



صاحب الجلالة الملك محمد السادس

نصره الله



**التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات  
برسم سنة 2015**

**الملاحظات البارزة**



## مولاي صاحب الجلالة؛

عرفت سنة 2015 مواصلة المنحى الإيجابي لمؤشرات المالية العمومية الذي ابتدأ منذ سنة 2013، وذلك بالموازاة مع تحسن التوازنات الماكرو اقتصادية لبلادنا الذي يرجع إلى عدة عوامل، لاسيما انخفاض أسعار الطاقة وأهمية الاستثمارات الخارجية والهيئات الأجنبية.

وهكذا تم تسجيل تقلص جديد في عجز الميزانية، حيث بلغت نسبته 4,4% من الناتج الداخلي الخام مقابل 4,9% سنة 2014 و 5,1% سنة 2013 و 7,2% سنة 2012.

ويرجع هذا التحسن الى استقرار المداخيل العادية، رغم التراجع المهم للهيئات الخارجية (ناقص 71,7%)، مستفيدة من ارتفاع المداخيل الجبائية بنسبة 3,8%، وكذا الى تراجع في النفقات العادية بنسبة 3,5% على إثر تقلص نفقات المقاصة بنسبة 57,2%.

غير أن التطور الإيجابي لهذه المؤشرات لا يفي مواجهة المالية العمومية لمجموعة من الصعوبات، يتجلى أبرزها في المستوى المرتفع لديون الخزينة التي وصل مبلغها الجاري إلى 629,2 مليار درهم بما يمثل نسبة 64,1% من الناتج الداخلي الخام مقابل 63,5% سنة 2014، علما أن الدين العمومي الإجمالي بما في ذلك الدين الذي يستفيد من ضمان الدولة تزايد بأكثر من نقطتين من الناتج الداخلي الخام ليستقر في ما يناهز 81% من الناتج الداخلي الخام.

وفي نفس السياق يلاحظ على مستوى أداءات الخزينة تراكم متأخرات الأداء، حيث بلغت متأخرات الضريبة على القيمة المضافة المستحقة لفائدة المؤسسات والمقاولات العمومية دون القطاع الخاص ما يناهز 25,18 مليار درهم عند نهاية 2015 مقابل 8,7 مليار درهم سنة 2010، وهو ما يمثل 48% من مداخيل ميزانية الدولة من الضريبة على القيمة المضافة. وتعتبر هذه المبالغ ديونا على الدولة يتعين تسديدها خاصة انها تتعلق بمجموعة من أكبر المؤسسات التابعة للقطاع العام والتي تلعب دور مهما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلادنا.

وفي مجال الاستثمار، عرفت ميزانية سنة 2015 تنفيذ برامج هامة ضمن الاستراتيجيات القطاعية منها الفلاحة عبر مخطط المغرب الأخضر وبرنامج التنمية القروية والمناطق

الجبالية، والصناعة عبر مخطط التسريع الصناعي، والسياحة عبر مخطط رؤية 2020، والبناء والتعمير، والتشغيل عبر الاستراتيجية الوطنية للتشغيل.

غير أن هذه الوضعية لم توأكبها الظروف المواتية لتحفيز العديد من القطاعات والمقاولات الصغرى والمتوسطة من حيث الإقبال على التمويل البنكي والرفع من قدرات الاستثمار لإحداث المزيد من فرص الشغل. وبالتالي، فإن ضمان مردودية أكبر للمجهود الاستثماري للدولة يستدعي ملائمة وتحيين الاستراتيجيات القطاعية بمشاركة الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين، وكذا تحسين مناخ الأعمال قصد تمكين المقاولات الوطنية من استعادة ديناميتها، لما لذلك من آثار إيجابية على رفع وتيرة النمو وإحداث فرص الشغل.

وارتباطا بالطرفية الاقتصادية، فإن تباطؤ الأنشطة غير الفلاحية أدى إلى انكماش سوق الشغل، بحيث لم يتجاوز عدد مناصب الشغل المحدثة 33.000 منصب سنة 2015 مقابل 129.000 سنويا في المتوسط ما بين 2003 و2014. وإذا كان معدل البطالة على المستوى الوطني قد تراجع بشكل طفيف إلى 9,7%، فإن هذا الأخير تفاقم في أوساط الشباب خاصة لدى الفئة من 15 إلى 24 سنة، حيث يبلغ على المستوى الوطني 9,27% ويصل إلى 39% في الوسط الحضري.

واعتبارا للأهمية التي تكتسيها السياسات العمومية في مجالات التربية والتكوين والتشغيل من خلال حجم الموارد المخصصة لها، فإن هذه الوضعية تستلزم تقييم مختلف البرامج والتدابير القطاعية قصد الرفع من مردودية الإنفاق العمومي في هذا الشأن والحرص على ملائمة أفضل بين التكوين وحاجيات سوق الشغل، وذلك بهدف توفير الظروف المواتية لإحداث فرص الشغل وتقليل نسب البطالة وتمكين شرائح واسعة من المواطنين من الاندماج ضمن مجتمع متضامن ومتماسك.

ومع الشروع في تنزيل مقتضيات القانون التنظيمي الجديد لقانون المالية الصادر سنة 2015، والتي تهدف إلى تحسين برمجة الميزانية وشفافية المالية العمومية وإلى تكريس التدبير المرتكز على النتائج، فإن بلوغ الأهداف المرجوة من ذلك لن يتسنى على أرض الواقع ما لم توأكبها منظومة جيدة للحكامة المالية تروم ترشيد وعقلنة مختلف العمليات



المالية العمومية بما يحقق النجاعة والفعالية والاقتصاد في مختلف تدخلات الأجهزة العمومية.

ووعيا منه بأهمية ذلك، يحاول المجلس الأعلى للحسابات جاهدا المساهمة في تحسين وترشيد التدبير العمومي وفي إشاعة ثقافة الإداء بالحساب، من خلال ممارسة كافة الاختصاصات التي أوكلها له الدستور والقانون، بحيث تتنوع تدخلات المحاكم المالية بتنوع هذه الاختصاصات.

وتتسم هذه التدخلات بسمتين أساسيتين تتمثل الأولى في الطابع البيداغوجي والوقائي، وذلك برصد النقائص المسجلة على مستوى تنظيم وتدبير الأجهزة العمومية وتقديم اقتراحات من شأنها تجاوز هذه النقائص، في حين تتمثل الثانية في الطابع الزجري من خلال ممارسة الاختصاصات القضائية للمحاكم المالية التي تتمخض عنها عقوبات مالية، عند الاقتضاء، وكذا إمكانية إحالة الأفعال التي تقتضي عقوبة جنائية على الجهات القضائية المختصة.

في هذا الإطار، تضع المحاكم المالية برامجها السنوية بشكل يمكن من ممارسة كل الاختصاصات الموكولة لها ومن استهداف مختلف أصناف الأجهزة لرقابتها، مع الأخذ بعين الاعتبار الطلبات الواردة على المجلس الأعلى للحسابات من المؤسسات الخارجية، خصوصا البرلمان. وهكذا، قام المجلس ببرمجة أربع (4) مهمات لمراقبة التسيير بطلب من مجلس النواب. كما تهدف هذه البرمجة إلى خلق توازن بين مختلف المهام الموكولة لهذه المحاكم.

أما على المستوى التنظيمي وعلى إثر إصدار المرسوم المتعلق بالتقسيم الجهوي الجديد للمملكة سنة 2015، عمل المجلس الأعلى للحسابات على إحداث أربعة مجالس جهوية للحسابات جديدة وحذف مجلس جهوي واحد، بحيث أصبح عدد المجالس الجهوية للحسابات يوازي عدد جهات المملكة.

وفيما يخص حصيلة عمل المجلس الأعلى للحسابات خلال سنة 2015، فقد تم إنجاز ثمانية وعشرون (28) مهمة رقابية، من بين المهمات المبرمجة برسم هذه السنة، في إطار مراقبة تسيير الأجهزة العمومية وتقييم البرامج العمومية، كما تم إصدار 399 قرارا قضائيا فيما يتعلق بمادة التدقيق والبت في الحسابات و25 قرارا فيما يخص التأديب المتعلق بالميزانية

والشؤون المالية. كما قام المجلس بإحالة ثماني (8) قضايا تتعلق بأفعال قد تستوجب عقوبة جنائية على السيد وزير العدل.

أما عن أشغال المجالس الجهوية للحسابات خلال سنة 2015، فتجدر الإشارة إلى إنجاز مهمات رقابية بشراكة مع المجلس الأعلى للحسابات تخص بعض الأجهزة العاملة على المستوى الجهوي والخاضعة لرقابة المجلس. ويتضمن التقرير السنوي الحالي ملخصات لست (6) مهمات رقابية أنجزت في هذا الإطار. كما أنجزت هذه المجالس 58 مهمة رقابية تندرج في إطار مراقبة التسيير والتي شملت مختلف أصناف الجماعات الترابية والمرافق العمومية المحلية وبعض شركات التدبير المفوض، إضافة إلى إصدار 1.891 حكما نهائيا بخصوص مادة البت في الحسابات وستة (6) أحكام في ميدان التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية.

كما قامت هذه المجالس في إطار المساعدة التي تبذلها لصالح سلطات الوصاية، بإبداء 25 رأيا بخصوص حسابات إدارية لم تصادق عليها المجالس التداولية للجماعات الترابية المعنية.

ويقدم هذا الكتاب الملاحظات البارزة المتعلقة بالمهمات الرقابية المدرجة ضمن التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2015، والمسجلة من طرف المحاكم المالية في ميدان مراقبة التسيير وتقييم البرامج العمومية.



## الملاحظات البارزة المسجلة من طرف المجلس الأعلى للحسابات في ميدان مراقبة التسيير

يتضمن التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2014، ملخصات تهم 28 مهمة رقابية أنجزتها مختلف غرف المجلس المختصة في ميدان مراقبة تسيير الأجهزة وتقييم البرامج العمومية.

وسيتّم في إطار هذه الخلاصة العامة، عرض أبرز الملاحظات التي أثّرت من خلال المهمات الرقابية المذكورة. ولا تتضمن هذه الملاحظات البارزة تلك المتعلقة بالمهمة التقييمية حول قطاع المؤسسات العمومية التي سبق للمجلس نشر التقرير المتعلق بها وخلصاته خلال شهر يوليو من سنة 2016.

### قطاع التكوين المهني

قام المجلس بمراقبة تسيير قطاع التكوين المهني. وفي هذا الإطار، وقف على مجموعة من الملاحظات، من أبرزها ما يلي:

#### أولاً. منظومة التكوين المهني

##### 1. فيما يتعلق بالتخطيط لعرض التكوين المهني

لوحظ أن عملية التخطيط تبقى غير محكمة على المستوى العملي. ويتبين ذلك من خلال ما يلي:

- غياب خريطة توقعية للتكوين المهني؛
- تأخر في إعداد وتفعيل استراتيجية مندمجة حول التكوين المهني؛
- صعوبة التحكم في حاجيات سوق الشغل.

##### 2. فيما يتعلق بتتبع وتقييم مردودية منظومة التكوين المهني

في هذا الإطار، لوحظ غياب نظام معلوماتي مندمج من أجل تتبع منظومة التكوين المهني. كما لوحظ محدودية المؤشرات المعتمدة من أجل تقييم منظومة التكوين المهني.

##### 3. فيما يتعلق بتثمين عرض التكوين المهني

تتميز منظومة التكوين المهني بكثرة المتدخلين مع هيمنة مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل الذي يساهم بنسبة تفوق 66% من عدد المتدربين المسجلين حسب إحصائيات السنة الدراسية 2014/2013، في حين تنحصر مساهمة جميع القطاعات الوزارية الإحدى عشر

في 10%، والقطاع الخاص في 24%. وقد لوحظ، بهذا الخصوص، محدودية التدابير المتخذة من أجل تحسين جاذبية التكوين المهني لدى الشباب. كما لوحظ أن قطاع التكوين المهني لم يتوقف في تطوير الاجازة المهنية بالنسبة لخريجي التكوين المهني كما كان ذلك مسطرا في المخطط الاستعجالي.

