يتعلق بالمحاسبة العامة، مما أدى إلى مواصفات وظيفية غير كاملة في دفتر التحملات واللجوء لاحقاً إلى سندات الطلب لتغطية النقائص الملاحظة؛
- نقائص في إدارة التغيير، والتي أدت إلى عقد صفقة (62/SNRT/2007) تهدف إلى مساعدة الشركة على بدء تشغيل نظام (JDE) بتكوين ومواكبة موظفي الشركة، بينما من المفترض تقديم هذه المساعدة في إطار الصفقة الأولى (01/SNRT/2005).

تبعاً لما سلف، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- العمل على إبرام عقد برنامج، بالتنسيق مع الوزارة الوصية، يحدد التزامات الأطراف المعنية ويشكل إطاراً لمخصصات الميزانية الممنوحة للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة؛
- وضع استراتيجية ذات أهداف واضحة وجزلية، تمكن الشركة من التصدي للتحديات التي تواجهها؛
- حث هيئات الحكامة، بما في ذلك مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه، على اتخاذ الخطوات اللازمة لتعزيز دورها القيادي الاستراتيجي؛
- العمل على اعتماد تدبير للميزانية مرتكز على النتائج وكذا اعتماد محاسبة ميزانية؛
- وضع محاسبة تحليلية تسمح للشركة بتتبع تكاليفها بشكل أدق وتوفير لها المعلومات التي من شأنها أن تساعدها على اتخاذ قراراتها؛
- وضع مساطر لتعزيز نظام الرقابة الداخلية الخاص بالشركة والعمل على تحيين نظام المشتريات؛
- المصادقة على المخطط التوجيهي للأنظمة المعلوماتية، وضمان الربط التلقائي فيما بينها، خاصة بين نظام JDE ونظام XRT.

## ثانياً. التدبير المالي والميزانياتي للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

### 1. الوضعية المالية للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

أبرز تحليل المؤشرات الرئيسية التي تم احتسابها انطلاقاً من نتائج المحاسبة العامة والقوائم المالية، ضعفاً في الوضعية المالية للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، كما هو موضح في الجدول التالي:

تطور أهم مجاميع الشركة خلال الفترة 2012 - 2017 (بملايين الدراهم)

المؤشر	2012	2013	2014	2015	2016	2017
رقم المعاملات	874,44	668,31	640,86	597,11	620,42	618,14
القيمة المضافة	-115,00	-122,94	-48,08	-117,51	-156,37	-126,06
الفائض الخام للتسيير	-61,02	244,82	147,43	101,70	219,44	236,56
نتيجة التسيير	-192,27	26,51	-7,43	-36,92	107,00	59,81
النتيجة الصافية	-146,35	2,73	12,05	-6,67	-4,93	19,51

المصدر: القوائم المالية للشركة

انطلاقاً من تحليل هذه النتائج سجل المجلس الأعلى للحسابات الملاحظات التالية:

### أهمية المنح المقدمة من طرف الدولة مقارنة مع الموارد الذاتية

يبين تحليل مصادر تمويل الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة ضعف مواردها الذاتية مع الاعتماد أساساً على الإعانات المقدمة من طرف الدولة، التي تمنح في غياب إطار تعاقدي ابتداءً من سنة 2012. وقد سجلت هذه المنح وتيرة

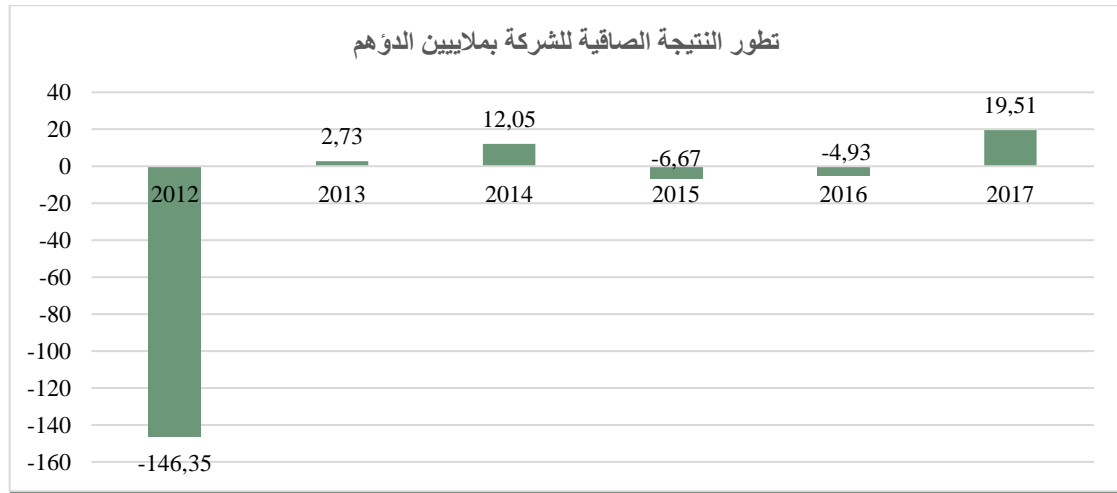
تصاعدية، حيث انتقلت من مبلغ 895 مليون درهم سنة 2012 إلى 1.117 مليون درهم سنة 2017 أي بنسبة ارتفاع تصل إلى 25 في المائة.

فيما يتعلق بالضريبة الخاصة بتنمية المشهد السمعي البصري وتمويلات صندوق النهوض بالمشهد السمعي البصري والإعلانات والنشر العمومي، فيتم تقييم مبالغهما في البند المخصص "البيع المنتوجات والخدمات المنتجة". وقد بلغت قيمة هذه الرسوم خلال سنة 2017 ما مجموعه 399 مليون درهم، أي ما يمثل 65 في المائة من رقم معاملات الشركة برسم نفس السنة. وتجدر الإشارة إلى أن التمويلات الممنوحة من طرف صندوق النهوض بالمشهد السمعي البصري والإعلانات والنشر العمومي عرفت تراجعا ملحوظا، إذ انتقلت من 200 مليون درهم إلى 120 مليون درهم ما بين سنة 2012 وسنة 2017 أي بنسبة انخفاض بلغت 40 في المائة.

إن نسب الموارد الذاتية للشركة والمكونة من مبيعات المساحات الإشهارية والخدمات التقنية والحقوق الرياضية تبقى ضعيفة، حيث لم تتجاوز 13% من مجموع مصادر التمويلات منذ سنة 2013.

#### ← تسجيل نتيجة صافية سلبية أو ضعيفة

عرفت النتيجة الصافية للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة تدهورا ملحوظا سنة 2012، إذ بلغت 146,35 مليون درهم، وذلك بالرغم من تحسنها خلال السنوات اللاحقة، إذ تجد الشركة صعوبة لإيجاد مستوى استقرار كما يتضح ذلك من خلال المبيان التالي:



المصدر: القوائم المالية للشركة

كما أن العجز المسجل خلال سنة 2012 أثر سلبا على رأسمال الشركة حيث تمت إعادة الرسملة من خلال:

- الرفع من رأسمال الشركة إلى 914 مليون درهم عن طريق خلق وإصدار 3.893.670,00 سهم جديد بقيمة 100,00 درهم؛
- الخفض من رأسمال الشركة بقيمة 407 مليون درهم عن طريق استيعاب الخسائر المتراكمة.

وتجدر الإشارة إلى أن مبلغ الزيادة في رأسمال الشركة يعادل مبلغ الديون المستحقة عليها لدى الدولة. علاوة على ذلك، فإن ضعف النتيجة الصافية يعزى إلى تدني النتائج المحصلة على مستوى بعض المؤشرات الثانوية مثل القيمة المضافة والفائض الخام للتسيير.

#### ← قيمة مضافة سلبية مع منحنى تنازلي

سجلت القيمة المضافة نتائج سلبية بونيرة تنازلية خلال الفترة 2012 – 2017، حيث انتقلت من (-115) سنة 2012 إلى (-126,06) سنة 2017 محققة بذلك انخفاضا بنسبة بلغت 9,6%.

#### ← عدم استقرار الفائض الخام للتسيير

عرف هذا الفائض تطورا متذبذبا، إذ ارتفع بنسبة 50 في المائة من 2012 إلى 2013، ثم انخفض بنسبة 58,5 من 2013 إلى 2015، قبل أن يعاود الارتفاع بنسبة 132,6 في المائة من 2015 إلى 2017. ويعزى هذا التذبذب أساسا إلى ارتباطه بالتطور الحاصل في المنح المقدمة من طرف الدولة التي عرفت بدورها نفس المنحنى، إذ انتقلت من 708,9 مليون درهم إلى 952,8 مليون درهم من 2012 إلى 2013، تلاها انخفاض خلال السنوات من 2013 إلى 2015 ثم عاودت الارتفاع في الفترة الممتدة بين 2015 و2017 بنسبة 22 في المائة، وهذا ما يدل على اعتماد الشركة بشكل أساسي على منح الدولة.

## ← أهمية الباقي استخلاصه

بلغ مجموع الباقي استخلاصه المتعلق بالخدمات المفوترة خلال الفترة الممتدة من 2012 إلى 2017 (دون احتساب موارد الإشهار) ما قدره 104,43 مليون درهم، كما بلغ متوسط معدل التحصيل 68 في المائة خلال نفس الفترة. وفي هذا الصدد، لوحظ أن مجموع الديون المستحقة على شركة «2M SOREAD MAROC»، والتي بلغت قيمتها 88,79 مليون درهم أي ما يمثل 66 في المائة من مجموع الباقي استخلاصه، لم يتم الوفاء بها.

كما أن الأجل المتوسط لإعداد الفواتير من طرف الشركة والأداء من طرف العملاء يصل إلى 264 يوما. وفي هذا الإطار، لوحظ أن الشركة لا تطبق جزاءات التأخير على العملاء المماثلين طبقا للمقتضيات الواردة في القانون رقم 32.10 المتمم للقانون رقم 15.95 المتعلق بمدونة التجارة.

## 2. تدبير مداخيل الإشهار الخاصة بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

تتأتى مداخيل الإشهار من القنوات التلفزية التابعة للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة وخاصة الأولى والرياضية بالإضافة إلى القنوات الإذاعية، لاسيما الإذاعة الوطنية. وقد بلغت هذه المداخيل خلال سنة 2017 ما قدره 161 مليون درهم.

في هذا الإطار، تتكلف وكالة الإشهار بتسيير وتسويق المساحات الإشهارية في مختلف وسائل الإعلام من تلفاز وراديو، إلا أن هذا التسيير يثير مجموعة من الملاحظات، من بينها ما يلي:

### ← ضعف نسبة استغلال المساحات الإشهارية المتاحة

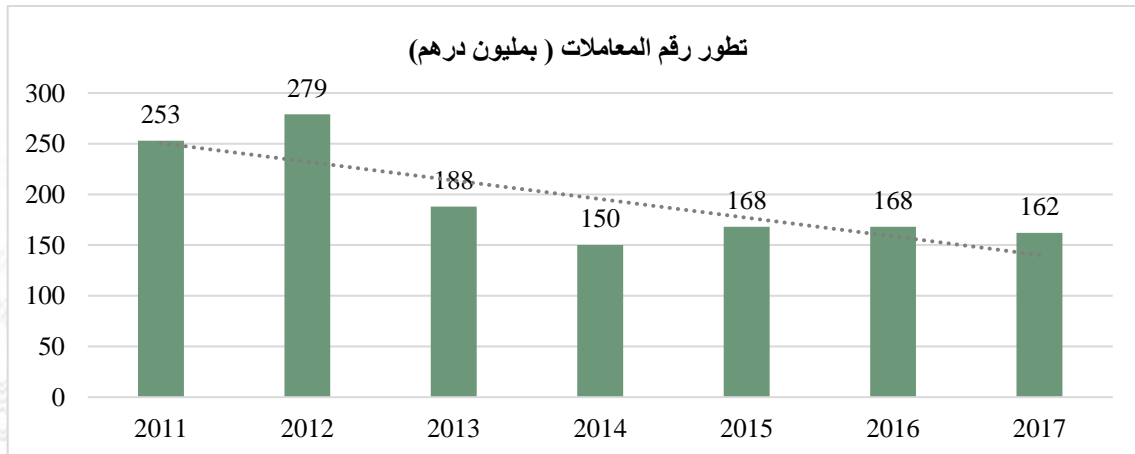
تتوفر الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة على مساحات إشهارية متاحة لا يتم استغلالها بشكل كاف، وهو ما كان من شأنه أن يدر عليها موارد مهمة وأن يرفع من رقم معاملاتها السنوي.

وفي هذا الصدد، تبين أن النسبة التوقعية المعمول بها من طرف وكالة الإشهار تبقى دون مستوى المساحة الإشهارية المخصصة لقنوات الشركة. فعلى سبيل المثال، لم تتجاوز نسبة الملء 20 في المائة من المساحة الإشهارية المتاحة خلال سنة 2017، حيث بلغت نسبة المساحة الإشهارية التي تعذر بيعها 80 في المائة. وعلى الرغم من أن معدل الملء ارتفع من 14 إلى 20 في المائة خلال الفترة 2016 - 2017، إلا أن رقم المعاملات الخاص بمداخيل الإشهار سجل انخفاضا من 169 مليون درهم إلى 161 مليون درهم خلال نفس الفترة.

في هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى ضعف أنشطة التنقيب على عملاء جدد على مستوى وكالة الإشهار، وهو ما يتعارض مع دليل المساطر المتعلق بها. فقد بينت التحريات المنجزة من طرف المجلس عدم قيام الوكالة بأية عملية استقصاء خلال الفترة 2012 - 2015. لكن مع توظيف مستخدم مكلف بمهام الاستقصاء مع بداية سنة 2016، تم الشروع في اتخاذ بعض الإجراءات، غير أنها توقفت بعد مغادرة هذا الأخير.

### ← تسجيل منحنى منخفض لمداخيل الإشهار

خلال الفترة 2011 - 2017 سجلت المداخيل المتأتية من بيع المساحات الإشهارية انخفاضا ملحوظا، حيث انتقل رقم المعاملات (دون احتساب الرسوم) من 253 مليون درهم إلى 161 مليون درهم سنة 2017، أي بنسبة انخفاض بلغت 36 في المائة، كما يتضح من خلال المبيان التالي:



المصدر: القوائم المالية للشركة

### ◀ هيمنة المداخل المتأتية من بعض القنوات التلفزيونية والإذاعية

كشفت تحليل مداخل الإشهار عن هيمنة المداخل المتأتية من بعض القنوات التلفزيونية بالمقارنة مع القنوات الإذاعية، إذ بلغت موارد القنوات التلفزيونية سنة 2017 ما مجموعه 148 مليون درهم، أي ما يعادل 91 في المائة من مجموع المداخل، في حين لم تتجاوز مداخل القنوات الإذاعية 14 مليون درهم أي 9 في المائة.

كما تبين أن مداخل الإشهار تهيمن عليها كل من القناة الأولى مقارنة مع القنوات التلفزيونية الأخرى والإذاعة الوطنية مقارنة مع الإذاعات الأخرى. في هذا الصدد، بلغت مداخل الإشهار الخاصة بالقناة الأولى 128 مليون درهم من مجموع 149 مليون درهم، أي 87 في المائة من مداخل القنوات التلفزيونية، و 11 مليون درهم بالنسبة للإذاعة الوطنية من مجموع 14 مليون درهم، أي 76 في المائة من مداخل القنوات الإذاعية.

من جهة أخرى، لم تحقق قناة المغربية أية موارد إخبارية خلال سنتي 2013 و 2014 كما أن رقم المعاملات المسجل خلال السنوات 2015 و 2017 ظل ضعيفا بالمقارنة مع ما تم تحقيقه خلال سنة 2012 إذ بلغ 1.29 مليون درهم.

### ◀ غياب الموارد المتأتية من المواقع الرقمية

بالرغم من كون "الشروط العامة للبيع" تنص على بيع المساحات الإخبارية على مواقع الإنترنت، إلا أن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة تسجل تأخرا على مستوى استغلال هذه الوسائل، حيث لم يتم تحقيق أية موارد من المواقع الرقمية بالرغم من أن بعض القنوات التلفزيونية والبرامج بإمكانها أن تدر موارد مهمة، كما هو الشأن بالنسبة لعدد من برامج القناة الرياضية والقناة الأولى، والتي تجاوزت بعض حلقاتها سقف مليون مشاهدة على موقع اليوتوب (مثال برنامج لالة العروسة وبرنامج المواهب Stand up).

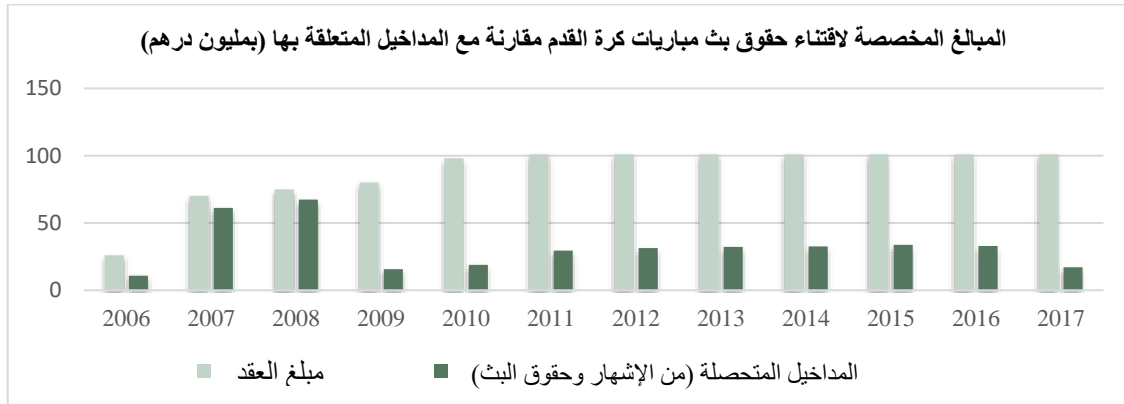
### ◀ ضعف الموارد المتأتية من بث وتفويت الحقوق الرياضية

قامت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بإبرام عدة اتفاقيات وعقود من أجل اقتناء حقوق بث التظاهرات الرياضية الوطنية، مع الاتحادات الملكية لمختلف الشعب الرياضية. وقد وصلت المبالغ المتراكمة المخصصة لاقتناء هذه الحقوق خلال الفترة 2012 - 2016 إلى ما مجموعه 595,61 مليون درهم، خصصت منها 85 في المائة لصالح الفدرالية الملكية المغربية لكرة القدم.

في هذا الصدد، وصلت المبالغ المتراكمة لاتفاقيات اقتناء الحقوق الرياضية المبرمة بين الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة والفدرالية الملكية المغربية لكرة القدم، منذ سنة 2006، ما مجموعه 1,056 مليار درهم، حيث انتقل المبلغ السنوي المخصص لاقتناء هذه الحقوق من 26 مليون درهم سنة 2006 إلى 101 مليون درهم ابتداء من سنة 2011، وهو ما يمثل 11 في المائة من المنح المقدمة من طرف الدولة للشركة.

وقد تضمنت آخر اتفاقية والتي تغطي أربع مواسم رياضية (2015 - 2018) التفويت الحصري لحقوق الاستغلال السمعي البصري للأنشطة والتظاهرات والأحداث الرياضية المنظمة من طرف الفدرالية أو التي تملك فيها الحقوق، كما نصت أيضا على وضع رهن إشارة الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة (100) دعوة لكل مباراة تبث للفريق الوطني.

إلا أنه لوحظ أن الموارد المحصلة من هذه التظاهرات الرياضية لا تغطي حتى المبالغ المستثمرة من أجل اقتناء حقوق بثها. فعلى سبيل المثال، لم يتجاوز المتوسط السنوي لرقم المعاملات المتأتي من بث مباريات كرة القدم من طرف الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة خلال الفترة 2006 - 2017 مبلغ 6 مليون درهم، كما أن المتوسط السنوي للموارد المتأتية من تفويت حقوق البث لقنوات وطنية ودولية لم يتجاوز 26 مليون درهم كما هو موضح في المبيان التالي:



تجدر الإشارة إلى أن الموارد الخاصة بسنتي 2007 و 2008 مرتبطة بالعقود المتعلقة بتفويت الحقوق الرياضية لفائدة إحدى الشركات، بقيمة 60 مليون درهم (6 مليون دولار). غير أن هذه المداخل لم يتم تحصيلها بسبب نزاع نشب بين الشركتين.

## ◀ عدم تصفية حساب "العملاء المشكوك في استخلاص ما بذمتهم والمتنازع معهم" الموروث سابقا من "المصلحة المستقلة للإشهار"

لم تتخذ الشركة الإجراءات اللازمة من أجل تصفية حساب "العملاء المشكوك في استخلاص ما بذمتهم والمتنازع معهم" الموروث عن "المصلحة المستقلة للإشهار"، إذ لم يتعد معدل تحصيل الديون المستحقة على مستوى هذا الحساب نسبة 1 في المائة، وذلك منذ سنة 2006. وقد بلغ مبلغ الديون التي تم تحصيلها خلال نفس الفترة 1,15 مليون درهم فقط من أصل 88,91 مليون درهم (مجموع الديون غير المؤداة). كما أسفر تحليل رصيد هذا الحساب على ما يلي:

- تسجيل مبلغ 71,45 مليون درهم يتعلق بالعملاء الذين تمت إحالة ملفاتهم إلى المحامين، غير أنه لوحظ أنه لم تتم معالجة هذه الملفات وأن المبالغ لازالت مسجلة ضمن المداخل المشكوك في استخلاصها؛
- تسجيل المبلغ المتبقي والذي تبلغ قيمته 16,31 مليون درهم، والذي يتعلق بالعملاء الذين استفادوا من خدمات الإشهار في غياب اتفاقيات.