#### 4. فيما يتعلق بتدبير التكوين المهني على المستوى القانوني وعلى مستوى الحكامة

في هذا الصدد، تم الوقوف على النقاط التالية:

- ضعف تنمية التكوين بالوسط المهني؛
- ضعف التدابير المتخذة من أجل تشجيع التكوين أثناء العمل؛
- تباين الأنظمة الأساسية المؤطرة للتكوين المهني العمومي؛
- عدم فعالية الهيئات المكلفة بتنسيق وتقنين عرض التكوين المهني.

#### ثانيا. تنميط برامج التكوين المهني

##### 1. فيما يتعلق بإعادة هندسة نظام التكوين

في هذا الإطار، تم تسجيل غياب مخططات عمل من أجل تعميم المقاربة المرتكزة على الكفاءات، وكذا غياب تقييم شامل لوضعية إرساءها لدى جميع المتدخلين في التكوين. كما لوحظ وجود صعوبة في تبني هذه المقاربة من طرف كل الفاعلين في التكوين.

##### 2. فيما يتعلق بوضعية إعداد برامج التكوين حسب المقاربة المرتكزة على الكفاءات

في هذا الصدد، لوحظ عدم تعميم المقاربة المرتكزة على الكفاءات في إعداد برامج التكوين من طرف جميع القطاعات المعنية بالتكوين المهني باستثناء مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل وقطاع الصيد البحري. كما لوحظ غياب لائحة عامة لشعب التكوين المهني، والتي من شأنها توحيد المصطلحات المتعلقة بتعريف شعب التكوين المهني والتميز فيما بينها حسب المستويات. حيث تبين أن هناك شعب تحمل نفس الاسم لكن ببرامج ومستويات مختلفة.

#### ثالثا. مؤسسات التكوين المهني الخاص

##### 1. فيما يتعلق بتدبير تراخيص فتح واستغلال مؤسسات التكوين المهني الخاص

لقد لوحظ عدم القيام بدراسة الجدوى المتعلقة بإحداث مؤسسات التكوين المهني الخاص. ومن جهة أخرى، لم يتم تحيين دليل معايير التكوين المهني الخاص، من أجل مواكبة القطاع الخاص في إعداد وتنزيل برامج التكوين.

## 2. فيما يتعلق بتقييم مساطير تأهيل الشعب واعتماد مؤسسات التكوين المهني الخاص

تعتبر مساطير تأهيل الشعب واعتماد مؤسسات التكوين المهني الخاص مساطير معقدة وطويلة، حيث تخضع المؤسسة لثلاث مراقبات مجزأة على مختلف مراحل التأهيل والاعتماد. ويمنح التأهيل أو الاعتماد لمدة أقصاها خمس سنوات، ويجب تجديد كل مرحلة طبقا لنفس المساطر المتبعة في الطلب الأول المتعلق بالحصول على التأهيل. وفي ظل هذه الوضعية، تنخرط مؤسسة التكوين والإدارة في دوامة مستمرة تجعلها دائما منكبة على دراسة طلبات الحصول على التأهيل أو الاعتماد. كما لوحظ عدم احترام شروط التأهيل عند منح الاعتماد لبعض مؤسسات التكوين المهني الخاص.

### رابعاً. تدبير التكوين بالتدرج المهني

#### 1. فيما يتعلق بنتائج ومردودية برامج التكوين بالتدرج المهني

لقد لوحظ أن المردودية الداخلية لبرامج التكوين بالتدرج المهني، والمتعلقة بالاتفاقيات المبرمة من طرف قطاع التكوين المهني مع جميع المتدخلين بين سنة 2008 و2014، تناهز 58%. وهو ما يعني أن نسبة 42% من المتدرجين يغادرون التكوين. أما فيما يخص معدل إدماجهم في سوق الشغل، فقد لوحظ غياب دراسة تتبع إدماج الخريجين المتدرجين. وعن نتائج الاتفاقيات المبرمة في إطار المخطط الاستعجالي المتعلقة بقطاعي الفلاحة والصناعة التقليدية بخصوص التدرج المهني، فقد بلغت نسبة المتدرجين المكونين 84% مقارنة بالأهداف المسطرة.

#### 2. فيما يتعلق بتأطير التكوين بالتدرج المهني

بخصوص هذا الأمر، فقد لوحظ غياب النظام الأساسي لإحداث مراكز التكوين بالتدرج المهني، وضعف الإجراءات التحفيزية لتشجيع التكوين بالتدرج المهني بالنسبة للمقاولات المستضيفة، وكذا غياب عملية مندمجة للتواصل. كما لوحظ نقص في تتبع تنفيذ برامج التكوين بالتدرج المهني، وضعف الحصة الزمنية المخصصة للتكوين العام والتكنولوجي في برامج التكوين.

وفيمما يتعلق بالإعانات المتعلقة بتنمية برامج التكوين بالتدرج المهني، فتجدر الإشارة إلى أن صندوق تشغيل الشباب يعاني من ديمومة الموارد المخصصة لتشجيع هذه البرامج. كما لوحظ تأخر ملحوظ في صرف هذه الإعانات للفاعلين في التكوين.



## وزارة الثقافة

أسفرت مهمة مراقبة تسيير وزارة الثقافة عن تسجيل مجموعة من النقائص نورد أهمها كما يلي:

### 1. استراتيجية الوزارة

لوحظ أن البرمجة الاستراتيجية المتبعة من طرف الوزارة همت ثلاثة مراحل، حيث تبتدأ المرحلة الأولى من 2003 إلى 2007، والثانية من 2008 إلى 2012، والثالثة من 2012 إلى 2016. غير أنه، لا يمكن اعتبار هذه البرامج واعتمادها بمثابة استراتيجيات.

### 2. القرب الثقافي

بالنظر للمؤسسات الثقافية التابعة لوزارة الثقافة، فقد لوحظ أنه تم إنشاء وتسيير غالبيتها من طرف الجماعات المحلية، فمن بين 463 مؤسسة الموجودة بالخريطة الثقافية، هناك فقط 57 مؤسسة تم إنشاؤها من طرف الوزارة. أما 406 (أي 87,77%) المتبقية فهي تسيير في إطار اتفاقيات شراكة مع الجماعات المحلية. كما يتميز التوزيع الجغرافي لهذه المؤسسات بوجود تفاوتات كبيرة.

وفي إطار دعم الأنشطة الثقافية، قامت الوزارة بدعم 826 جمعية في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2013، حيث بلغ مجموع المبالغ الممنوحة 46.301.999,00 درهم، استحوذت جهتا الرباط-سلا-زمور-زعيير والدار البيضاء الكبرى على أكثر من 59,25% منها (بما مجموعه 361 جمعية، أي 43,70% من الجمعيات المدعومة).

### 3. التراث الثقافي

بهذا الخصوص، لوحظ ما يلي:

#### ◀ نقص في تحديد وإحصاء المآثر التاريخية

لوحظ، في هذا الإطار، عدم إرفاق العمليات المتعلقة بالتحديد والإحصاء بالعناصر التي توضح الطرق المستعملة لإنجاز هذا الإحصاء كالخرائط الأركيولوجية وخرائط التوقع الجغرافي بالأقمار الاصطناعية والأبحاث التاريخية الموجهة أساساً لهذه المآثر المحصاة.

#### ◀ قصور الحماية القانونية للمآثر التاريخية

تتميز النصوص القانونية المتعلقة بالحماية والمحافظة على التراث الثقافي المنقول وغير المنقول بما يلي:

- عدم التنصيص صراحة على الحصول على ترخيص وزارة الثقافة قبل القيام بأعمال الإصلاح وترميم المباني التاريخية المحمية؛
- عدم التنصيص على عمليات الرعاية من طرف مقاولات أو أشخاص ذاتيين، التي تساهم في المحافظة على التراث الثقافي.

ومن جهة أخرى، لم تقم وزارة الثقافة بتعيين أعوان إداريين مكلفين بالوقوف على المخالفات المرتكبة والمتعلقة بالتراث الثقافي كما ينص على ذلك القانون.

### ← **عدم وضع الوثائق القانونية المتعلقة بالحماية والمحافظة على التراث الثقافي**

لم تقم وزارة الثقافة بفتح ووضع الوثائق القانونية المتعلقة بالتراث الثقافي كما تنص على ذلك مقتضيات النصوص التنظيمية. ويتعلق الأمر بقائمة المباني المدرجة وسجل الجرد العام للتراث الثقافي المتعلق بالمنقولات والعقارات التي صدر قرار بتقييمها وكذلك الفهرس الوطني للنقوش والرسوم الصخرية والأحجار المكتوبة والكتابات المنقوشة على الآثار.

### ← **ضعف عدد التقييدات والإدراجات**

في غياب القائمة والسجل المذكورين أعلاه، تم تقييم مجهود وزارة الثقافة فيما يخص عمليات التقييم والإدراج بالرجوع إلى قاعدة المعطيات الموضوعية من طرف مديرية التراث الثقافي. وقد تبين، من خلال ذلك، أن المجهود الأساسي للإدراجات قد تم طيلة فترة الحماية الفرنسية، بينما كان عدد عمليات الإدراج ضعيفا في فترة الاستقلال.

### ← **تقصير بالنسبة لميكانيزمات السلامة والمحافظة على المآثر التاريخية**

في هذا الصدد، تبين وجود تقصير بالنسبة لميكانيزمات السلامة والمحافظة على المآثر التاريخية، وذلك من خلال ما يلي:

- عدم قيام الوزارة بإعداد تقارير جامعة لكل المخالفات المتعلقة بالمحافظة وترميم المآثر التاريخية التي وقف عليها مفتشو المآثر التاريخية؛
- ضعف سلامة المآثر التاريخية، بحيث لوحظ تعرضها لعمليات السرقة أو محاولات التخريب أو الانهيار.

## 4. **تشجيع وتنمية التعليم الموسيقي**

لا تتوفر الوزارة على نضرة شمولية للتعليم الموسيقي قادرة على توحيد وتكامل وانسجام مجهودات الفاعلين والمتدخلين في هذا القطاع، وفي هذا الصدد، تم تسجيل غياب برامج موحدة بالنسبة للمواد وللحصص التي تدخل ضمن التعليم الموسيقي، حيث تكفي الوزارة بوضع بعض المسودات، والتي يرجع تاريخها للسنة الدراسية 1997-1998، رهن إشارة المعاهد الموسيقية.

## 5. **إنعاش القراءة العمومية**

من خلال فحص شبكة القراءة العمومية للوزارة، تبين عدم خضوع تصميم وتسيير المكتبات إلى أي معيار موحد ومعتمد من طرف وزارة الثقافة. كما لوحظ ضعف نسبة المقرئية.



## تجربة المراكز الجهوية للاستثمار

عرف المغرب إحداث 16 مركزا جهويا للاستثمار تحت مسؤولية الولاية تنفيذًا للتوجيهات المضمنة في الرسالة الملكية الموجهة إلى الوزير الأول بتاريخ 9 يناير 2002 المتعلقة بالتدبير اللامركز للاستثمار. وتهدف هذه المراكز إلى تحقيق مهمتين رئيسيتين تتعلق الأولى بالمساعدة على إنشاء المقاولات، والثانية بدعم الاستثمار بواسطة شباكين اثنين.

ومن أهم الملاحظات المستخلصة في إطار تقييم تجربة هذه المراكز أن دورها كان إيجابيا في خلق المقاولات، لاسيما في تقليص آجال إنشائها. إلا أن هناك عدة إكراهات داخلية أو خارجية تعيق تحقيق الأهداف التي سطرت لها من أبرزها ما يلي:

- عدم وضع استراتيجية مشتركة للمراكز الجهوية للاستثمار، واعتماد خطط عمل خاصة بكل مركز؛
- غياب النظام الأساسي لموظفي المراكز الجهوية للاستثمار؛
- اعتماد الموارد المالية للمراكز الجهوية للاستثمار على دعم الدولة؛
- نقص في الربط المعلوماتي للمراكز الجهوية للاستثمار بالشركاء؛
- تمثيلية محدودة للإدارات لدى الشباك الوحيد وغياب نظام موحد لأداء مصاريف خلق المقاولات؛
- غياب تتبع المقاولات التي تم انشاؤها؛
- دور محدود للمراكز الجهوية للاستثمار في تنزيل السياسات الوطنية على المستوى الترابي؛
- عدم وجود إطار قانوني للجنة الجهوية للاستثمار. حيث نصت الرسالة الملكية بتاريخ 9 يناير 2002 على إحداث هذه اللجنة، بينما اقتضت مذكرة وزير الداخلية (المؤرختين في سنتي 2002 و2010) على تحديد الدور المنوط بها دون تحدد تكوينها وتنظيمها ونظام عملها.

## تعبئة الملك الخاص للدولة من أجل الاستثمار

تقدر الأملاك العقارية التي تدبرها مديرية أملاك الدولة بحوالي 1.703.677 هكتار بقيمة افتتاحية مسجلة بالحصيلة المحاسبية للدولة تناهز 567 مليار درهم. وحسب طبيعة الأملاك، فإن 69 بالمائة (136 مليار درهم) من هذه العقارات تتواجد بالوسط القروي، و23 بالمائة (128 مليار درهم) تتواجد بالمدار شبه الحضري و8 بالمائة (303 مليار درهم) بالمدار الحضري.

وقد أسفرت مراقبة تدبير المديرية عن تسجيل مجموعة من الاختلالات المعيقة لتعبئة أملاك الدولة، من أهمها ما يلي:

## 1. الإكراهات المرتبطة بتعبئة الملك الخاص للدولة

بهذا الخصوص، تم تسجيل الملاحظات التالية:

- عدم إعداد مدونة لأملاك الدولة من أجل وضع تعريف للملك الخاص للدولة وتحديد النظام القانوني الخاضع له ومساطر تدبيره وآليات تثمينه ووسائل تعزيز حمايته؛
- عدم إجراء إحصاء شامل لأملاك الدولة من أجل معرفة وحصر المحفظة العقارية القابلة للتعبئة وضبطها. بالإضافة الى هذا، فإن المصالح المسيرة لا تتوفر على معلومات دقيقة حول العقار القابل للتعبئة من أجل الاستثمار مصنف حسب المآل وطبيعة القطاعات الإنتاجية؛
- عدم تجانس البنية العقارية بالنظر الى أصولها التاريخية للتملك. حيث أن الرأسمال العقاري يتكون من عدة أصناف من العقارات تتسم بالتنوع والاختلاف من حيث طبيعتها ومساطر تطهيرها.
- عدم استكمال تطهير الوضعية القانونية لأملاك الدولة، حيث يتبين أن 53 بالمائة من العقار محفظ. وتشكل العقارات التي هي في طور التحفيظ حوالي 41 بالمائة. أما الباقي فلم يتم تحفيظه بعد.

## 2. تقييم أدوات ووسائل العمل العقاري

في هذا الإطار، لوحظ ما يلي:

- غياب سياسة عقارية حيث أن أساس عمل الدولة في مجال العقار ينحصر في عمليات التفتيت والاقتناء والتخصيص والكراء استجابة للحاجيات الأنية التي يعبر عنها المستثمرون، في حين يستوجب أن تكون هذه العمليات كنتيجة لتخطيط استراتيجي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- ضعف تعبئة أملاك الدولة من أجل الاستثمار؛
- صعوبة تعبئة الأراضي الخاضعة لأنظمة عقارية أخرى كالمملك العام والمملك الغابوي وأراضي "الغيش" وأراضي الجموع بسبب إكراهات قانونية مرتبطة بهذه الأراضي؛
- عدم وضع نظام لتقييم النفقات العقارية من أجل إبراز مجهود التحفيز الذي تبذله الدولة في هذا المجال؛
- عدم إيلاء الأهمية الكافية للعقار خلال مباشرة الإصلاحات المتعاقبة لمدونة الاستثمار في اتجاه دمج المكون العقاري في إطار التدابير المشجعة على الاستثمار؛
- غياب أجهزة مكلفة بالرصد وضبط الأسواق العقارية؛

- غياب أدوات لتحسين أمثل لتخصيص العقار القابل للتعبئة عبر إعداد نظام مرجعي قطاعي يضع معايير تخصيص المساحات حسب الطبيعة النوعية لمشاريع الاستثمار؛
- نقص على مستوى التنسيق ووضوح الرؤية ما بين مديرية أملاك الدولة والقطاعات الوزارية المعنية لتحديد احتياجاتها المتوقعة من العقار على المدى المتوسط والطويل؛
- قصور في التخطيط مرتبط بالإكراهات الملزمة التي تفرضها وثائق التعمير، حيث لوحظ غياب سياسة عقارية استشرافية واستباقية تلبي حاجيات المستثمرين من العقار وتمكن من تعبئته على مستوى وثائق التعمير من أجل دعم الاستثمار؛
- غياب أدوات قانونية وتقنية ومالية جديدة من أجل إعادة بناء وتكوين الاحتياط العقاري.

### 3. التفويت من أجل الاستثمار

في هذا الصدد، لوحظ ما يلي:

- عدم استجابة مساطر البيع الحالية لمتطلبات المستثمرين، حيث تنسم بتعدها وثقلها؛
- عدم عكس أئمة التفويت في الغالب لواقع السوق العقارية، حيث أن قيمة الأراضي موضوع التفويت تكون، في بعض الأحيان، أقل من أئمة المعاملات العقارية المقارنة؛
- قصور تتبع تئمين العقارات من خلال نظام خاص بذلك؛
- عدم الإسراع في تئني أدوات مبتكرة لتئمين العقار كالشراكة بين القطاعين العام والخاص والإيجارات الطويلة الأمد.

## برامج الاستثمار بوزارة العدل والحريات

أنجزت وزارة العدل والحريات عدة استثمارات على مستوى البنى التحتية للمحاكم لتوفير الشروط الملائمة للعمل وللاستقبال المرتفقين. وقد تم تمويل هذه الاستثمارات في إطار شراكات، كما هو الشأن بالنسبة لبرنامج التعاون مع الاتحاد الأوربي "ميدا"، كما تم تمويلها عن طريق الميزانية العامة وموارد الحساب الخصوصي لدعم المحاكم. وفي هذا الصدد، بلغ مجموع اعتمادات ميزانية الاستثمار خلال الفترة 2010-2014 حوالي 3,26 مليار درهم، فيما بلغت اعتمادات الحساب الخصوصي المفتوحة بصفة نهائية خلال سنة 2014 حوالي 1,94 مليار درهم.

وقد مكنت مراقبة تدبير برامج الاستثمار بوزارة العدل والحريات من تسجيل عدة ملاحظات، نذكر أبرزها كالتالي:



## أولاً. التدبير المالي والميزانياتي لبرامج الاستثمار

بهذا الخصوص، لوحظ ما يلي:

### ◀ ضعف نسبة الالتزام على مستوى الحساب الخصوصي لدعم المحاكم

تراوحت نسبة الالتزام بالنفقات المتعلقة باعتمادات الأداء خلال الفترة 2010-2014 ما بين 28 و58 في المائة. وقد بررت الوزارة هذه النسبة الضعيفة بإيلائها الأولوية للالتزام بالنفقات في إطار الميزانية العامة ثم بعد ذلك، إن اقتضى الحال، الالتزام بالمشاريع المتبقية في إطار الحساب الخصوصي.

### ◀ ضعف نسبة الأداء على مستوى تنفيذ برامج الاستثمار

من خلال مقارنة المبالغ التي تم أدائها في إطار تنفيذ برامج الاستثمار مع المبالغ الملتزم بها، تبين ضعف نسبة الأداء، بحيث تراوحت خلال الفترة 2010-2014 ما بين 23 و32 في المائة على مستوى ميزانية الاستثمار، وما بين 47 و54 في المائة على مستوى الحساب الخصوصي لدعم المحاكم. هذه الوضعية تترجم التأخر المسجل على مستوى إنجاز المشاريع.

### ◀ ارتفاع نسبة الاعتمادات المرحلة

تمثل نسبة الاعتمادات المرحلة قسطاً مهماً من الاعتمادات المفتوحة بصفة نهائية في السنة المالية، بحيث تراوحت ما بين 42 و68 في المائة من مجموع الاعتمادات المفتوحة بصفة نهائية على مستوى الميزانية العامة (بمتوسط سنوي بلغ 511,46 مليون درهم)، كما وصلت إلى ما يناهز 24 في المائة على مستوى الحساب الخصوصي لدعم المحاكم (بمتوسط سنوي بلغ 292,29 مليون درهم). ويعزى ذلك أساساً إلى ضعف تخطيط وبرمجة مشاريع الاستثمار، بحيث يتم الالتزام بمعظم الصفقات في آخر السنة.

## ثانياً. تدبير مشاريع البنيات

تسعى مديرية التجهيز وتدبير الممتلكات إلى توفير الفضاءات الملائمة لحسن سير العمل القضائي، وذلك من خلال إنجاز مشاريع البناء والتوسعة والترميم. ويتم إنجاز هذه المشاريع إما مباشرة من طرف مصالح المديرية أو عن طريق المصالح الخارجية للوزارة أو عن طريق الإشراف المنتدب من طرف الشركة العامة العقارية ووزارة التجهيز والنقل واللوجستيك. غير أن إنجاز هذه المشاريع أثار الملاحظات التالية:

### ◀ غياب رؤية واضحة للمشاريع المزمع إنجازها

تمت برمجة الصفقات على مستوى مديرية التجهيز وتدبير الممتلكات بالوزارة دون أن تتوفر هذه الأخيرة على رؤية واضحة للمشاريع المزمع إنجازها، وهو ما يتجلى من خلال عدم احترام لائحة المشاريع المدرجة في البرامج التوقعية للصفقات، ومن خلال غياب جداول القيادة المتعلقة بضبط التوقعات ورصد الحاجيات وتقادي التعديلات المتكررة التي تعرفها المشاريع، كما هو الشأن بالنسبة لتغيير صنف المحكمة المستفيدة أو تغيير التوقيع الجهوي للمشاريع.

## ◀ عدم ضبط الحاجيات على مستوى بعض المشاريع

قامت الوزارة بإعداد مجموعة من المشاريع دون تحديد الحاجيات المنتظر تلبيتها من وراء إنجازها بدقة، الشيء الذي ترتب عنه صرف مبالغ مهمة قبل التخلي عن هذه المشاريع. ونذكر على سبيل المثال الحالات التالية:

- إلغاء أشغال تهيئة المحكمة التجارية بالرباط، وذلك بعد أداء النفقات المتعلقة بأتعاب المهندس المعماري ومكتب الدراسات (42.000,00 درهم) ومكتب المراقبة (35.952,00 درهم) وأتعاب المختبر (48.000,00 درهم).
- إلغاء صفقة توسعة وتهيئة مركز الأرشيف بسلا نتيجة التقرير الذي أعده قسم التدقيق والمراقبة الداخلية بالوزارة، والذي كشف عن وجود عيوب في المسطرة وإمكانية ترشيد النفقة المخصصة للمشروع عبر استغلال فضاء المركز لأهمية مساحته وقابلية توظيفه كفضاء للحفظ. في حين تم أداء النفقات المتعلقة بأتعاب المهندس المعماري (168.840,00 درهم) ومكتب الدراسات (71.820,00 درهم) ومكتب المراقبة (22.500,00 درهم)، بالإضافة إلى أتعاب المختبر (39.360,00 درهم).
- إلغاء مشروع بناء المحكمة الابتدائية بين احمد بموجب قرار لوزير العدل نتيجة إدخال تعديلات تقنية على المنشأة، حيث تمت إضافة قاعة للأرشيف بمساحة تقدر ب 438 متر مربع.