وفي هذا الإطار، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- العمل على تنمية الموارد الذاتية للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة من أجل تخفيض مستوى ارتباطها بالمنح المقدمة من طرف الدولة؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تقليص مبالغ الباقي استخلاصه.

## ثالثا. تدبير إنتاج البرامج التلفزيونية

في إطار مهمة الخدمة العمومية، يجب على الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة أن تلعب دورا مهما في تعزيز التنوع الثقافي ونشر القيم المغربية ودعم الإنتاج السمعي البصري المستقل. من أجل ذلك، تقوم الشركة بتعبئة مواردها البشرية والمالية والتقنية لضمان إنتاج البرامج (داخليا وخارجيا) لفائدة قنواتها التلفزيونية والإذاعية.

وينص دفتر التحملات لسنة 2012 الذي حدد التزامات الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، في المادة 8 منه على أن: "تحدد الشركة السياسة العامة للإنتاج والبرمجة وكذا التوجهات الاستراتيجية للخدمات التي تقدمها، وتنسق بين سياسات بثها وعروض خدماتها ...". وتجدر الإشارة إلى أن أحكام هذه المادة نفسها كانت موضوع المادة 4 من دفاتر التحملات الخاصة بالفترتين 2006 - 2008 و 2009 - 2011.

لكن رغم ذلك، لم تقم الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بوضع السياسة العامة للبرمجة والإنتاج الخاصة بها والمصادقة عليها، وذلك لتحديد التوجهات الاستراتيجية لمختلف قنواتها التلفزيونية والإذاعية بهدف ضمان القيام بمهامها في أحسن الظروف.

### 1. الإنتاج الخارجي والإنتاج المشترك للبرامج

مرت أنشطة الإنتاج الخارجي والإنتاج المشترك للبرامج بمرحلتين: الأولى، همت الإنتاج عن طريق الصفقات التفاوضية، والثانية عن طريق طلبات العروض. المرحلة الأولى بدأت منذ التحول إلى شركة مجهولة الاسم سنة 2006. بينما بدأت المرحلة الثانية سنة 2013، بعد المصادقة على دفتر تحملات الخاص بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة خصوصا المواد 15 و 16 و 193 التي فرضت اللجوء إلى المنافسة بالنسبة للإنتاج الخارجي والإنتاج المشترك للبرامج السمعية البصرية.

في هذا الصدد، أبدى المجلس الأعلى للحسابات الملاحظات التالية:

### ◀ تركيز شركات الإنتاج الحائزة على طلبات العروض

بلغ عدد الشركات التي تم اختيارها لإنتاج البرامج 63 شركة إنتاج خلال الفترة 2013 - 2016. وقد أسفرت التحريات التي أجراها المجلس الأعلى للحسابات عن تسجيل ما يلي:

- حيازة سبع (7) شركات (11 في المائة) على أزيد من 50 في المائة من إجمالي مبالغ الصفقات المصادق عليها من طرف الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، وهو ما يعادل مبلغ إجمالي قدره 279,62 مليون درهم؛
- حيازة سبع (7) شركات أي (11 في المائة) على 33 في المائة من إجمالي عدد البرامج المقبولة من طرف الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة (75 برنامجا)؛
- حصول 63 شركة على الأقل على مشروع واحد مع الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، منها 28 شركة حصلت على مشروع واحد بقيمة إجمالية بلغت حوالي 36 مليون درهم.



كما تزداد حدة هذه الوضعية المتعلقة بتركيز شركات الإنتاج على مستوى القنوات كل واحدة على حدة:

- فبالنسبة لقناة الأولى التلفزيونية، نالت تسع (9) شركات (20 في المائة من مجموع الشركات) 75 في المائة من إجمالي مبالغ الصفقات و53 في المائة من إجمالي عدد البرامج؛
- بالنسبة لقناة الأمازيغية التلفزيونية، نالت سبع (7) شركات (33 في المائة من مجموع الشركات) 74 في المائة من إجمالي مبالغ الصفقات و59 في المائة من إجمالي عدد البرامج؛
- بالنسبة لقناة العيون التلفزيونية، نالت ثلاث (3) شركات (21 في المائة من مجموع الشركات) 60 في المائة من إجمالي مبالغ الصفقات و45 في المائة من إجمالي عدد البرامج.

وللتذكير فإن القانون رقم 66.16 المغير والمتمم للقانون رقم 77.03 المتعلق بالاتصال السمعي البصري، ينص في مادته 48 على أنه يجب على الشركات الوطنية للاتصال السمعي البصري العمومي احترام دفتر التحملات الذي يحدد التزاماتها الخاصة. كما تنص نفس المادة على ضرورة احترام دفاتر التحملات مستقبلاً لعدة مقتضيات في هذا الشأن، لاسيما عبر تخصيص 15 في المائة من قيمة الصفقات للمقاولات جد الصغيرة و20 في المائة للمقاولات الصغيرة والمتوسطة، والباقي لمجموع المقاولات مع مراعاة القوانين الجاري بها العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوضعية المتعلقة بتركيز شركات الإنتاج تشكل استمراراً للوضعية التي كانت قائمة خلال الفترة ما قبل سنة 2013، حيث تبين من خلال تحليل كشف طلبات الإنتاج التي أبرمتها الشركة، خلال الفترة 2010 - 2012، عن طريق صفقات تفاوضية، أن المشاريع المطلوبة قد همت بشكل رئيسي 10 شركات.

#### ◀ تراكم برامج لم يتم بثها مقتناة عن طريق الصفقات التفاوضية

على غرار شركات الإذاعة والتلفزيون، يتوجب على الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة أن تتوفر على مخزون احتياطي من البرامج، غير أن تحليل مخزون البرامج كشف عن تراكم البرامج التي لم يتم بثها من سنة إلى أخرى. وقد بلغت قيمة مخزون البرامج التي لم يتم بثها إلى غاية نهاية سنة 2016 ما مجموعه 62,79 مليون درهم، منها 28,48 مليون درهم تتعلق بالبرامج التي تم تسليمها قبل 2014.

فيما يتعلق بتوزيع البرامج التي لم يتم بثها، حازت قناة الأولى على حصة كبيرة بمبلغ 28,20 مليون درهم، أي 71 في المائة من المخزون المتراكم، تليها قناة العيون بقيمة 4,6 مليون درهم، ثم قناة الرياضية بقيمة 3,6 مليون درهم،

أما فيما يتعلق بطبيعة البرامج التي لم يتم بثها، فقد بلغ مجموع البرامج صنف الخيال 18.22 مليون درهم، أي 64 في المائة من المخزون المتراكم، وبلغ مجموع برامج التنفق 10 مليون درهم، بعضها يتعلق ببرامج تم تجديد إنتاجها لأكثر من سنة.

#### ◀ تأثير محدود لسلك مسطرة انتقاء البرامج عن طريق طلبات العروض

خلال الفترة 2013-2016، نظمت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة 19 طلب عروض تحتوي على 244 حصة، منها طلبا عروض و65 حصة تم الإعلان عن عدم جدواها.

وتخص طلبات العروض ثلاث قنوات تلفزيونية فقط، وهي قناة الأولى وقناة الأمازيغية وقناة العيون. وشكلت عقود القناة الأولى أكثر من 58 في المائة من إجمالي المبالغ التي أنفقت خلال الفترة 2013-2016.

وحسب نوعية البرامج، تبين هيمنة العقود المتعلقة بإنتاج برامج الخيال بما يقارب 70 في المائة من إجمالي المبلغ الذي تم إنفاقه خلال الفترة 2013-2017، أي 383 مليون درهم. وتجدر الإشارة إلى أن المسلسلات تمثل ما يقارب نصف النفقات المتعلقة ببرامج الخيال أي 185 مليون درهم.

ومن خلال فحص مشاريع البرامج المنتقاة والمرفوضة من قبل لجنة انتقاء البرامج خلال الفترة 2014-2017 تبين رفض 167 مشروعاً خلال المرحلة الإدارية (14 في المائة)، و819 مشروعاً خلال مرحلة الانتقاء التقني الأولي ما قبل المقابلات، و22 مشروعاً خلال مرحلة التداول النهائي.

هذه الوضعية تثير الملاحظات التالية:

#### • منح تراخيص غير مبررة للتصوير من قبل الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

تمنح الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة تراخيص التصوير لبعض شركات الإنتاج دون أن يكون هذا الاختصاص ضمن صلاحياتها. في هذا الصدد، تنص المادة 7 من القانون رقم 20.99 المتعلقة بتنظيم الصناعة السينماتوغرافية، على ما يلي: "يتوقف تصوير كل شريط مهني كيفما كان حجمه ودعامته على نيل رخصة في التصوير يسلمها مدير المركز السينماتوغرافي المغربي وذلك دون الإخلال بالرخص الإدارية الأخرى المطلوبة وفقاً للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل".

وقد بينت المقارنة بين تراخيص التصوير الممنوحة من طرف المركز السينمائي المغربي والبرامج التي تم تنفيذ إنتاجها لحساب الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، إنتاج أكثر من 100 برنامج بتراخيص تصوير صادرة عن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة دون اللجوء إلى تراخيص التصوير الممنوحة من طرف المركز السينمائي المغربي. كما منحت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة تراخيص لاستكمال التصوير بالنسبة لبعض البرامج التي سبق وحصلت على تراخيص التصوير من المركز السينمائي المغربي.

#### • عدم اعتماد شبكة تنقيط لتقييم وترتيب العروض التقنية والفنية

تتضمن أنظمة استشارة طلبات العروض المتعلقة بالبرامج "الجاهزة للبث" (PAD) أو ذات الإنتاج المشترك، معايير لتقييم العروض التقنية والفنية. ومن خلال التحقق من هذه الأنظمة يتبين أن معايير اختيار البرامج لا تعتمد على نظام تنقيط مرجح لكل معيار للانتقاء، بما يتعارض مع المادة 9 من دفتر التحملات، التي تحدد شروط وأشكال إبرام عقود الإنتاج الخارجي أو الإنتاج المشترك للبرامج السمعية البصرية.

بالإضافة إلى ذلك، يقوم أعضاء لجنة الانتقاء بمقابلات مع مسؤولي شركات الإنتاج لاختيار المشاريع التي سيتم انتقاؤها على المستوى التقني والفني، في غياب نظام تنقيط مرجح لكل معيار للانتقاء، مما يصعب معه ترتيب عروض المتنافسين.