## ◀ عدم كفاية الدراسات القبلية أو عدم جاهزيتها

تبين، من خلال الاطلاع على عينة من المشاريع المنجزة من طرف الوزارة، أن الدراسات القبلية المتعلقة بها غير كافية أو غير متوفرة في بداية الأشغال، الشيء الذي أثر على تنفيذها في الأجل التعاقدية، كما هو الشأن بالنسبة للمشاريع المتعلقة ببناء المحاكم الابتدائية بإمبانتانوت والقصر الكبير وبن جريبر ومحكمة الأسرة بالعرانش، والتي تطلب إنجازها إدخال تصحيحات أو تعديلات على التصاميم الهندسية أو إعادة وتكملة بعض الدراسات التقنية.

## ◀ الشروع في تنفيذ المشاريع قبل تخصيص العقارات المتعلقة بها

تم الشروع في تنفيذ العديد من المشاريع قبل تسوية وضعية العقارات المتعلقة بها، بل، وفي بعض الأحيان، في ظل استمرار استغلالها من طرف الغير، كما هو الشأن بالنسبة لمشاريع بناء المحكمتين الابتدائيتين بطنجة وبتازة وتوسعة مركز القاضي المقيم بقلعة مگونه. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى إلغاء عقود المهندس المعماري ومكاتب الدراسات والمراقبة، المبرمة في إطار مشروع بناء المحكمة الابتدائية بطنجة، بعد أداء

أزيد من 1,85 مليون درهم.



## تقييم النهوض بالمشهد السمعي البصري الوطني

يتشكل أهم المتدخلين في المشهد السمعي البصري الوطني من الوزارة المكلفة بالاتصال الوصية على القطاع، والهيئة العليا للاتصال السمعي البصري، وكذا من القطب السمعي البصري العمومي، والذي يتكون من الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، وشركة "صورباد-القناة الثانية"، إضافة إلى متعاملي القطاع الخاص كقناة "ميدي 1 تي.في"، والإذاعات الخاصة والمتدخلين في القطاع السينمائي.

وخلال الفترة المشمولة بالمهمة الرقابية للمجلس الأعلى للحسابات (فترة 2006-2015) وصل الدعم العمومي إلى 11,95 مليار درهم موزعة على ثلاثة متدخلين في المشهد السمعي البصري وهم: الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة، والقناة الثانية، والمركز السينمائي المغربي، وذلك بمعدل سنوي يصل إلى 1,33 مليار درهم.

وقد عرفت مراقبة تقييم عملية النهوض بالمشهد السمعي البصري الوطني تسجيل عدة نقائص، من أبرزها، ما يتعلق بالجوانب التالية:

### أولا. تمويل المشهد السمعي البصري الوطني

يعد القطب السمعي البصري العمومي والمركز السينمائي المغربي من أهم المستفيدين من التمويلات الموجهة للمشهد السمعي البصري الوطني، حيث يتم تمويلهما عبر أربعة مصادر هي: الميزانية العامة، وصندوق النهوض بالفضاء السمعي البصري والإعلانات وبالنشر العمومي، وضريبة النهوض بالفضاء السمعي البصري الوطني، وعائدات الإشهار.

وقد حصلت الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة خلال الفترة ما بين 2006 و2015 على 10,5 مليار درهم، بنسبة 88% من الدعم العمومي، مقابل 430 مليون للقناة الثانية و995 مليون درهم للمركز السينمائي المغربي.

ويتميز هذا الدعم بأهمية دعم الميزانية العامة التي تعادل نسبته 50,90%، متبوعا بالدعم المتأتي من المداخل المتعلقة برسم النهوض بالفضاء السمعي البصري الوطني بنسبة 24,13%، ثم صندوق النهوض بالفضاء السمعي البصري والإعلانات والنشر العمومي بنسبة 20,59%. إضافة إلى دعم وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية (3,96%) ووكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأقاليم الجنوب (0,42%).

ويعتبر صندوق النهوض بالفضاء السمعي البصري والإعلانات والنشر العمومي الأداة المهمة لتنمية القطاع السمعي البصري والنهوض بالإنتاج الوطني عن طريق إعانات مباشرة للقطاع ومساهمات في رأس مال الشركات الوطنية العاملة في الميدان، وذلك بالرغم من أن موارد هذا الصندوق عرفت انخفاضا مستمرا، حيث مرت من 510 مليون درهم سنة 2005 إلى 375 مليون درهم سنة 2014، أي بنسبة انخفاض قدرها 26%.

## ثانيا. الشركات الوطنية السمعية البصرية العمومية

### 1. القطب السمعي البصري العمومي: في انتظار التجسيد منذ سنة 2006

في إطار إحداث القطب السمعي البصري أصدر المجلس الأعلى للاتصال السمعي البصري، في سنة 2006، رأيا ينص على تقريب مختلف مكونات المشهد السمعي البصري العمومي بهدف تجميعها في إطار قطب واحد متنوع ومتكامل، مع تامين الاستفادة من مكتسبات الفاعلين الموجودين. وشدد الرأي على كون إعادة التنظيم المرتقبة يجب أن تمر عبر مراحل لضمان فرص أكبر للنجاح. ويتعلق الأمر بداية بإحداث جهاز مديري موحد للمراقبة، وذلك بتعيين رئيس مشترك للشركتين، يتوفر على سلطة التوجيه والتنسيق والتحكم، مع حفاظ الشركتين على خصوصيتهما وهويتهما الإعلامية. وتهدف إعادة التنظيم هذه إلى إحداث شركة "هولدينج". وبعد عشر (10) سنوات من صدور هذا الرأي لم يتم بعد إحداث القطب العمومي السمعي البصري كما تم اقتراحه، فرغم توفرهما على رئيس واحد تعمل الشركتين بدون تكامل فعلي.

### 2. الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة

بخصوص هذه الشركة، تم الوقوف على مجموعة من النقائص، نوجز أبرزها كما يلي:

#### ◀ الاعتماد المتزايد على المنح المقدمة من طرف الدولة

عرف رقم المعاملات المنجز من طرف الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة تراجعاً مهماً، حيث لا يغطي حتى تكاليف الاستغلال التي مثلت ضعف رقم المعاملات تقريبا خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2009 و2015. وتفسر هذه الوضعية بضعف العائدات الخاصة بالإشهار، التي لم تتعدى 169 مليون درهم سنة 2015، وأهمية نفقات الموظفين البالغة 520 مليون درهم في نفس السنة.

#### ◀ تعطيل دينامية إبرام عقود البرامج منذ سنة 2012

لوحظ بأن الدولة أبرمت عقدي برنامج مع الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة يتعلقان بالفترتين 2006-2008 و2009-2011. وفضلا عن ذلك، يوضح آخر عقد برنامج في مادته الثالثة بأن الشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة ستقدم، قبل نهاية 2011، مشروع عقد برنامج للفترة ما بين سنتي 2012 و2014. غير أنه، منذ سنة 2012، لم يتم إبرام أي عقد برنامج.

#### ◀ عدم مسك محاسبة تحليلية

حسب المادة 51 من القانون رقم 77.03، يجب أن يتناسب التمويل الممنوح في إطار عقد البرامج مع التكلفة الفعلية الناتجة عن احترام الالتزامات. إلا أنه لوحظ إبرام عقود البرامج دون أن تكون للشركة الوطنية للإذاعة والتلفزة محاسبة تحليلية تمكنها من تقييم الكلفة الفعلية لدقتر التحملات. ذلك أن تقدير كلفة الالتزامات للشركة تبقى تقريبية.

### 3. "القناة الثانية – صورياد"

عكست النتائج المحاسبية والمالية لـ"صورياد" وضعاً مالياً مقلقاً، حيث لم تحقق "صورياد" إلا الخسائر منذ سنة 2008 بسبب عدم قدرة رقم معاملاتها على تغطية تكاليفها. وأصبح النتيجة المالية المتداولة للشركة سلبية بشكل هيكلي. ومنذ سنة 2012، ورغم أن الوضعية الصافية أصبحت تمثل أقل من الربع من رأس المال، (الأمر الذي نبه إليه الخبير المحاسب بواسطة رسالته المؤرخة في أواخر سنة 2014، والموجهة لرئيس "صورياد")، فإن التسوية القانونية لهذه الوضعية لم تنجز بعد، خلافاً لما تنص عليه مقتضيات قانون شركات المساهمة ولا سيما المادة 357 منه.

## نظام تأهيل وتصنيف مقاولات البناء والأشغال العمومية

يشكل نظام تأهيل وتصنيف مقاولات البناء والأشغال العمومية المحدث بموجب المرسوم رقم 2.94.223 بتاريخ 16 يونيو 1994 أداة بيد أصحاب المشاريع العمومية تمكنهم من تحقيق ضمانات معقولة حول قدرات ومؤهلات الشركات المتعاقدة مع الإدارة فيما يتعلق بكفاءاتها وتجربتها لضمان حسن التنفيذ كما وكيفا والانتهاج من الأشغال في الأجل التعاقدية.

وقد مكن تقييم هذا النظام من تسجيل عدة ملاحظات، من أبرزها ما يلي:

### ◀ تعدد واختلاف أنظمة التصنيف المعتمدة من طرف الوزارات

بعد تعديل المرسوم المتعلق بالصفقات العمومية وصدور المرسوم الأخير في سنة 2013، أصبحت شهادة التأهيل والتصنيف مهمة، بحيث يمكنها أن تحل محل الملف التقني الذي لم يعد شرطاً مسبقاً للمشاركة في الصفقات العمومية.

إلا أن عدم إخضاع جميع مقاولات البناء والأشغال العمومية لنفس قواعد الولوج بسبب تعدد أنظمة التصنيف المعتمدة من طرف الوزارات، خصوصاً فيما يتعلق بالتباين والاختلاف في العتبات المطبقة، يمكن أن يؤدي إلى عدم احترام مبدأ المنافسة والمساواة في الولوج إلى الطلبات العمومية وكذا إلى تعدد هذه القواعد.

ومن جهة أخرى، تعتبر شهادة التأهيل غير ضرورية بالنسبة للصفقات التي يقل مبلغها عن العتبات المحددة في قرار الوزير المعني. وهو ما يجعل تحديد العتبات المقررة بقرار وزاري مخالفاً للمنطق الذي يركز عليه مرسوم الصفقات العمومية فيما يتعلق برفع عتبة سندات الطلب.

### ◀ نظام معقد وتنقصه الشفافية

يتميز النظام الحالي بتعدد معايير التأهيل والتصنيف من جهة، وغياب الشفافية في طريقة احتساب بعض المحددات والنسب، من جهة أخرى. وتترجم هذه الوضعية في انعدام



الشفافية في تطبيق شروط التأهيل. ويتعلق الأمر، خصوصا، بالشروط المرتبطة بتتقيط التآطير، والحد الأدنى المطلوب من المعدات، وكتلة الأجور المصرح بها.

ذلك، أن الوسائل البشرية والعتاد التي تمنح على أساسها الشهادة للمقولة، قد لا تكون متوفرة دائما عند هذه المقولة أو قد تصبح ناقصة أو متدهورة. كما أن اختيار مقولة مؤهلة ومصنفة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار، زيادة على شهادة التأهيل والتصنيف، حجم الأشغال المعهود بها للمقولة، والذي يجب أن تحترم في طرق احتسابه مبادئ المنافسة والمساواة في الحصول على الصفقات

### ◀ عدم وجود آلية للتتبع

فإذا كان من المفترض من نظام التأهيل والتصنيف أن يعطي ضمانا معقولة فيما يتعلق بكفاءة المقاولات مهنيا وتقنيا وماليا، فإنه لا يمكنه القيام بذلك إلا إذا كان يتوفر على آلية دائمة لتقييم أداء المقاولات. وفي هذا الصدد، لوحظ عدم وجود أي آلية للتتبع سواء على مستوى الوزارة المكلفة بالتجهيز أو على مستوى وزارتي السكنى والفلاحة والمندوبية السامية للمياه والغابات. مع العلم بأن اختيار مقولة مؤهلة ومصنفة لا يؤدي دائما إلى إنجاز كامل لصفقات الأشغال. وقد تبين أنه يصعب ضمان النتائج الجيدة أو التنفيذ الجيد للصفقات العمومية للأشغال بالاعتماد فقط على تصنيف أو تأهيل المقاولات، خاصة بسبب عدم إبلاغ لجان التأهيل والتصنيف من طرف أصحاب المشاريع بالمشاكل التي اعترضت تنفيذ الصفقات، وعدم الأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى كحجم الأشغال المسندة للمقاولات.