#### • تجاوزات مهمة لتقديرات تكاليف إنجاز البرامج

يتكلف مسؤول كل قناة من قنوات الشركة بوضع تقدير للميزانيات المخصصة لتنفيذ البرامج عن طريق طلبات العروض بناء على الأسعار المحققة قبل دخول دفتر التحملات حيز التنفيذ.

لكن، وفي ظل عدم وجود قواعد تسمح بتقييم العروض المالية المفرطة أو المنخفضة بشكل غير طبيعي، فإن الميزانيات التي تم التفاوض بشأنها من طرف اللجنة التقنية والمالية تجاوزت إلى حد كبير التقديرات التي وضعها مسؤولو الشركة.

وكمثال عن هذه الوضعية، تجدر الإشارة إلى البرامج (دار الضمانة الحصة رقم 5، ديباناج الحصة رقم 1، صحتك كل يوم الحصة رقم 10، أوجو الحصة رقم 2، وساعة في الجحيم الحصة رقم 4)، التي قدمتها شركة « I.F. »، حيث تجاوزت كلفة تنفيذ هذه البرامج التقديرات التي وضعتها الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بنسب تراوحت بين 24 إلى 34 في المائة.

#### ◀ غياب لجنة لمشاهدة البرامج التي تم تسليمها

بمجرد تسليم شركات الإنتاج للتنفيذي للبرامج إلى قنوات الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، يجب أن تشرع لجنة خاصة لمشاهدة البرامج في مشاهدة هاته الأخيرة كما هو مشار إليه في البند المتعلق بشروط التسليم المنصوص عليه في عقود الإنتاج الخارجي. ويجب على هذه اللجنة المسؤولة عن المشاهدة التحقق مما إذا كانت شركات الإنتاج التنفيذي قد استوفت معايير الجودة ومعايير البث. ومع ذلك، لم يتم إنشاء هذه اللجنة. ووفقاً لشواهد المشاهدة (attestations de visionnage)، تتم مراقبة البرامج إما عن طريق مديري القنوات التلفزيونية أو رئيس قسم البرمجة التابع لكل قناة.

#### ◀ غياب مساطر تخص حقوق البث

تقوم الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة باقتناء حقوق بث البرامج من أجل إغناء شبكة البرامج. ويعتمد التفاوض بشأن أسعار حقوق البث على عدد حصص البث ومدة حقوق البث وكذا قنوات البث (الأرضية أو عبر الأقمار الصناعية) وحصرية البث. وفي هذا الصدد، لوحظ عدم وجود أي إجراء رسمي لاكتساب حقوق البث.

من ناحية أخرى، كشف فحص عينة من حقوق بث برامج الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة عن وجود العديد من البرامج التي لم يتم بثها إلى حين سقوط الحقوق المتعلقة بها. فعلى الرغم من أن مدة البث تبلغ في المتوسط سنتين، فقد تبين وجود أزيد من 60 برنامجاً خلال الفترة 2009 - 2013 (تاريخ انتهاء الحقوق) مقتنى بمبلغ 2.5 مليون درهم دون أن يتم بثه.

وقد قامت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة ببث هذه البرامج بعد انقضاء أجل حقوق البث الخاصة بها، مع تسجيل تأخير يصل إلى سنتين، بمتوسط 3 أشهر. هذه الوضعية تبين قصور الشركة في تحديد حاجياتها من البرامج، علاوة على مواجهتها لخطر نشوب نزاعات قضائية مع الموزعين وشركات حقوق البث.

#### ◀ بث بعض البرامج دون إبرام العقود المتعلقة بها

قامت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة ببث عدد كبير من البرامج قبل إبرام العقود المتعلقة بها. في هذا الإطار، بثت قناة الأولى، خلال الفترة 2009 - 2013، أزيد من 360 برنامجاً قبل إبرام العقود المتعلقة بحقوق البث. وقد بلغت قيمة هذه البرامج أكثر من 1.5 مليون دولار أمريكي.

تبعاً لذلك، تواجه الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة مخاطر زيادة الأسعار في مرحلة توقيع العقود رفع دعوى قضائية في حالة وجود خلاف حول الأسعار . في هذا الصدد، وإلى حدود شتبر 2018، لم يتم توقيع عقود حقوق البث المتعلقة بالبرامج سالفة الذكر. وعليه، لجأت العديد من الشركات إلى القضاء للمطالبة بدفع مبالغ حقوق البث بالإضافة إلى التعويض عن الضرر، مما قد يؤثر سلباً على ميزانية الشركة.

## 2. الإنتاج الداخلي للبرامج التلفزيونية (حالة القناة الأولى)

يشمل الإنتاج الداخلي الأنشطة التي تنفذها القنوات السمعية البصرية لإنتاج برامجها بواسطة مواردها الخاصة. ومن بين البرامج التي يتم إنتاجها داخلياً توجد برامج حوارية وأفلام وثائقية وأحياناً بعض البرامج الخيالية مثل الأفلام التلفزيونية، وكذلك التسجيلات المتعلقة بالمسرحيات ونقل الأحداث. غير أن تفعيل أنشطة الإنتاج الداخلي لقنوات الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة يثير بعض أوجه القصور المتعلقة بتخطيط وتنفيذ الإنتاج وكذا ببث البرامج المنتجة. وفي هذا السياق، تم تسجيل الملاحظات التالية:

### ◀ عدم التحكم في مصاريف الإنتاج الداخلي

في غياب محاسبة تحليلية تجعل من الممكن توزيع المصاريف الناتجة عن الإنتاج الداخلي، فإن البيانات المقدمة من قبل مسؤولي الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بخصوص مصاريف البرامج المنتجة داخلياً تتعلق فقط بالنفقات المباشرة لهاته الأخيرة . ولا تشمل هذه البيانات التكاليف غير المباشرة المتعلقة بالموارد البشرية والتقنية الخاصة بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.

### ◀ لجوء مفرط للخدمات الخارجية المرتبطة بالإنتاج الداخلي

لا يعتمد اختيار نمط تنفيذ إنتاج البرامج (داخلياً أو خارجياً أو مشتركاً) على معايير واضحة ومحددة تراعي الموارد البشرية والتقنية والمالية المتاحة. ويعتمد تنفيذ الإنتاج الداخلي، بالإضافة إلى الوكلاء الخارجيين على خدمات خارجية، مثل المنشطيين واستئجار قاعات للتصوير، ومعدات النظام الصوتي ومعدات الإضاءة ومعدات الفيديو.

وحيث أن إنتاج البرامج داخلياً يمكن أن يتطلب اللجوء إلى خدمات خارجية غير متوفرة داخل الشركة الوطنية للإذاعة، إلا أنه في غياب الآليات اللازمة لتحديد الحاجيات المرتبطة بالخدمات الخارجية مثل المحاسبة التحليلية وخطط العمل السنوية للإنتاج الداخلي (توقعات عدد البرامج، وعدد الحلقات، وجدول التصوير، وما إلى ذلك)، يستمر مديرو القنوات في الالتزام بعدة سندات الطلب الخاصة بنفس المورد، وبفرض طبيعة الخدمة لإنتاج نفس البرنامج.

### ◀ استئجار معدات الصوت والإضاءة

تخصص الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة سنوياً ميزانية كبيرة للاستثمار في المعدات التقنية السمعية البصرية. غير أن فحص الخدمات المتعلقة بسندات الطلب بين اللجوء المتكرر لاستئجار معدات الفيديو والصوت والإضاءة لتصوير البرامج المنتجة داخلياً على سبيل المثال، التزمت القناة الأولى في سنة 2015 بخمسة سندات الطلب تتعلق باستئجار معدات الفيديو والصوت والإضاءة مع نفس المورد، بقيمة إجمالية قدرها 1.95 مليون درهم، لإنتاج برنامج " تغريدة".

### ◀ غياب مساطر لاختيار المسرحيات

تنص المادة 37 من دفتر التحملات على مساهمة الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة في بث المسرحيات عبر قنواتها، ولا سيما عبر القناة الأولى. في هذا السياق، تم اختيار تسع مسرحيات خلال سنة 2017. لكن، في غياب مساطر مخصصة لاختيار المسرحيات تلجأ الشركة لخدمات وكيل خارجي من أجل اختيار المسرحيات التي سوف يتم اقتناؤها بهدف بثها. وبالتالي، في غياب قرار جماعي لاختيار المسرحيات، تظل هذه العملية غير خاضعة لأية معايير موضوعية.

في هذا السياق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- إعداد استراتيجية مصادق عليها من قبل مجلس الإدارة تهتم بالبرمجة والإنتاج وبث البرامج، قادرة على تحديد التوجهات وعلى تنسيق سياسات البث وعروض الخدمات، وعلى ضمان عقلنة وسائل الإنتاج؛
- وضع دليل المساطر لإدارة أنشطة الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بما في ذلك البرمجة والإنتاج وبث البرامج وحقوق البث؛
- تحسين مسطرة تقييم العروض المالية من خلال دراسة دقيقة للتقديرات، وإنشاء آلية لتقييم القدرات المالية للشركات التي قدمت عدة مشاريع في نفس طلب العروض؛
- القيام بتتبع منتظم لعمليات تصوير البرامج وتوثيقها في محاضر.

## II. جواب الرئيس المدير العام للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة المغربية

(نص الجواب كما ورد)

أولاً. الإطار الاستراتيجي والحكامة

1. آليات القيادة الاستراتيجية

← غياب وثيقة رسمية تحدد التوجهات الاستراتيجية للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

وجب التذكير أن الرؤية الاستراتيجية الرسمية مضمنة في دفتر التحملات الخاص بالشركة الصادر عن الحكومة بمقتضى مرسوم والمصادق عليه من طرف الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري، لتبقى مهام الشركة في هذا الإطار مهاماً تنفيذية كما أن مقتضيات الفصل 51 من قانون رقم 17.95 المتعلق بشركات المساهمة تخول للشركة الوطنية بوصفها شركة مساهمة سلطة تقديرية في اتخاذ قرارات احداث لجان تقنية مكلفة بدراسة القضايا التي يعرضها عليها المجلس من أجل إبداء الرأي.

المجالس الإدارية العادية ذات المهام التقريرية والتدبيرية لم يتم الشروع في عقدها الا ابتداء من 4 ماي 2005 بمناسبة انعقاد أول مجلس اداري للشركة وتعيين رئيسه.

يتم عرض ومناقشة الشق الإستراتيجي للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة خلال كل اجتماع لأعضاء مجلس الإدارة كما هو موثق رسمياً في محاضر مجلس الإدارة، حيث يتمتع هذا الأخير بصلاحيات تحديد التوجهات المحددة لأنشطة الشركة ويضمن تنفيذها. كذلك كان الشأن أثناء مناقشة إشكالية المنافسة الرقمية ووسائل الإعلام المحلية والأجنبية. لا يمكن للإستراتيجية إلا أن تكون ذات أبعاد متغيرة، يتم مراجعتها كل ستة أشهر لدمج البيانات الجديدة، حيث تمكن هذه المراجعة من ترشيد الخيارات من حيث البنية التكنولوجية (التجويد، التعاون والتكاليف)، بالإضافة إلى توقع أنماط استهلاك جديدة، خاصة الموجهة للفئات الشابة كونها الفئة المستهدفة مستقبلاً. لهذا الغرض تم خلق "SOLUTIONS DIGITALES" لتلبية هذه المتطلبات الجديدة (تطبيق " SNRT LIVE ")، الذي تم تحميله أكثر من 2 مليون مرة منذ إنطلاقه، مما جعله أول "تطبيق" سمعي بصري مغربي، خول للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة الحصول على جائزة "أفضل ابتكار / منتج رقمي أو إطلاق خدمة" في القمة الرقمية الأفريقية. هذا التطبيق يمكن من متابعة جميع القنوات الإذاعية والتلفزية للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة في جميع أنحاء العالم شريطة التوفر على اتصال بشبكة الأنترنت.

تعرض على مجلس الإدارة، في حدود غرض الشركة، كل مسألة متعلقة بالتسيير السليم للشركة بهدف تسوية المسائل المتعلقة بالشركة من خلال مداوات المجلس، وعند الاقتضاء، يلجأ إلى اللجان التقنية المعنية بدراسة الأسئلة المطروحة. يتم رفع نتائج أعمال هذه اللجان وآرائها وتوصياتها إلى مجلس الإدارة.

تجدر الإشارة إلى أن التوجهات الاستراتيجية المتعلقة بالبرمجة والإنتاج التلفزيوني والإذاعي مضمنة بشكل رسمي في دفتر تحملات الشركة حيث يتم اعتماد أحكامه ضمن خطط عمل تنفيذية تسعى إلى تحقيق أهداف كمية وتجويد الموارد.

← عدم تجديد عقد البرنامج بين الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة والدولة منذ سنة 2012

أبرمت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة عقدي برنامج مع الدولة بشأن تنفيذ دفتر تحملاتها للفترتين 2006-2008 و2009-2011. حيث حددت عقود البرنامج المذكورة كل من التزامات الشركة بخصوص البرمجة الميزانية متعددة السنوات (الاستغلال والاستثمار) وكذا التزامات الدولة.

تجدر الإشارة إلى أن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة قد أبلغت وزاراتي الاتصال والمالية عدة مرات خلال الفترة من 2012 إلى 2018 مشاريع عقود برامج مع مراعاة الالتزامات الجديدة المضمنة في دفتر التحملات الجديد. آخر مراسلة للشركة كانت بتاريخ 15 مايو 2018.

تمت المصادقة خلال اجتماع مجلس الإدارة بتاريخ 29 نوفمبر 2012 على مذكرة التوجهات العامة من أجل إبرام عقد برنامج بين الدولة والشركة للفترة 2012-2016 كما هو مسجل في محضر الاجتماع.

منذ سنة 2012 وبعد نشر دفتر التحملات الجديد للقطاع السمعي البصري تعمل الشركة وفقاً للميزانية السنوية المعتمدة من قبل مجلس إدارتها في إطار مطلب استمرار خدمات المرفق العمومي في القطاع السمعي البصري، وفي غياب اعداد عقود برامج من طرف السلطة الحكومية المختصة، فإن الشركة تتوصل بالمخصصات المالية من الميزانية الممنوحة لها من طرف الدولة بناء على حصر الحساب السنوي بمناسبة كل سنة مالية. وقد تم التنصيص على هذه النقطة في مختلف محاضر المجالس الإدارية، حيث حرصت الشركة الوطنية على ضرورة الإسراع بإبرام عقد برنامج جديد، وذلك من خلال مصادقتها على مذكرة التوجهات العامة من أجل إبرام عقد برنامج للفترة الممتدة من 2012 إلى 2016.

## ← محدودية دور المجلس الإداري

تعرض على مجلس الإدارة، في حدود غرض الشركة، كل مسألة متعلقة بالتسيير السليم للشركة بهدف تسوية المسائل المتعلقة بالشركة من خلال مداوات المجلس، وعند الاقتضاء، يلجأ إلى اللجان التقنية المعنية بدراسة الأسئلة المطروحة.

وجب التذكير أنه بحكم مقتضيات الفصل 50 من القانون رقم 17.95 المتعلق بشركات المساهمة لا يتداول مجلس الإدارة بصورة صحيحة إلا بحضور نصف أعضائه على الأقل حضوراً فعلياً. علماً أنه يصوغ بحكم القانون المذكور للمتصرف أن يوكل متصرفاً آخر لتمثيله في جلسة من جلسات المجلس.

وفضلاً عن جدول الأعمال، فإن مناقشة التوجهات الاستراتيجية (التلفزة الرقمية الأرضية، الجودة العالية، التطور الرقمي، الشباب الخ)، مسجلة بشكل دقيق في محاضر اجتماعات المجلس الإداري للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.

## ← قصور في ضبط ممتلكات الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

وجب التنبيه أن الأمر يتعلق بنصوص تنظيمية أناط القانون صلاحية إصدارها للجهات الحكومية المختصة.

تمتلك الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة ممتلكات منقولة وغير منقولة مهمة، والتي تعذر دمجها بأكملها (عناصر أصول وخصوم كل من الإذاعة والتلفزة المغربية والمصلحة المستقلة للإشهار) ضمن افتتاح الدورة المحاسبية بمناسبة إنشاء الشركة.

إلا أنه في سنتي 2006-2007 قامت الشركة بتثمين ممتلكات كل من الإذاعة والتلفزة المغربية والوكالة المستقلة للإشهار.

أسفرت هذه العملية على تقرير مفصل لأصول وخصوم الوكالة المستقلة للإشهار إلى تاريخ 31 دجنبر 2005 تم تقديمه للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بتاريخ 10 مارس 2006 ليتم دمجها ضمن حسابات الشركة حاملاً تاريخ سريان 01 يناير 2006.

بخصوص تثمين ممتلكات الإذاعة والتلفزة المغربية سابقاً، قامت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بعملية واسعة لجرد ممتلكات الإذاعة والتلفزة المغربية سابقاً حيث تم على إثرها تكامل هذه الممتلكات ضمن أصول الشركة.

قامت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بتسجيل ثلثي الديون والمحددة في مبلغ 59,8 مليون درهم. كما قامت الشركة خلال سنة 2011 بتعيين مبلغ الديون الصادرة عن الإذاعة والتلفزة سابقاً، والتي سبق احتسابها على أساس التأكيدات المتوصل بها من طرف مختلف الأطراف، وتجدر الإشارة أن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة قد واجهت عدة إشكاليات طرحها تمويل التكلفة الضريبية الناتج عن معاملات نقل الممتلكات المنقولة وغير المنقولة، في هذا الإطار، من خلال عقدي البرنامج فقد التزمت الدولة من أجل اتخاذ المقتضيات التنظيمية الضرورية بهدف تثمين نقل الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، طبقاً للمادة 54 من القانون 77.03 ويجدر بالذكر أن هذه النصوص التنظيمية لم تنشر حتى الآن.

## 2. الآليات المساعدة على إرساء حكمة جيدة

### ← نقائص على مستوى التدبير الميزانياتي

تطبيقاً للمادة 51 من القانون 77.03، عقدت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة عقدي برنامج مع الدولة خصصاً لتنفيذ دفتر التحملات على مدى الفترة الممتدة 2006-2008 و 2009-2001 حيث حددت هذه العقود البرنامج كل من التزامات الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بخصوص البرمجة الميزانيات المتعددة السنوات (الاستغلال والاستثمار) وكذا التزامات الدولة فيما يتعلق بالتمويل والنصوص التنظيمية،

منذ سنة 2012 وبعد تعديل دفتر التحملات الخاص بالقطاع السمعي البصري، تعمل الشركة وفقاً للميزانية السنوية المعتمدة من قبل مجلس إدارتها في غياب أي عقد برنامج.

تجدر الإشارة أنه تطبيقاً لمقتضيات القانون 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة، تستدعي الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة سنوياً على طلب من وزارة المالية والاقتصاد – مديرية المنشآت العامة والخصوصية - من أجل حضور اجتماعات الميزانية المنظمة من طرف مديرية المنشآت العامة والخصوصية. والتي يتم من خلالها تقديم التوقعات الميزانية وتحليلها مع معية المصالح المعنية.

ويبقى أجل الموافقة على الميزانية رهيناً بحضور أعضاء المجلس وكذلك بالاجتماعات التحضيرية مع الأطراف المعنية باعتماد اقتراضات الميزانية لا سيما المتعلقة بمساهمات ودعم الدولة.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة قد أبلغت وزارتي الاتصال والمالية عدة مرات خلال الفترة 2012 إلى 2018 بمشاريع عقود برامج مع مراعاة الالتزامات الجديدة المضمنة في دفتر التحملات الجديد.

إن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بكونها شركة مساهمة، فإنها ملزمة قانوناً بوضع محاسبة عامة.

تخضع الميزانية المقدمة وفقا للمدونة العامة لتنظيم المحاسبة CGNC والتي تمت الموافقة عليها من طرف مجلس الإدارة لمتابعة وتحليل تغيرات (المنجز/المتوقع) لأغلب بنود الدخل والنفقات خلال اجتماعات مجلس الإدارة، وتجدر الإشارة أن الميزانية مصحوبة بتقدير تحليلي يوفر معلومات عن تخصيص النفقات حسب طبيعتها (إنتاج تلفزيوني/إذاعي-برامج تلفزيونية/إذاعية، حقوق رياضية، خدمات الأقمار الصناعية).

#### ← عدم مسك محاسبة تحليلية

حقق مشروع إطلاق المحاسبة التحليلية تقدما ملحوظا خلال سنة 2016، وجسد ذلك من خلال وضع نظام مرجعي تحليلي وتحديد معايير وحدة المحاسبة التحليلية المتقدمة في إطار النظام المعلوماتي JDE. وبدأت اختبارات تحديد المعايير له الموحدة خلال شهر أكتوبر 2018 بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة وهي في طور الإنهاء.

بالإضافة إلى ذلك فقد عرف تدبير البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والتقنية المخصصة للإنتاج والبرامج الداخلية أو الانتاج المشترك تحسنا ملحوظا فيما يخص جودة هذه المعلومات وذلك تبعا لوضع نظام تدبير وسائل SGM المطور داخل الشركة، ويبقى تعميم وضع تطبيق SGM فيما يخص مجموع القنوات الإذاعية والتلفزيونية في طور التعميم.