فمن خلال تحليل لملفات المقاولات التي تم تطبيق العقوبة عليها، لوحظ أن مقاولتين فقط عوقبتا على أساس معطيات أدلى بها صاحب المشروع، الأمر الذي يؤكد الدور غير الفعال للآلية الموضوعية من أجل تتبع النتائج المحققة من طرف المقاولات المشاركة في صفقات الأشغال واستجابتها للشروط المطلوبة.

### ◀ غياب اتفاق بين المتدخلين في القطاع

فيما يتعلق بالعلاقة مع المهنيين تم، سنة 2004، توقيع عقد-برنامج بين الدولة والجامعة الوطنية للبناء والأشغال العمومية والاتحاد العام لمقاولات المغرب سنة 2004. وقد تم تحديد الأهداف المراد تحقيقها على المدى القصير والمتوسط والتدابير التي على كل طرف أن يتخذها من أجل ضمان تحسين وتحديث بنية المقولة والعمل على خلق مقاولات ذات بنية وحجم مهمين على الصعيد العالمي. غير أنه في غياب اتفاق بين الشركاء خاصة بين الجامعة الوطنية للبناء والأشغال العمومية ووزارة التجهيز والنقل واللوجستيك، لم يتم القيام بإصلاح شامل لشهادة التأهيل والتصنيف.

## صندوق التجهيز الجماعي

يعتبر صندوق التجهيز الجماعي (الصندوق) مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وقد أحدث سنة 1959 بموجب الظهير الشريف رقم 1.59.169 صادر بتاريخ 13 يونيو 1959 بإحداث صندوق تجهيز الجماعات المحلية كما تم تعديله وتتميمه.

وبمقتضى القانون رقم 11.96 صادر بتاريخ 2 غشت 1996 اكتسب الصندوق بموجبه صفة بنك. كما يخضع أيضاً لمقتضيات القانون رقم 03.12 صادر في 24 دجنبر 2014 المتعلق بمؤسسات الائتمان والهيئات المعتبرة في حكمها.

وقد عرفت مراقبة تدبير هذا الصندوق تسجيل عدة ملاحظات، من أبرزها ما يلي:

### ◀ مساهمته ضئيلة في تمويل الجماعات الترابية

لقد تم إحداث الصندوق من أجل تقديم المساعدة المالية والتقنية إلى مجموع هيئات القطاع العمومي المحلي المكون من الجماعات الترابية ومجموعاتها والمؤسسات العمومية المحلية. وبالرغم من تضاعف الاستثمار المحلي بثلاث مرات تقريباً بين 2003 و2012، ليلعب أزيد من 12 مليار درهم، إلا أن الصندوق لم يتمكن من تطوير هندسة مالية قادرة على أن تجعل من القرض وسيلة للتنمية المحلية، إذ لوحظ أن مساهمته في تمويل الجماعات الترابية تصل ضئيلة، بحيث لا تتعدى نسبة القرض 5% من التمويل المحلي، حسب معطيات سنة 2013.

كما أنه، خلال اثني عشر سنة (2003-2014)، لم يتجاوز عدد الجماعات الترابية المستفيدة 620 جماعة، أي بنسبة 38,90% من مجموع الجماعات الترابية بكل فئاتها. وتعتبر الأقاليم والجماعات القروية الأقل استفادة بتغطية تقدر على التوالي ب 30,77% و 32,61%، في حين استفاد 81,25% من الجهات و 72,4% من الجماعات الحضرية.

### ◀ عدم تحيين إعلان السياسة العامة لتدخلات الصندوق

مازالت تدخلات الصندوق مؤطرة بإعلان السياسة العامة لسنة 1993 الذي يقدم بعض المبادئ التوجيهية لوضع استراتيجية للصندوق تركز على أهداف الفعالية وقواعد التدبير الجيد. وبالرغم من مرور أكثر من عشرين سنة من إصداره، فإنه لم يتم تحيين إعلان السياسة العامة لتأخذ بعين الاعتبار مستلزمات التنمية المحلية، وكذا النظام الأساسي للصندوق باعتباره بنكاً.

### ◀ محدودية مواكبة الصندوق للجماعات الترابية فيما يتعلق بتمويل المشاريع والتقييم البعدي

تجدر الإشارة إلى أن الصندوق يستفيد من وضعية احتكار تمويل الجماعات الترابية. وبالرغم من أن التشريع الحالي لا يمنع تمويل الجماعات الترابية عن طريق السوق البنكي الوطني، إلا أن هذا النوع من العمليات يبقى نادراً. هذه الوضعية لا تشجع الصندوق على تطوير خدماته وطرق تدخله لفائدة القطاع العمومي المحلي. فسهولة التسويق التي يتمتع بها، مع شبه غياب المخاطر في استرداد ديونه جعلت مواكبة الجماعات الترابية محدودة جداً، خاصة فيما يتعلق بإعداد المشاريع والتقييم البعدي.

ومن جهة أخرى، لوحظ أن الصندوق يطبق شروطاً تجارية مماثلة أو أعلى من تلك المطبقة في السوق البنكي. وبالرغم من تحسن شروط تمويل صندوق التجهيز الجماعي من السوق السندية والبنكية، فإن غياب المنافسة لا يسمح باستفادة زبائنه من المنحى التنافلي للفوائد.

وبعد أن أصبح الصندوق يحقق نتائج بنكية مهمة، تقرر لأول مرة في إطار قانون المالية لسنة 2013، دفع جزء من أرباحه لفائدة الدولة. حيث دفع الصندوق إلى الميزانية العامة



للدولة مبلغا إجماليا قدره 353 مليون درهم برسم السنتين 2013 و2014. كما وافق المجلس الإداري بتاريخ 30 أكتوبر 2015 على دفع مبلغ صاف قدره 150 مليون درهم في إطار قانون المالية لسنة 2015. وقد تجاوزت هذه الدفعات 500 مليون درهم برسم ثلاث سنوات، إلا أنه لم يرافقها تصور على مستوى ميزانية الدولة يرمي إلى استفادة الجماعات الترابية من هذه النتائج.

### ◀ عدم القيام بتتبع إنجازات المشاريع الممولة وبتقييمها

فيما يتعلق بتتبع إنجازات المشاريع الممولة، لم يضع الصندوق نظاما خاصا بذلك، ولم يطور برنامج عمل متعدد السنوات يحدد المشاريع الممولة وطرق تتبع إنجازها. كما أنه لا يقوم بإنجاز التقييم البعدي للمشاريع قصد التأكد من مدى تحقيق الأهداف المحددة حتى يلعب دوره كاملا باعتباره بنكا للتنمية المحلية.

### ◀ عدم تنظيم العلاقة بين الصندوق والمديرية العامة للجماعات المحلية

في الشق المتعلق بعلاقة الوزارة الوصية بالصندوق، من خلال المديرية العامة للجماعات المحلية، تكتسي هذه العلاقة طابعا مهما في تعزيز العلاقات بين الجماعات المحلية، وذلك من أجل تحديد الحاجيات واحترام الشروط المطلوبة من طرف الصندوق للموافقة على التمويلات. وتزداد هذه الأهمية عندما يتعلق الأمر بتنزيل برامج التنمية القطاعية الحكومية على المستوى المحلي (برنامج الكهرباء القروية العامة (PERG)، وبرنامج تزويد سكان العالم القروي بالماء الصالح للشرب (PAGER)، وبرنامج تنمية المناطق الصناعية). غير أن العلاقات بين الصندوق وهذه المديرية وأقسام المالية المحلية، لا ينظمها إطار يحدد مسؤولية الأطراف والمساطر التي يجب اتباعها (مساطر وأجال معالجة الطلبات ومدتها والحصول على المعطيات، وقائمة المعلومات...).

## صندوق التنمية القروية والمناطق الجبلية

أحدث "صندوق التنمية القروية" بموجب قانون المالية لسنة 1994 كما تم تعديله وتنظيمه. ولم يتم تفعيل دور هذا الصندوق إلا ابتداء من سنة 2008. كما أنيطت به كذلك خلال سنة 2012 مهمة التكفل بالبرامج المندمجة لتنمية المناطق الجبلية. واستعملت موارد الصندوق من أجل تنفيذ برامج وأنشطة التنمية القروية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياحية، وذلك في مختلف جهات وأقاليم المملكة، كما هو الشأن بالنسبة للمشاريع المرتبطة بفك العزلة والري وإعداد المجال الفلاحي، وتنمية الفلاحة التضامنية، ودعم برنامج محاربة آثار الجفاف، وتأهيل المراكز القروية ودعم الأنشطة المدرة للدخل. وقد أسفرت مراقبة تدبير هذا الصندوق عن تسجيل عدة ملاحظات، من أبرزها ما يلي:

### ◀ ضعف موارد الصندوق وانخفاض نسبة استعمالها وغياب التناسق في توزيعها

بلغت موارد صندوق التنمية القروية والمناطق الجبلية خلال العشر سنوات الأخيرة حوالي 6.948 مليون درهم. وقد تم توزيع موارد الصندوق بين قطاعي الفلاحة والتعمير، حيث

استفادت وزارة الفلاحة خلال الفترة 2008-2014 من 75 في المائة من مجموع الاعتمادات المفتوحة، مقابل 25 في المائة لفائدة وزارة التعمير.

وانتقلت حصة الأرصدة المرحلة من موارد الصندوق من 269 مليون درهم خلال سنة 2008 إلى 1.287 مليون درهم خلال سنة 2015. وقد لوحظ انخفاض نسبة استعمالات موارد الصندوق، حيث بلغت 14 في المائة من مجموع مداخيل السنة المالية 2014. كما لوحظ تفاوت في استفادة الجهات من تمويلات الصندوق.

### ← غياب آليات التنسيق في اعداد البرامج والمخططات

اتسم تدبير هذا الصندوق بغياب آليات التنسيق بخصوص إعداد البرامج ومخططات العمل. إذ يتم التحكيم بين المشاريع على أساس المبالغ الإجمالية المحددة لكل أمر بالصرف مساعد في حدود الموارد المتوفرة، دون الأخذ بعين الاعتبار معايير الاندماج أو التكامل بين البرامج والمشاريع والمخططات. كما لوحظ غياب نص قانوني ينظم الآليات المتعلقة بإعداد وتحكيم البرامج المقترحة، وتتبع وتقييم المنجزات، وتحديد معايير انتقاء المشاريع، وتأمين تمويل منظم وقار للصندوق. وهو ما أدى إلى غياب الانسجام والتكامل والاندماج بين مختلف المبادرات في مجال التنمية القروية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن عدد الأمرين بالصرف المساعدين بلغ 174 سنة 2016.

### ← اختلالات بخصوص تنفيذ المشاريع الممولة من طرف الصندوق

فيما يتعلق بتنفيذ مشاريع وزارة الفلاحة والصيد البحري الممولة بواسطة الصندوق، فقد تم تسجيل بعض الملاحظات، منها عدم احترام الالتزامات التعاقدية من طرف بعض الشركاء، والمتعلقة خصوصا بتوفير العقارات وإنجاز الدراسات، إضافة إلى ضعف التنسيق بين الشركاء على مستوى تنفيذ الاتفاقيات لا سيما الاتفاقية المتعلقة ب "برنامج التأهيل الترابي 2011-2015" التي تهدف لتقوية البنية التحتية للعالم القروي، والتي بلغت كلفتها الإجمالية 2,5 مليار درهم.