#### ← غياب شبه كلي لدلائل حول المساطر المعتمدة بشكل رسمي

خلال سنة 2017، تم إطلاق طلب عرض يهم مراجعة جهاز التدبير للشركة من أجل تحديث وتعزيز أدوات الإدارة داخل الشركة، ويبقى الهدف منه هو التمكين من وضع رؤية أكثر وضوحا للمساطر والمسؤوليات من خلال وضع دليل المساطر جديد يشمل جميع أنشطة الشركة.

تجدر الإشارة إلى أن بعض المديرات التي لا تتوفر على دليل المساطر تعتمد في تسيير بعض مساطرها على ممارسات مهنية مكتسبة أو مطورة داخليا.

#### ← عدم تحيين نظام المشتريات

قامت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بوضع مشروع يرمي إلى تحيين نظام المشتريات الخاص بالشركة سنة 2012، مع الأخذ بعين لمستجدات المرسوم الجديد وكذا لخصوصيات القطاع السمعي البصري.

بتاريخ 13 مارس 2012، جدد مجلس الإدارة دعوة لجنة الافتتاح لتدلي برأيها بخصوص مشروع تعديل نظام المشتريات الخاص بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة. بعد عدة جلسات عمل وبتشاور مع وزارة الاقتصاد والمالية (DEPP) تم إنهاء المشروع الخاص بنظام المشتريات للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، خلال اجتماع مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 31 ماي 2016، تم إخبار أعضاء المجلس أن أعمال اللجنة ما زالت جارية وبأن المشروع غير قابل للمصادقة بسبب عدد من النقاط التي تمت إثارتها والتي هي بصدد الدراسة.

وخلال أشغال المجلس الإداري بتاريخ 5 أبريل 2019، تمت المصادقة على نظام المشتريات الخاص بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بعد تحيينه تحت إشراف وزارة المالية والاقتصاد – مديرية المنشآت العامة والخصوصية.

### 3. النظام المعلوماتي

#### ← عدم المصادقة على استراتيجية تطوير الأنظمة المعلوماتية

تمت دراسة توقعات الميزانية المتعلقة بتنفيذ المخطط التوجيهي للنظام المعلوماتي بجميع مكوناته، خاصة الشق المتعلق بالحكامة والمخاطر والمطابقة، وذلك قبل المصادقة عليه في إطار الميزانية السنوية المقدمة إلى مصادقة المجلس الإداري خلال السنوات المالية 2015 و2016 و2017.

#### ← نقائص في تنظيم مهام إدارة الأنظمة المعلوماتية

يشكل الإدماج التلقائي بجميع الأنظمة المعلوماتية للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة أمرا ضروريا يمكن من بلوغ درجة عالية من النزاهة فيما يخص المعطيات وتتبع المعاملات، هذا المشروع الذي شرعت فيه الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة سيتم وضع صيغته النهائية خلال الأسدس الثاني من سنة 2019.

#### ← نقائص على مستوى تكامل الأنظمة المعلوماتية

وجب التوضيح أن مديرية الموارد البشرية بالشركة الوطنية تشعر جميع المديرات بالتغيرات التي تطال الوضعية الإدارية والمالية للأجراء لتحقيق مزامنة تحيين بيانات المستخدمين في نظام إدارة الموارد البشرية (AGIRH) مع البيانات المضمنة في النظام المحاسبي والمالي (JDE) تقاديا للمخاطر المحتملة. صادف الإدماج بين نظام إدارة الموارد البشرية (AGIRH) وJDE مشاكل تقنية من حيث التنغيم. مما أدى إلى اللجوء المتكرر لخبراء التكامل، وخولت عملية التزامن التلقائي وتنغيم الجسور بين النظامين إلى مستخدم جديد متخصص في هذا الشأن.

#### ← ضعف في إدارة المشاريع الخاصة بالأنظمة المعلوماتية

استلزم تحول الإذاعة والتلفزة المغربية سابقا إلى شركة مساهمة بدل مجهودات للتأقلم وإرساء التغييرات الضرورية للسير العادي للشركة، ويبقى هذا الإجراء دائما وقابلا للتحسين نظرا لتطور المشهد السمعي البصري فضلا عن القيود المنظماتية واليقظة التكنولوجية، وتجدر الإشارة إلى أن خاصية المنظمة القابلة للتغيير تستوجب الاندماج في مخطط طويل المدى ويتطلب تأقلا وتعديلات خاصة تندمج في مختلف المشاريع التي يتم تفعيلها.

بالنسبة لتوصية المجلس الأعلى للحسابات بما يلي: العمل على اعتماد تدبير للميزانية مرتكز على النتائج وكذا اعتماد محاسبة ميزانية؛

باعتبار الشركة شركة مساهمة، فهي تعتمد وفقا للقوانين ذات الصلة المحاسبة العامة، حيث أن الميزانية تقدم وفقا لمعايير المدونة العامة للتميط المحاسباتي كما أوصت به مديرية المنشآت العامة والخصوصية (محضر اجتماع المجلس الإداري المنعقد ب 13 مارس 2012).

## ثانيا. التدبير المالي والميزانياتي للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

### 1. الوضعية المالية للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

#### ◀ هيمنة المنح المقدمة من طرف الدولة مقارنة مع الموارد الذاتية

ينص الفصل 52 من القانون رقم 77.03 المتعلق بالاتصال السمعي البصري على أنه ومن أجل القيام بمهام المرفق العام، تستفيد الشركات الوطنية للاتصال السمعي البصري العمومي مما يلي:

- جميع الرسوم شبه الضريبية التي يمكن أن تحدث لفائدتها وفقا للنصوص التنظيمية الجاري بها العمل؛
- مخصصات من الميزانية المبرمجة في إطار قانون المالية والتي تمنحها لها الدولة بناء على عقود - برامج مبرمة مع هذه الشركات؛
- موارد خاصة متأتية على الخصوص من تسويق إنتاجاتها ومن الإشهار والرعاية والتسويق التلفزي والخدمات الأخرى.

باعتبار مهمة الخدمة العمومية المنوطة بها، تشتغل الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة حسب نموذج اقتصادي يعتمد على المساهمة المالية للدولة (دعم الميزانية العامة، وصندوق النهوض بالمشهد السمعي البصري) ورسوم ضريبة النهوض بالمشهد السمعي البصري الوطني %60.

ويعد تطور دعم الميزانية العامة كنتيجة لانخفاض مداخل ضريبة النهوض بالمشهد السمعي البصري الوطني التي لوحظت سنة 2012 وانخفاض دعم الصندوق المذكور (تعديل المقتضيات المتعلقة بصندوق الدعم بالمادة 10 مكرر لقانون المالية لسنة 2012).

#### ◀ تسجيل نتيجة صافية سلبية أو ضعيفة، قيمة مضافة سلبية مع منح تنازلي، عدم استقرار الفائض الخام للتسيير

بالنسبة للسنة المالية 2012، فإن العجز المسجل سببه انخفاض مداخل صندوق النهوض بالمشهد السمعي البصري الوطني.

ورغم ضغط مبدأ استمرارية المرفق العام، فإن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة تبقى ملتزمة بمقتضيات دفتر التحملات وحريرة على توازنها المالي.

اعتمدت ميزانية الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة على ميزانية الإذاعة والتلفزة المغربية سابقا، بعد ملاءمتها مع الشكل الاجتماعي للشركة، الذي يركز نموذجها الاقتصادي أساسا على دعم الدولة لتلبية حاجيات الاستغلال (شبكة البرامج، البرمجة ...) والاستثمار (شبكة البث، وسائل الإنتاج ...). هذا ومنذ سنة 2013، سهرت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بحرص شديد على توازن نتائجها المالية.

في سنة 2012، وبعد دخول تعديل المقتضيات الخاصة برسم النهوض بالمشهد السمعي البصري الوطني عن طريق المادة 10 من قانون المالية لسنة 2012، سجلت مداخل TPPAN (وهو جزء مهم من موارد الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، بمعدل 27% في الفترة الممتدة بين 2007 و 2011) انخفاضا بنسبة 40% بالمقارنة مع الميزانية المرتقبة لسنة 2012، وساهم هذا الانخفاض في عجز الناتج الحساباتي للسنة المالية 2012 ما زاد في حاجيات الخزينة. هذه العوامل أدت إلى إضعاف نموذج التمويل للشركة.

وينبغي التأكيد على أن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة تسهر منذ 2012 على ضبط النفقات التشغيلية التي تضمن التوازن المالي السنوي.

وبالرغم من غياب عقد البرنامج الذي كان من المفترض أن يضمن للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة موارد مالية لمواجهة متطلبات دفتر التحملات،

### ← أهمية الباقي استخلاصه

تتبنى الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة إجراء تحصيل مستحققاتها بالشكل التالي:

- مطابقة ومصادقة على المستحقات مع الزبناء؛
  - توجيه رسائل تذكير؛
  - تحمل ملفات استخلاص الديون من طرف المديرية القانونية لمباشرة المساطر القضائية،
  - وبعد، يتم تخصيص الديون في ميزانية الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.
- تحتسب الغرامات التأخيرية وتتحمل في حسابات الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة منذ دخول القانون رقم 32.10 حيز التنفيذ، وتتكون أساسا من الفوائد المتعلقة بالديون الخاصة بصوريات 2M (77%) وميدي 1 (13%) وتجدر الإشارة إلى ما يلي:

في سنة 2015، أعلنت ميدي 1 TV عن رغبتها في تسديد ديونها حسب جدول زمني مأمّن عن طريق تقديم كمبيالات بمبلغ إجمالي يقدر ب 2,20 مليون درهم، يتم استلام الكمبيالات طبقا للالتزامات المتخذة. فيما يخص ديون صوريات 2M، فقد يجري حاليا إعداد مذكرة تفاهم للاستخلاص الكامل للديون.

### 2. تدبير مداخيل الإشهار الخاصة بالشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

يجب على الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، عبر مهمة الخدمة العمومية، تلبية حاجيات البرمجة والمحتوى السمعي البصري المحدد في دفتر تحملاته، وفي هذا الصدد تختلف مداخيل الإشهار المنتجة حول كل برنامج حسب نوعه ونسبة مشاهدته وانسجام محتواه مع السوق وكذا السياق الاقتصادي لبرمجته. ويجب التذكير أن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة تقوم بالنسبة لكل برنامج شهير أو حدث بارز للبرمجة، بتوقعات لرقم المعاملات تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر المذكورة سالفًا.