وقد تم كذلك تسجيل بعض الملاحظات المتعلقة بالتأخر في تنفيذ مجموعة من الاتفاقيات المخصصة لتأهيل الطرق وتهيئة المسالك، وعدم احترام الأجل والالتزامات مع الشركاء، وضعف الجهود المبذولة من أجل ضمان استغلال أنجع للوحدات المنشأة وتحقيق أهدافها فيما يخص مشاريع فك العزلة عن العالم القروي وبرنامج دعم تنمية الواحات وشجر الأركان والمشاريع الممولة بواسطة الصندوق في إطار برنامج الدعامة الثانية للمخطط الأخضر.

وفيما يتعلق بتنفيذ مشاريع وزارة التعمير وإعداد التراب الممولة بواسطة الصندوق، فقد تم تسجيل ضعف وتيرة إنجاز المشاريع، بحيث لم تتعدى نسبة التنفيذ 18 في المائة إلى غاية متم سنة 2015. ولاحظ المجلس، في هذا الإطار، عدم إنجاز بعض المشاريع المجالية، نذكر منها، على سبيل المثال، مشروع "بلاد بولعوان" (سنة 2009)، ومشروع إعادة تهيئة غابة "مرشيش" (سنة 2013)، ومشروع "الأطلس المتوسط الشرقي" (سنة 2012). كما تراوحت نسبة إنجاز بعض المشاريع المجالية، إلى حدود سنة 2016، ما بين 10 و40 في المائة، نذكر منها، على سبيل المثال، مشروع "بلاد بني مسكين"، ومشروع "منطقة وزان"، ومشروع النهوض بالاقتصاد الاجتماعي والتضامني بجهة الرباط-سلا-زمرز-عير (سنة 2010)، وبرنامج التنمية المستدامة لواح كلميم وطاطا وآسا الزاك.

ولوحظ كذلك تأخر في إنجاز بعض المشاريع غير المجالية، والتي ساهم الصندوق فيها بمبلغ يقدر بحوالي 238 مليون درهم، أي حوالي 34,4% من تكلفتها الاجمالية التي يبلغ قدرها 692 مليون درهم.

غير أن إنجاز هذا الصنف من المشاريع عرف عدة صعوبات أدت إلى توقفها أو عدم استغلال المنشآت المنجزة في بعض الأحيان، وتعزى هذه الصعوبات بصفة عامة إلى ضعف البرمجة وغياب التنسيق بين المتدخلين، وعدم توفير الاعتمادات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى إلغاء بعض مكونات المشروع.

## صندوق الخدمة الأساسية للمواصلات

أحدث صندوق الخدمة الأساسية للمواصلات على شكل حساب خصوصي للخزينة من أجل تمويل برامج الخدمة الأساسية للمواصلات بالمغرب سنة 2005. حيث يتم تمويل هذا الصندوق بنسبة 2% من رقم المعاملات دون احتساب الرسوم من صافي مصاريف الربط البيني لمتعهدي الشبكات العمومية للمواصلات. وقد تمكن هذا الصندوق من تعبئة أكثر من 2,25 مليار درهم منذ إحدائه سنة 2005 إلى غاية نهاية 2013.

وأسفر تقييم تسيير صندوق الخدمة الأساسية للمواصلات عن تسجيل مجموعة من الملاحظات، ولاسيما فيما يتعلق بالبرامج التي تم اعتمادها من طرف لجنة تدبير الخدمة الأساسية للمواصلات، والتي تتعلق بالأساس بما يلي:

- برنامج تعميم الولوج للمواصلات وتعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بمختلف مؤسسات التعليم العمومي؛
- برنامج "نافذة" الهادف لتسهيل وولوج أسرة التعليم إلى تكنولوجيا المعلومات؛
- برنامج "إنجاز" الموجه لطلاب التعليم العالي العمومي والهادف إلى المساهمة في اكتساب وسائل الولوج إلى تكنولوجيا المعلومات؛
- برنامج "E-SUP" الذي يهدف إلى تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي؛
- برنامج "NET-U" الهادف إلى ربط المؤسسات والأحياء الجامعية بشبكات الانترنت؛
- برنامج إحداث مراكز الولوج الجماعية (CAC) لتمكين الشباب من استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا سيما بالنسبة لدور الشباب التابعة لوزارة الشبيبة والرياضة.



وفي هذا الصدد، يمكن الإشارة إلى أبرز الملاحظات المسجلة كالتالي:

### ◀ عدم وضع إطار استراتيجي للخدمة الأساسية للمواصلات

لقد تم التعريف بمعظم البرامج المذكورة أعلاه في إطار المذكرة التوجيهية العامة المتعلقة بالخدمة الأساسية للمواصلات عن الفترة الممتدة من سنة 2006 إلى سنة 2008، حيث تم اعتبارها الإطار الاستراتيجي الوحيد للخدمة الأساسية للمواصلات. إلا أنه، بعد سنة 2008، لم يتم وضع أي إطار استراتيجي للخدمة الأساسية للمواصلات بالمغرب. وهكذا تم تمويل عدة عمليات من طرف صندوق الخدمة الأساسية للمواصلات في غياب إطار مندمج.

### ◀ إغفال مخطط المغرب الرقمي 2013 تعريف الإجراءات الجديدة في مجال الخدمة الأساسية للمواصلات

تجدر الإشارة إلى أن مخطط المغرب الرقمي 2013 والمصادق عليه سنة 2009، قد اعتمد المشاريع والإجراءات التي كانت في طور الإنجاز في هاته المرحلة في ميدان الخدمة الأساسية للمواصلات. وقد أغفل المخطط تعريف الإجراءات الجديدة في هذا المجال.

### ◀ عدم ارتقاء إنجازات الصندوق إلى مستوى الأهداف الاستراتيجية المحددة

بالرغم من تسجيل فائض مالي مهم في حساب صندوق الخدمة الأساسية للمواصلات، وأخذا بعين الاعتبار أهمية البرامج المتعلقة بالخدمة الأساسية للمواصلات التي عرفت تأخرا في تفعيلها، لم ترق إنجازات هذا الصندوق إلى مستوى الأهداف الاستراتيجية المحددة، ولا سيما فيما يتعلق بتقليص الفجوة الرقمية والاجتماعية. وبالتالي، تبقى دون مستوى قدراته الحالية والمستقبلية وبعيدة عن تلبية الاحتياجات المهمة لبعض شرائح المجتمع فيما يتعلق بالولوج إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وفي ضل غياب رؤية واضحة للخدمة الأساسية للمواصلات، لا يمكن إغفال خطر تمويل العمليات غير المبرمجة، والتي لا تدخل في إدارة الخدمة الأساسية للمواصلات ولا تأخذ بعين الاعتبار إلا الفائض المالي لصندوق الخدمة الأساسية للمواصلات.

### ◀ دعم الصندوق لنفقات عمليات يجب أن تتحملها ميزانيات المؤسسات المعنية

بغض النظر عن العمليات المنجزة في إطار برنامج تعميم الولوج لشبكات المواصلات ذات الطابع الأفقي والأساسي، فإن البرامج الأخرى تتمحور حول الدعم الكلي أو الجزئي المتحمل من طرف صندوق الخدمة الأساسية للمواصلات لأجل اعتماد وسائل الولوج إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء من طرف الأفراد (الطلاب عن طريق برنامج "إنجاز"، والأساتذة من خلال برنامج "نافذة") أو من طرف المؤسسات (مدارس وجامعات). بالنسبة لهذه الفئة الأخيرة، أي المدارس والجامعات، لم يقتصر دعم صندوق الخدمة الأساسية للمواصلات على العمليات المتعلقة باستعمال تكنولوجيا المعلومات فقط، بل قام أيضا بتحمل نفقات تتعلق بالبنيات التي كان من المفترض تمويلها من طرف ميزانيات الوزارات المعنية.

## ◀ احتمال عدم استمرارية وديمومة الخدمات الممولة من طرف الصندوق

بالرغم من أهمية الإعانات الجزئية الممنوحة من طرف الصندوق، فإن استمرارية العمليات المنجزة (شراء وصيانة وتجديد الأجهزة المعلوماتية) وديمومة الخدمات الممولة (مصاريف الربط بالإنترنت) تظل مسألة غير محسومة في المستقبل.

## ◀ تأخر في إنجاز البرامج ومحدودية تتبعها

يشير التأخر الملاحظ في إنجاز البرامج الخاصة بالخدمة الأساسية الى غياب تخطيط مسبق ورؤية واضحة. فالمسائل المتعلقة بتحديد هذه البرامج وتهيئ العمليات وتسيير المشاريع وتكوين الهيئات المكلفة بالإنجاز كان من الواجب مناقشتها والموافقة عليها في مرحلة التخطيط والتهيئ.

كما أن عدم إنهاء بعض العمليات التي تم الشروع في إنجازها (مراكز الولوج الجماعية وتعميم استعمال تكنولوجيا الإعلام) وعدم إنجاز المشاريع، مثل "NET U" و "E. Sup"، تبين مدى محدودية مستوى تتبع البرامج، وكذا عدم جدوى اختيار بعض البرامج.

## الصندوق الخاص بالطرق

لقد أسفرت مراقبة الصندوق الخاص بالطرق عن تسجيل عدة ملاحظات، من أبرزها ما يلي:

## ◀ عدم صيانة الطرق القروية غير المصنفة المنجزة في إطار برامج فك العزلة عن العالم القروي

أنجزت وزارة التجهيز خلال العشرين سنة الأخيرة العديد من الطرق القروية من أجل فك العزلة عن العالم القروي، بغلاف مالي إجمالي قدره 27 مليار درهم، ومن المتوقع أن يبلغ طول هذه الطرق 32.000 كلم، عند متم سنة 2016، منها 11.036 كلم غير مصنفة.

وإذا كانت الطرق المصنفة التابعة للدولة تستفيد من الصيانة ولو بوتيرة ضعيفة نظرا لمحدودية الاعتمادات المرصودة لهذا النوع من الأشغال، فإن الطرق غير المصنفة لم تعرف أية عملية صيانة منذ إنجازها لا من طرف الدولة، ممثلة في وزارة التجهيز، ولا من طرف الجماعات المحلية. مما يعرض هذا الرصيد الطرقي للتآكل وينذر بضياح الجهد الذي بذل طيلة عقدين من الزمن والمبالغ المالية التي أنفقت في إنجاز المشاريع، بالإضافة إلى الأثر السلبي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي لسكان العالم القروي. هذا، فضلا عن أن الممولين الدوليين يطلبون ضمان الحفاظ على الاستثمار الممول بالقروض السابقة كشرط لقبول تقديم قروض جديدة.



## ◀ وجود وقع إيجابي وآثار سلبية للعمليات والبرامج المنجزة

لقد تم إنجاز دراسة للأثر الاجتماعي والاقتصادي للبرنامجين الوطنيين للطرق القروية (الأول والثاني) سنة 2014 من طرف مكتب للدراسات بطلب من وزارة التجهيز. وقد اعتمدت هذه الدراسة على مقارنة قيمة المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية قبل وبعد إنجاز الطرق بالنسبة للأسر ولمهني النقل.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود وقع إيجابي للبرنامجين على الساكنة من جراء تحسن ظروف النقل والاقتصاد المحلي ونمط العيش ونشاط منهبي النقل. كما خلصت إلى وجود آثار خارجية متمثلة في انخفاض الهجرة وانخفاض نسبة الأسر التي تستعمل الحطب للوقود. وقد تم تسجيل بعض الآثار السلبية كتحويل مجرى الوديان وتدهور جودة التربة بمحاذاة الطرق.