### ← ضعف نسبة استغلال المساحات الإشهارية المتاحة

بعد دخول دفتر التحملات حيز التنفيذ، أطلقت وكالة الإشهار تحليلًا لمختلف آثار مقتضيات دفتر التحملات على رقم المعاملات السنوي للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، وقد أعاد دفتر التحملات تحديد مجال العرض الإشهاري للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة كالتالي:

- المرور من الساعة الزمنية إلى الساعة المسترسلة لاحتساب مدة الإشهار القصوى التي تبت في كل ساعة.
- انخفاض مدة الإشهار في كل ساعة مسترسلة بدقيقتين طيلة السنة (12 دقيقة إجمالية لكل ساعة مسترسلة عوض 14 دقيقة) وبأربع دقائق خلال شهر رمضان (14 دقيقة لكل ساعة مسترسلة عوض 18 دقيقة).
- فرض فترة 20 دقيقة بين شاشتين إشهاريتين.
- غياب مادة متعلقة بالإشهار في الشق المتعلق بقناة المغربية.
- حذف إشهارات ألعاب الحظ بالنسبة لقناة الرياضية.

وأثرت هذه المقتضيات سلبا على مخزون الثواني المتاحة للمستشهرين وبالتالي على رقم المعاملات نظرا لـ:

انخفاض مخزون الدقائق المخصصة للبيع العادي، بحيث انخفضت عدد الشاشات المفتوحة لهذا النوع من البيع بنسبة 60% (شاشة واحدة مقابل 3 شاشات) مما أثر على رقم المعاملات الإشهارية خصوص الحصص الزمنية المفضلة لدى المستشهرين (Prime time والنشرات الإخبارية)

حذف إمكانية بيع الشاشات الحصرية لفائدة ماركة أو مستشهر بسبب نقص في مخزون الشاشات وذلك بعد تطبيق فترة 20 دقيقة، وكذا الشاشات المضافة إليها بنسبة 100% من الثمن العمومي (مقتضيات الشروط العامة للبيع).

حذف 50% من الشاشات في فترة الإفطار خلال شهر رمضان مما يمثل 30% من رقم المعاملات السنوية لوكالة الإشهار



وفيما يخص مفهوم " الساعة المسترسلة" يعد من الضروري تقديم توضيحات في هذا الأمر حيث يجب اعتبار الساعة المسترسلة كوحدة قياس لمدة 60 دقيقة يمكن تحديدها في أي وقت (من الساعة السابعة ودقيقة إلى العاشرة ودقيقة أو من الساعة الحادية عشرة وأربع دقائق إلى الثانية عشرة وأربع دقائق)، وتبعا لهذا التعريف، وحسب مقتضيات دفتر التحملات، وفي أي وقت من اليوم، يمكن بث 12 دقيقة لحد أقصى من الإشهار بجزء من الساعة.

على عكس ذلك، تحتسب الساعة الزمنية في بداية كل ساعة (التاسعة، العاشرة)، وتشجع هذه الوحدة للقياس تحقيق أقصى قدر من الشاشات خلال ساعات الذروة، كالشاشات المتعلقة بنشرات الأخبار على سبيل المثال. تأخذ معدل نسبة الملء بعين الاعتبار الثواني التي تباع طيلة اليوم من الساعة السابعة إلى الساعة الثالثة صباحا.

وتختلف نسبة الملء حسب الحيز الزمني لبث الشاشات وتبقى مرتبطة بشكل قوي بنسبة المشاهدة للميز الزمني المعني وسياق الشاشة، وذلك حيث أن نسبة الملء للشاشات خلال ساعات الذروة يمكنها تجاوز نسبة 50% مقارنة مع حصص زمنية أخرى ذات نسبة ملء ضعيف (مثلا الشاشات التي تبث بعد منتصف الليل).

ويؤكد هذا الاتجاه عبر الاستثمارات الإعلامية التي تركز على فترات الذروة (80% من إجمالي الاستثمارات).

خلال سنة 2017، واجهت مديرية وكالة الإشهار سوقا متأثرة بقوة بالظرفية الاقتصادية وبالتالي انخفضت الاستثمارات الاشهارية (-2% بالنسبة للتلفزة و -11% بالنسبة للإذاعة).

في الواقع، عزز المستثمرون ووكالات الإشهار سياستهم بتحسين استثماراتهم الإعلامية لضمان أحسن فعالية لحملاتهم.

في هذا السياق، وأمام استراتيجيات تجارية شرسة مطبقة من طرف المنافسة، استطاعت وكالة الإشهار من تحقيق الاستقرار على مستوى رقم معاملاتها السنوي. وتم تأمين رقم المعاملات بفضل إرساء وسائل جديدة لبيع الفضاءات الإشهارية الهادفة إلى ضمان المردودية للشاشات الإشهارية بغض النظر عن تقلبات نسب المشاهدة.

#### ← تسجيل منحى منخفض لمداخل الإشهار

تجدر الإشارة إلى العناصر الآتية:

- سجلت الاستثمارات الاعلامية، متأثرة بظرفية اقتصادية سلبية انخفاضاً سنة بعد سنة.
- سنة 2013، عزز تطبيق مقتضيات دفتر التحملات هذه الآثار على سوق الإشهار، وعكس ذلك يرجح ارتفاع الاستثمارات الخاصة بالإذاعة، خلال نفس السنة، أساساً إلى نشر النتائج الأولية لنسب الاستماع خلال الأربعة أشهر الثانية من طرف CIRAD.
- ونتيجة لظرفية سوق الإشهار، انخفضت ميزانيات التواصل لأغلبية المستثمرين حيث أرغمتهم على تحسين مردودية ميزانيتهم، وذلك بهدف ضمان مردودية بأقل تكلفة جعلهم يقومون باختيار صارم لوسائل التواصل، هذا الوضع لا زال سارياً.
- موازاة مع ذلك، تسجل الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة عدم الرضى عن غياب قواعد تنظيمية خاصة بسوق الإشهار إلى يومنا هذا.

وفيما يخص تطور مداخل وكالة الإشهار، لا يمكن تحليلها بصرف النظر عن تطور سوق الإشهار بالمغرب.

زيادة على مقتضيات دفتر التحملات لسنة 2012 للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، الذي أثر بشكل ملموس جهاز الإشهار المرخص له في قنوات الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، يجدر للإشارة إلى أنه ترتب عن المرحلة الانتقالية لتطبيقه غياب برامج ناجحة وبرامج جديدة (خارج شهر رمضان) مما ترتب عنها عدم استقرار شبكة البرامج، وفي سياق سوق جد مضطرب، مصحوبة بمنافسة بعض الوكالات تأثر رقم المعاملات الإشهارية سلباً خلال السنتين التي شكلت المرحلة الانتقالية.

#### ← هيمنة المداخل المتأتية من بعض القنوات التلفزية والإذاعية

يمكن تفسير هيمنة المداخل الناتجة عن الخدمات التلفزية عن طريق العناصر التالية:

- تظل الأغلفة المالية المخصصة للخدمات التلفزية أكبر من تلك المخصصة للخدمات الإذاعية. في الواقع، يفضل المعلنون اقتناء مساحات إعلانية في الخدمات التلفزية ويجوزون لهذا الغرض أكثر من 80% من ميزانيتهم المخصصة للإعلام. يفسر هذا التوزيع حقيقة أن القنوات التلفزيونية هي وسائل جماهيرية تسمح للمعلنين بتغطية جزء كبير من هدفهم.
- وتأتي الخدمات الإذاعية كتكملة لهذه المقتنيات وتبقى وسيلة تعتمد الإعادة (إعادة الإعلانات التجارية التي تم بثها بالفعل على القنوات التلفزيونية).

- نسبة المشاهدة التي تحققت الخدمات التلفزيونية مقابل نسبة الإستماع بالخدمات الإذاعية يأتي لدعم هذه الاستراتيجيات. في الواقع، هناك أكثر من 4 ملايين شخص طوال اليوم أمام التلفزيون المغربي في 2017 مقابل 1.7 مليون مستمع في المتوسط طوال اليوم بالنسبة للخدمات الإذاعية. نسبة استماع متجزئة تم تجميعها عبر 30 خدمة إذاعية.

#### ◀ غياب الموارد المتأتية من المواقع الرقمية

تجدر الإشارة إلى أن ادماج بيع المساحات الإعلانية على الخدمات الرقمية على مستوى الشروط العامة للبيع كان يهدف إلى وجود إطار تجاري لأي طلب تجاري رقمي محتمل وذلك حتى قبل توفر آليات أو أية مواقع إعلانية للخدمات الرقمية للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.

ومع ذلك، ومع تنفيذ الاستراتيجية الرقمية للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، تم وضع تدابير الدعم من قبل الوكالة:

- تفعيل نظام معلوماتي من أجل تدبير المساحات الإشهارية على مستوى الخدمات الرقمية للأسدس الثاني 2018.

- تطوير آليات الإشهار على جميع منصات الإنترنت: التطبيقات، المواقع...

في هذا الصدد، اتخذت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة خطوات مهمة من أجل تسويق المساحات الإشهارية على مستوى الشبكات الاجتماعية.

#### ◀ ضعف الموارد المتأتية من بث وتفويت الحقوق الرياضية

في إطار مهام المرفق العام وكما هو محدد في دفتر التحملات الفصل 17، تلتزم الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بتغطية وبث التظاهرات الرياضية الوطنية والدولية كما تشمل الرياضة الوطنية بشركات سنويا وشراء حقوق البث الخاصة بالأحداث الرياضية الوطنية. في هذا الاتجاه عقدت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة مجموعة من الشراكات مع مختلف الفيدراليات والجمعيات الرياضية المغربية ومن المناسب التحديد بان شراء الحقوق الرياضية (كرة القدم، السلة، السباحة، التنس) يستجيب لحاجيات شبكة القناة الرياضية علما ان برامجها تركز على الرياضة الوطنية.

شراء الحقوق موضوع التساؤلات يسجل في إطار الالتزامات المحددة في دفتر التحملات ويستجيب للحاجيات وليس باي حال من الاحوال موضوع تجاري.

وفيما يتعلق بإعادة بيع الحقوق الرياضية والحقوق المتعلقة بكرة القدم الوطنية فان المداخل المتأتية منها تساهم في جزء كبير في حفظ كلفة الشراء الى 24 في المائة من مبلغ الشراء.

فيما يخص البطولات الوطنية لكرة القدم توجب على الشركة الوطنية مواجهة منافسة الشركة (... ) التي اشترت حصريا حقوق البث للمقابلتين البطولة الوطنية لكرة القدم

هذه المقابلات تم بثها حصريا بالرموز على قنوات مشفرة CRYPTES وحرمت الجمهور المغربي من المتابعة، الشركة المعنية تطمع الى شراء الحقوق الحصرية على البطولات الوطنية في مواجهة تصميم الشركة الوطنية على حماية هذه الحقوق وهو ما ترتب عليه مراجعة تصاعدية في ارتفاع كلفة الشراء منذ سنة 2007.