## المراكز الاستشفائية الإقليمية والجهوية التابعة لوزارة الصحة والمسيرة بطريقة مستقلة

تشكل المراكز الاستشفائية الإقليمية والجهوية مصالح تابعة لوزارة الصحة مسيرة بطريقة مستقلة، الأمر الذي يمكنها من التوفر على موارد ذاتية. وقد قام المجلس بتعاون مع المجالس الجهوية للحسابات بمراقبة تسيير المراكز الاستشفائية التالية:

- المركز الاستشفائي الجهوي لفاس بولمان، ويتكون من مستشفيين ومركز جهوي لتحاقن الدم، ويسدي خدماته لساكنة تناهز 1.813.000 نسمة حسب الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2014؛
  - المركز الاستشفائي الإقليمي ابن مسيك، والذي يقدم خدمات العلاج لساكنة تناهز 302.051 نسمة، ويتألف من المستشفى الإقليمي ابن امسيك بطاقة استيعابية تصل إلى 80 سريرا، ومركز للفحص والتشخيص؛
  - المركز الاستشفائي الإقليمي للخميسات الذي يشمل ثلاث مستشفيات بطاقة استيعابية إجمالية تبلغ 255 سريرا لفائدة ساكنة تقدر بحوالي 522.025 نسمة حسب الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2014؛
  - المركز الاستشفائي الإقليمي لعمالة مقاطعة الحي الحسني، والذي يقدم خدماته لساكنة تصل إلى 468.542 نسمة مع وجود قابلية لارتفاع هذا العدد في ظل وجود مشاريع ضخمة للسكن الاجتماعي على مستوى النفوذ الترابي للإقليم.
- وقد خلصت عمليات مراقبة التسيير إلى تسجيل ملاحظات ونقائص همت مختلف أوجه تدبير المؤسسات المذكورة نذكر أبرزها كما يلي:

## ◀ نقائص بخصوص التخطيط الاستراتيجي والبرمجة

لعل الملاحظة الأبرز في هذا الباب هي عدم توفر أي من المراكز الاستشفائية السالفة الذكر على مشروع المؤسسة الاستشفائية مصادق عليه، ولا، بالتالي، على "الميزانية-البرنامج" التي تعتمد على إثره.

ويشكل مشروع المؤسسة الاستشفائية المنصوص عليه في المادة الثامنة من المرسوم المتعلق بالتنظيم الاستشفائي وسيلة للتدبير الاستراتيجي، حيث يحدد الأهداف العامة للمؤسسة في الميدان الطبي والعلاجات التمريضية والتكوين والتدبير والنظام الإعلامي، وكذا وسائل الاستشفاء والموارد البشرية والتجهيزات بمختلف أنواعها التي يجب على المستشفى التوفر عليها لتحقيق أهدافه. وتحضر عقبه "الميزانية-البرنامج"، بحيث تحدد لفترة متعددة السنوات الأهداف المتوخاة والوسائل المرصودة والنتائج المنتظرة.

لكن، وفي غياب هذه الوثيقة الاستراتيجية، اعتمد المركز الاستشفائي الجهوي لفاس بولمان خطتي عمل استراتيجيتين للفترتين 2008-2012 و 2013-2016. وتتسم هاتان الخطتان بتضمنهما لمشاريع وإجراءات عملية تتكرر في الخطط السنوية دون وضع مؤشرات لقياس النتائج، ودون ربط للمشاريع بمخططات تمويل. مما جعل المشاريع تنقل من سنة لأخرى دون أن يتم إنجازها.

وينطبق الأمر ذاته على المركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات، الذي اعتمد في غياب المصادقة على "مشروع المؤسسة الاستشفائية" برامج عمل خاصة بكل مستشفى من المستشفيات الثلاثة المكونة للمركز، لكن دون تناسق أو تكامل بين الأنشطة والأدوار التي يضطلع بها كل مستشفى، ودون تحديد لأجال الإنجاز ولا الموارد اللازمة لذلك ولا مؤشرات لتتبع تنفيذ الأعمال المسطرة ببرامج العمل هذه.

## ◀ عدم تفعيل هيئات التشاور والدعم

لوحظ، في هذا الصدد، أنه لم يتم تفعيل هيئات التشاور والدعم المكونة لنظام حكمة المستشفيات على مستوى جميع المراكز الاستشفائية موضوع المراقبة، وذلك لعدم إحداث البعض منها أو تأخيرها من جهة، أو لعدم انتظام اجتماعاتها أو مسك سجلات لهذه الاجتماعات وعدم تتبع قراراتها من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الهيئات قد أحدثت بناء على المرسوم المتعلق بالتنظيم الاستشفائي، وحددت اختصاصاتها وتنظيمها وكيفية سيرها بقرار وزير الصحة رقم 456/11 الصادر بتاريخ 06 يوليو 2010.

وهكذا، لم تعقد الهيئات المذكورة أولى اجتماعاتها إلا أواخر سنة 2014 بالمركز الاستشفائي ابن امسيك، وبداية سنة 2015 بالمركز الاستشفائي الحسني. كما أنه، على مستوى هذا الأخير، لم يتم تشكيل مجلسي الأطباء والمرضى.

علاوة على ذلك، لم يتم إحداث هيئات التنسيق والدعم بالمستشفيات المحليين لتيفلت والرماني التابعين للمركز الاستشفائي الإقليمي بالخميسات. أما بالمستشفى الإقليمي بالخميسات، فقد تم إحداث مختلف هذه الهيئات إلا أن طرق اشتغالها لا تتسم بالفعالية اللازمة.

## ◀ اختلالات همت الفوترة وتحصيل المداخل

لم تتمكن المراكز الاستشفائية من تحقيق مداخل تمكنها من تغطية نفقات تسييرها، حيث لا تزال تعتمد بشكل كبير على دعم الوزارة الوصية. وقد شكل عدم فوترة كل الخدمات المقدمة، وكذا عدم تحصيل المداخل سواء المتعلقة بنظام التغطية الصحية أو غيرها أبرز الملاحظات المسجلة في هذا الباب.

وعلى سبيل المثال، فقد تم الوقوف على فارق بين مستوى المداخل المصرح بها من طرف الشساعة والمداخل التي كان يجب تحصيلها مقابل الخدمات المقدمة، والواردة في تقارير أنشطة المركز الاستشفائي الحسنّي. هذا الفرق وصل إلى حوالي 18,5 مليون درهم خلال الفترة الممتدة من سنة 2008 إلى سنة 2014.

ومن جهة أخرى، لم يشرع المركز الاستشفائي ابن امسيك في استخلاص مصاريف العلاجات إلا ابتداء من شهر أبريل 2011، رغم أن المركز المذكور شرع في تقديم خدماته العلاجية فور افتتاحه في 05 شتنبر 2009. وقدرت المبالغ المطابقة للخدمات غير المفوترة، خلال هذه المدة، بما يعادل 2,4 مليون درهم. بالإضافة إلى ذلك، تبين، من خلال مقارنة الأرقام المتعلقة بأنشطة المستشفى بمستوى المداخل المحققة، وجود قصور واضح في استخلاص المداخل، حيث تقدر قيمة العائدات غير المستخلصة ما بين سنتي 2012 و2014، فقط على مستوى فحوصات قسم المستعجلات والعيادات المتخصصة، ما يناهز 2.508.402,00 درهم.

أما على مستوى المركز الاستشفائي الإقليمي الخميسات، فقد بلغت نسبة الخدمات الصحية التي لم تتم فوترتها سنة 2014 حوالي 42% من الخدمات الاستعجالية، و28% من فحوصات الصدى، و25% بالنسبة لفحوصات السكانير بمستشفى الخميسات. وفيما يتعلق بالمستشفى المحلي الرماني كشفت المقارنة بين المعطيات المتوفرة لدى مصلحة الاستقبال والقبول وتلك المسجلة بمصلحة المستعجلات أن 95% من الفحوصات الاستعجالية لم تتم فوترتها خلال الفترة الممتدة من 17 ماي إلى 8 غشت 2015. كما بلغت الفحوصات غير المفوترة في طب النساء نسبة 46% خلال التسعة أشهر الأولى من سنة 2015. وفضلا عن ذلك، فإنه، بالمستشفى المحلي بتيفلت، بلغت النسبة غير المفوترة 99% من الخدمات الاستعجالية، بمبلغ إجمالي وصل إلى 1.575.080,00 درهم، و30% من الفحوصات بالأشعة، وذلك خلال التسعة أشهر الأولى من سنة 2015.

## ◀ غياب بعض التخصصات الطبية المفروض توفرها في المؤسسات الاستشفائية

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات عدم تقديم بعض المؤسسات الاستشفائية لخدمات صحية في مجموع الاختصاصات المنصوص عليها بموجب مقتضيات المرسوم المتعلق بالتنظيم الاستشفائي.

وفي هذا الإطار، تم بالمركز الاستشفائي الإقليمي الحسنّي تسجيل غياب تخصصات الأمراض العقلية، وجراحة الفك والوجه وأمراض الأذن والحلق والحنجرة.

وعلى مستوى المركز الاستشفائي الإقليمي الخميسات، لوحظ عدم اشتغال مصالح الجراحة والمصلحة الاستشفائية لطب الأطفال بالمستشفيات المحليين بتيفلت والرماني.



كما سجل بالمركز الاستشفائي الإقليمي ابن مسيك غياب الخدمات العلاجية في مجال الإنعاش وبمصلحتي الطب وطب الأطفال اللتين تظان غير مشغلتين رغم تجهيزهما منذ افتتاح المستشفى.

### ← اختلالات في تدبير المواعيد

تبين، من خلال فحص سير عمل التطبيق المعلوماتي المسمى "موعدي" المعتمد لتدبير مواعيد المرضى بمستشفى "ابن الخطيب" التابع للمركز الاستشفائي الجهوي لفاس بولمان، أن هذا التطبيق غير مؤمن بسبب غياب إسناد حقوق الولوج وتحديد مستوياتها. وقد تم بالفعل الوقوف على عمليات حذف لبعض الأسماء من قائمة المواعيد واستبدالها بأسماء أخرى. كما تم تسجيل نقائص أخرى تعتري سير هذا التطبيق المعلوماتي كعدم ربطه بالتطبيق الخاص بالفوترة «DIMBAF»، وعدم تأكيد إنجاز الكشوفات الطبية على نحو دائم، إضافة إلى عدم إعداد بيانات لعدد المواعيد المسجلة وعدد الكشوفات الطبية المنجزة فعلياً.

ومن جهة أخرى، وبخصوص آجال المواعيد بمستشفى "ابن الخطيب"، تم تسجيل آجال طويلة الأمد في بعض التخصصات كالجراحة العامة وأمراض الغدد والسكري وأمراض الجلد، حيث وصلت في المعدل ما بين أربعة أشهر وسبعة أشهر.

وفي نفس الإطار، وعلى مستوى مستشفى "ابن البيطار"، فقد لوحظ غياب قاعدة معطيات حول آجال المواعيد خلال الفترة 2010-2014، ذلك أن تسجيل هذه المعلومات لم ينطلق إلا في سنة 2015. كما لوحظ أن مدة المواعيد، في يونيو 2015، بلغت ستة أشهر بالنسبة لتخصص أمراض الروماتيزم، و4 أشهر بالنسبة لطب أمراض الجهاز العصبي.

إضافة إلى ذلك، تبين إسناد تدبير المواعيد بالمستشفيين المحليين بتيفلت والرماني لمستخدمي الشركة المكلفة بالحراسة بدل مصلحة الاستقبال والقبول. علاوة على هذا، لا يتم احترام لوائح المواعيد المتعلقة بالفحوصات الخارجية بالمستشفى المحلي للرماني.

وفيما يخص المركز الاستشفائي ابن مسيك، لوحظ أن المواعيد المتعلقة بالكشف بالأشعة والصدى ومواعيد العيادات الخارجية بمركز التشخيص تحدد مباشرة من طرف المسؤولين دون تنسيق مع مصلحة الاستقبال والقبول، وذلك، خلافا لمقتضيات المادة 35 من النظام الداخلي للمستشفيات. وقد سجل، بهذا الخصوص، تباعد المواعيد الخاصة بفحوصات الكشف بالصدى المحددة من طرف الطبيب رئيسة المصلحة، والتي وصلت في بعض الحالات إلى خمسة أشهر.