يلاحظ ان البطولة الوطنية لكرة القدم تشكل منتج للشركة الوطنية لمجموع مائتين واربعين (240) مقابلة في الموسم تبث على قناة الرياضية والمتوسط 3 مليون مشاهد في الاسبوع. الشركة الوطنية ابرمت عقدا تباع بموجبه حقوق البث، النقل وحقوق المشتقة الخاصة لمجموع المقابلات المبرمجة بواسطة الفدرالية الملكية المغربية لكرة القدم وذلك لمدة 5 سنوات، كما ابرمت معها عقود اخرى تتعلق بالبيع لفائدة الشركة الوطنية مجموعة من الاحداث الرياضية.

لوحظت بعض الاختلالات في الاداء بين الطرفين ثم على اثرها عقد مجموعة من اجتماعات للتفاوض لم تسفر على اي نتيجة، محامي الشركة وجه انذار للشركتين (... ) من اجل اداء المتأخرات المتبقية في ذمتها كما توصل المحامي بدوره بإنذار في مواجهة الشركة الوطنية مرسل من طرف مكتب المحاماة ممثل الشركتين (... ) من اجل الاداء او اجراء مقاصة بين الدينين المتقابلين اعدارين آخرين تم توجيهها من محامي الشركة الوطنية الى الشركتين (... ) لأجل اداء المتأخرات المتبقية بقيت دون جواب بهدف الاتفاق و تفادي مسطرة التحكيم الدولية لتكلفتها المرتفعة.

المتعاقدين (... ) توقفا منذ سنة 2010 عن الرد والجواب على اي ملتمسات او اشعارات بالأداء وهو ما يؤكد فرضية انتهاء وجودهما القانوني.

تجدر الإشارة إلى أنه خلال مجلس الإدارة المنعقد يوم 13 مارس 2012، تم التماس رأي أعضاء مجلس الإدارة لتحديد المنحى الواجب اتباعه لحل هذا النزاع.

◀ **عدم تصفية حساب "العملاء المشكوك في استخلاص ما بذمتهم والمتنازع معهم" الموروث سابقا من "المصلحة المستقلة للإشهار"**

اتخذت الشركة الوطنية كافة التدابير اللازمة لتصفية هذا الحساب، جميع الملفات التي استصدرت فيها الشركة احكاما قضائية لصالحها لم تنفذ بعد، ويتحمل مسؤوليتها مكتب محاماة تم فسخ التعاقد معه قبل احوالها على محام اخر لأجل مواصلة اجراءات التنفيذ لهذه الاحكام.

ولا بد من الإشارة الى ان المنازعة القضائية لا زالت جارية حول المسؤولية المهنية للمحامي الذي كان مكلفا بتصفية هذه الملفات منذ سنة 2003، وذلك تبعا لقرار تحديد الأتعاب الصادر عن السيد نقيب هيئة المحامين بالدار البيضاء موجه للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة بتاريخ 14 شتنبر 2012.

وفي إطار متابعة معالجة هذه الملفات وتصفيتهها بواسطة مكتب اخر للمحاماة فان هذا الاخير عين مفوضا قضائيا لمواصلة تنفيذ الاحكام في مواجهة الشركات المحكوم ضدها والتي غالبا ما يعود طي التبليغ بعبارة غير معروف او العنوان غير كامل الاجراءات المتبعة اقتضت البحث عن وسائل اخرى لقطع التقادم.

لا بد من التسطير على المشاكل المثارة حول قبول بعض الوثائق لممارسة الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة لمساطر الحلول الحبية.

### ثالثا. تدبير إنتاج البرامج التلفزيونية

#### 1. الإنتاج الخارجي والإنتاج المشترك للبرامج

◀ **تركيز شركات الإنتاج الحائزة على طلبات العروض**

تعديل القانون المتعلق بالاتصال السمعي البصري ينص على ادراج مقتضيات لفائدة PME وTPE بدفتر تحملات الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

◀ **تراكم برامج لم يتم بثها مقتناة عن طريق الصفقات التفاوضية**

وجب التذكير بأن البرامج التي تم اقتناؤها ولم يتم بثها الى حد ساعة تشكل مخزون هام سيتم استغلاله عبر مختلف القنوات التلفزية عند الاقتضاء.

◀ **تأثير محدود لسلك مسطرة انتقاء البرامج عن طريق طلبات العروض**

لا بد من التذكير ان طلب العروض يتعلق بثلاث قنوات الاولى، تامازيغت وقناة العيون.

ومن جهة فان الحصة المهمة ترجع عموما الى القناة الاولى بالنظر الى وضعها وكذلك التزاماتها حسب الاحكام المحددة بدفتر التحملات وهو ما يسمح بإرضاء والاستجابة لمختلف انتظارات مشاهديها من مختلف الاعمار.

• **منح تراخيص غير مبررة للتصوير من قبل الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة**

الوثيقة المسلمة من طرف بعض مصالح مقدمي خدمات الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة لا تشكل في أي حال من الأحوال رخصة التصوير حسب مفهوم المادة السابعة من القانون رقم 20.99 وإنما يتعلق الأمر بمجرد وثيقة تحدد طبيعة وموضوع الأمر بالشروع بمهمة التصوير عندما تفرضها السلطات المحلية لإنجاز التصوير على التراب الوطني، مع عدم الإخلال برخصة التصوير المسلمة من مدير المركز السينمائي المغربي.

• **عدم اعتماد شبكة تنقيط لتقييم وترتيب العروض التقنية والفنية**

دفتر الكلف الخاصة للعروض لا ينص على نظام للتدوين بالمشروع.

ومن جهة دفتر الكلف الخاص يسطر ثمانية شروط لتقييم العروض ترتكز على قاعدة العناصر التقنية الفنية

مطابقة عرض المزايدة لطلب القناة (النوع، المدة التردد)

احالة الفكرة النظرية للمشروع في علاقته بمنافسين اخرين

القابلية الفنية التقنية للمشروع تطوير المشروع

تحقيق الالقاء، الديكور وسائل الانتاج المستثمرة الاهلية والخبرة في الإنتاج.

• **تجاوزات مهمة لتقديرات تكاليف إنجاز البرامج**

تميزت سنة 2013 بإطلاق أولى طلبات العروض للإنتاج من طرف الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة. ودفع تقييم نتائج طلبات العروض الأولى إلى اعتماد قاعدة المبلغ المفرط بنسبة 3% مقارنة مع تقديرات طلبات العروض وذلك ابتداء من طلب العروض رقم 05CT/SNRT/2013.

ومنذ وضع سقف للعروض المالية بنسبة 3%، أصبحت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة ترفض بشكل ممنهج كل عرض يتجاوز تقديرات طلبات العروض بأكثر من 3%.

وفي حالة وقوع خطأ يؤثر على ارتفاع ثمن العرض، يقوم مقدم العرض بتأكيد هذا الثمن خلال الاجتماعات المخصصة للمفاوضات وذلك قبل التصحيح والتوقيع على عرض مفاوض منخفض الثمن مقارنة مع الوضع قبل تصحيح الخطأ.

وتتعامل اللجنة التقنية والمالية بنفس الطريقة مع جميع العروض.

#### • غياب لجنة لمشاهدة البرامج المسلمة

تتأكد جميع المصالح التلفزيونية المعنية من احترام معايير الجودة وضوابط بث البرامج السمعية البصرية المسلمة وتسهر على مهامها وفقا للشروط والضوابط المهنية المعمول بها.

#### ◀ غياب مساطر لاكتساب حقوق البث وسقوط بعض الحقوق بسبب عدم بثها

من أجل إعادة تأطير شبكة البرامج، تم بث البرامج التي تم اقتناؤها لاحقا بعد الحصول على كافة الرخص الضرورية لحماية مصالح الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة.

#### ◀ بث بعض البرامج دون إبرام العقود المتعلقة بها

ارتكزت المسطرة المعمول بها في عملية اقتناء البرامج المستعملة من طرف القناة أساسا على مخزون البرامج الأجنبية الموفرة من طرف الموردين الخارجيين، خاصة الموردين العرب، لتفادي نفاذ المخزون، وخصوصا أن القناة تبث 24 ساعة في اليوم. تم التخلي عن هذه الممارسة ومنذ ذلك الحين، فإن المسطرة الجديدة خاضعة للشروط.

#### 2. الإنتاج الداخلي للبرامج التلفزيونية (حالة القناة الأولى)

#### ◀ عدم التحكم في مصاريف الإنتاج الداخلي، لجوء مفرط للخدمات الخارجية المرتبطة بالإنتاج الداخلي

يلجأ إلى الخدمات الخارجية نظرا للعدد المرتفع للإنتاجات الداخلية خاصة في غياب وسائل داخلية كافية.

#### ◀ استئجار معدات الصوت والإضاءة

تلبية لحاجيات شبكة برامجها، أطلقت قناة الأولى برنامج "نجوم الأولى" نهاية سنة 2014 وبرنامج «تغريدة» سنة 2015. علما أن الأمر يتعلق ببرامج جديدة وأفكار جديدة. فقناة الأولى تعذر عليها تحديد حاجياتها السنوية وكذا توقع استمرارية هذه البرامج.

في سنة 2016، وفي إطار تحسين مساطر الالتزامات، ارتأت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة اقتناء معدات الصوت حيث أن هذه المعدات تبقى ضرورية باستمرار لإنتاج هذه البرامج. وتم اقتناء المعدات عن طريق الصفقة رقم 2016/13.

واستمرت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة في اللجوء إلى استئجار معدات الصوت والإضاءة نظرا إلى أن هذه البرامج تستوجب معدات خاصة عالية الجودة (HD) ولأن هذه المعدات في تطور مستمر يجعلها تتقدم بسرعة.

#### ◀ غياب مساطر لاختيار المسرحيات

تتوفر الشركة على مسطرة مخصصة لاختيار المسرحيات والقبض على حقوق المسرحيات. لأجل ذلك تعاقدت قناة الأولى مع مقدم خدمات خارجي معتمد مشهود له في الميدان المسرحي. وتجدر الإشارة إلى أن مقدم الخدمات السالف الذكر ينفذ خدماته ثم يعرضها على المدير المركزي ومسؤولين آخرين بالمديرية قصد اتخاذ قرار جماعي بشأنها. في هذا الإطار يتم العمل على دراسة الملفات ومتابعة التسجيل بواسطة وحدة خفيفة لمشاهدة الأعمال قبل التفاوض والمصادقة.

وبما أن قناة الأولى لا تتوفر على مستخدم متخصص في المجال المسرحي، فإن اللجوء إلى مقدم خدمات خارجية ذات خبرة عالية يبقى مبررا حيث مكن القناة من التوفر على أزيد من 100 مسرحية في أقل من 10 سنوات.