وعلى مستوى المركز الاستشفائي الإقليمي الحسني بالدار البيضاء، تبين وجود مواعيد للكشف طويلة الأجل بالنسبة لبعض التخصصات. حيث تصل، على سبيل المثال، إلى عشرة أشهر بالنسبة لتخصص طب العيون.

وتساهم برمجة الكشوفات في طول وتباعد المواعيد، حيث لا تبرمج غالباً سوى فترة زمنية واحدة خلال الأسبوع لكل أخصائي كما هو الشأن بالنسبة للتخصصات التالية: الأمراض الجلدية وأمراض الغدد الصماء وأمراض الجهاز الهضمي وأمراض النساء وأمراض الدم وأمراض القلب وطب العيون.



## ◀ مشاكل تعتري تدبير الموارد البشرية

تم تسجيل نقص في الموارد البشرية الشبه الطبية، مما لا يمكن من احترام المعيار المنصوص عليه في قرار وزير الصحة المحدد للمعايير التقنية للمصحات، والذي ينص على توفير ممرض حاصل على شهادة الدولة وممرض مساعد لكل 10 أسرة. فعلى سبيل المثال، فقد تراوح عدد الأسرة لكل ممرض ما بين 10 و20 سريرا في النهار، وما بين 20 و60 سريرا في الليل على مستوى المركز الاستشفائي الجهوي لفاس.

ويعزى هذا النقص، من جهة، إلى وصول عدد من الممرضين إلى سن التقاعد أو استفادتهم من التقاعد النسبي، ومن جهة أخرى، إلى تغيير عدد من الممرضين إطارهم الإداري الأصلي بالإطار الإداري المتعلق بالمتصرفين.

كما تم الوقوف على التأثير السلبي لهذا الخصائص على إنتاجية بعض المصالح كمركب الجراحة بالمستشفى الإقليمي بالخميسات الذي، وعلى الرغم من توفره على ثلاث قاعات جراحية، لا يشغل على نحو مثالي. وكمصلحتي الطب وطب الأطفال بالمركز الاستشفائي ابن امسيك المعطلتين ومركبه الجراحي الذي لا يوفر الديمومة.

وفيما يخص الأطر الطبية، لم يتم تعيين طبيب مسؤول عن مصلحة الاستقبال لا بالمستشفى الإقليمي بالخميسات ولا بالمستشفى المحلي بالرماني، وهو ما يخالف مقتضيات المادة الخامسة من النظام الداخلي للمستشفيات.

## ◀ نقائص على مستوى التجهيزات وتهيئة بنايات

أظهرت المراقبة وجود نقائص على مستوى عدد من البنايات المخصصة للمراكز الاستشفائية كعدم ملاءمة الموقع أو التصميم الهندسي أو المساحة، مما يجعلها تتنافى مع متطلبات الوحدات الاستشفائية كما هو متعارف عليها. كما بينت وجود اختلالات على مستوى تشغيل التجهيزات وصيانتها.

وهكذا، فقد تم الوقوف على مستوى المركز الاستشفائي بالخميسات على ما يلي:

- تقادم وضيق بنايات المستشفى الإقليمي بالخميسات؛
- تهيئة غير مناسبة لمصلحة الاستقبال وقبول المرضى ولمصلحة الإنعاش؛
- استعمال قاعات المصلحة الطبية لتخزين المواد الصيدلانية، وغياب قاعة للعزل بهذه المصلحة؛
- عدم تغطية بعض المعدات بعقود الصيانة؛
- تسلم معدات معطلة؛
- عدم صيانة وتطهير تجهيزات غرفة المياه بمركز تصفية الدم؛
- غياب محل لتخزين المواد والمعدات ومحل مستقل لوضع حاويات النفايات؛
- غياب المعدات الخاصة بالإسعافات الأولية.

أما على مستوى المؤسسات الاستشفائية التابعة للمركز الاستشفائي ابن الخطيب بفاس، فقد تم تسجيل ملاحظات في نفس الباب أبرزها:

- غياب قاعات للتدخلات الصغيرة بمركز الكشف الطبي؛
  - نقص في أماكن الاستقبال والانتظار بمستشفى ابن الخطيب؛
  - حركة غير متحكم فيها للسيارات والأشخاص داخل مستشفى ابن الخطيب نتيجة وجود مدخل وحيد مشترك بين مندوبية وزارة الصحة لإقليم مولاي يعقوب وملحقة المعهد العالي لمهن التمريض وتقنيي الصحة و37 سكن تابع لأملاك الدولة؛
  - قاعات استشفاء بثمان أسرة لا توفر ظروفًا إنسانية مقبولة؛
  - ظهور عيوب خطيرة في بناية مستشفى ابن البيطر الحديثة، مما أدى إلى ترحيل أنشطة هذا الأخير إلى المستشفى الإقليمي "الغساني"؛
  - حالة متردية لبناية الصيدلية بشكل لا تمكن من التقيد بمعايير تخزين الأدوية والمستلزمات الطبية؛
  - تجهيزات بيوطبية قديمة أو معطلة أو لا تتوفر مستلزمات تشغيلها؛
  - صيانة المعدات البيوطبية تنقصها الفعالية لعدم كفاية الوحدة الداخلية وتعاقد المركز مع شركة صيانة مقفلة إلى يد عاملة متخصصة ومؤهلة؛
  - عدم تشغيل أجهزة بيوطبية مخزنة كثلاث "طاولات التسخين" مقننة بتاريخ 2011/05/31، وجهاز للتنفس الاصطناعي مقنن بتاريخ 2011/06/22، وكذلك الأمر بالنسبة لأجهزة في حوزة المصالح الاستشفائية. (Echoradiodoppler, Phacoémulsificateur, Matériel de puvathérapie, Appareil radio mobile, Analyseur gaz de sang).
- وفيما يتعلق بالمركز الاستشفائي الإقليمي الحسني، فقد تم تسجيل الملاحظات التالية:
- عدم ملاءمة المقر وضعف التجهيزات الصيدلانية؛
  - غياب رسم هندسي شامل مع اختلالات في تهيئة المرافق؛
  - توقف أشغال إعادة تهيئة القاعات المخصصة لمصلحة الأمومة لأكثر من 4 سنوات ونصف مما نتج عنه غياب العديد من المرافق الصحية.

## المكتب الوطني للسكك الحديدية

يعتبر المكتب الوطني للسكك الحديدية مؤسسة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية، تتمتع بشخصية اعتبارية واستقلال مالي، ويخضع لوصاية وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك.

وتناط بالمكتب مهمة استغلال شبكة السكك الحديدية الوطنية لنقل الركاب والبضائع. كما أنه مكلف، أيضاً، بإعداد الدراسات وإنشاء وتشغيل خطوط جديدة للسكك الحديدية واستغلال جميع الشركات ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بمهامه.

وفي هذا الصدد، تم تسجيل عدة ملاحظات، يهم أبرزها ما يلي:

## أولاً. الجوانب المحاسبية والمالية

### 1. النتيجة المالية الاجتماعية

خلال السنوات ما بين 2009 و2015، سجل رقم معاملات المكتب معدل نمو سنوي متوسط بلغ حوالي 6%، وعرفت النتيجة الصافية، بدورها في الوقت نفسه، تحسناً ملموساً. ومن جهة أخرى، يشكل عائدات نشاط النقل الجزء الأكبر من إيرادات الاستغلال للمكتب الوطني للسكك الحديدية. حيث مثل 81% من مجمل عائدات الاستغلال خلال سنة 2015. كما يمثل نقل الفوسفات في المتوسط 45% من رقم المعاملات. وخلال سنة 2015، انخفضت عائدات هذا القطاع بنسبة 4% نتيجة تشغيل خط أنابيب من قبل المكتب الشريف للفوسفات.

### 2. النتائج المالية المدمجة

خلال الفترة ما بين سنتي 2009 و2015، عرفت النتائج المذكورة تراجعاً على الرغم من تحقيق نتائج اجتماعية إيجابية خلال بعض السنوات. فعلى سبيل المثال، خلال الفترة 2011-2013 وكذلك سنة 2015، حقق المكتب الوطني للسكك الحديدية نتائج اجتماعية إيجابية، وقد أصبحت هذه النتيجة سلبية نتيجة تأثير نتائج بعض الشركات التابعة له.

## ثانياً. تدبير أنشطة قطب البنيات التحتية والسير

### 1. تدبير البنيات التحتية والمعدات السككية

مكننت دراسة هذا الجانب من تسجيل الملاحظات التالية:

- تعدد الأنظمة المرجعية التي تخضع لها البنيات التحتية؛
- عدم تعميم التدبير الرقمي للبنيات التحتية، وبرمجة يدوية للصيانة وعدم تعميم رقمنة التدبير؛
- ضعف تعقب عمليات مراقبة القرب، وقصور في استخدام بعض آلات الصيانة؛
- التأخر في صيانة المنشآت الفنية، وضعف تتبع مؤشرات أداء الصيانة؛
- زيادة في طول الخطوط التي تتطلب تحسين مستوى الراحة؛
- تأخر القطارات بسبب الحوادث المتعلقة بمكونات البنيات التحتية وقصور في تدبير مواد الصيانة.



## 2. أنشطة أخرى لقطب البنيات التحتية والسير

بهذا الخصوص، تم تسجيل الملاحظات التالية:

- نقائص في تدبير خطوط ربط الوحدات الصناعية بشبكة السكك الحديدية؛
- ضرورة تحسين تسيير معابر السكك الحديدية؛
- أرصفة بالمحطات لا تسهل ولوج المسافرين إلى القطارات؛
- عدم اتخاذ الإجراءات الضرورية لترشيد استهلاك طاقة تشغيل القطارات.

### ثالثا. صيانة المعدات المتحركة

#### 1. حظيرة المعدات المتحركة

لوحظ، في هذا الإطار، عدم تجانس حظيرة المعدات المتحركة، وتقدم جزء مهم من العربات المكونة للحظيرة.

#### 2. صيانة المعدات المتحركة

لوحظ، في هذا الجانب، تزايد نفقات الصيانة، وتخصيص حصة كبيرة من النفقات للصيانة الإصلاحية.

#### 3. تنفيذ برنامج صيانة المعدات المتحركة

مكنت دراسة هذا الجانب من تسجيل الملاحظات التالية:

- عدم التنفيذ الكلي للبرنامج السنوي المتعلق بصيانة المعدات؛
- إجراء الفحوص والمراجعات خارج الأجل المحددة لها؛
- خضوع الكثير من المعدات المتحركة المستعملة لقيود مؤقتة؛
- عدم تلبية عدد كبير من طلبيات المواد اللازمة لعمليات صيانة المعدات، أو تلبيتها بعد تأخر كبير عن مواعدها، مما يؤثر سلبا على تنفيذ برنامج الصيانة؛
- نقص في توقعات المواد اللازمة لتنفيذ برنامج الصيانة، وعدم وجود مخزون من بعض المواد الاستراتيجية.

### رابعا. تدبير عمليات تفويت المعدات المتلاشية وتسويق متاجر المحطات

#### 1. تفويت المعدات المتلاشية

بهذا الخصوص، تم تسجيل الملاحظات التالية:

- التفويت المباشر للمعدات المعنية دون اللجوء إلى المنافسة في بعض الحالات؛
- المصادقة على بعض عقود التفويت من طرف مسؤولين غير مختصين؛
- قصور في مسطرة تدبير المعدات التي تم حذفها من المنشآت الثابتة؛



- عدم توثيق القرارات القاضية بعدم صلاحية المعدات المتحركة، وعدم وفاء الجهات التي تقوت لها هذه المعدات بكامل التزاماتها.

## 2. تسويق متاجر المحطات

في هذا الصدد، تم تسجيل الملاحظات التالية:

- عدم تأهيل جميع المحطات السكنية المبرمجة؛
- عدم تحقيق الأهداف المتوخاة من حيث الإيرادات؛
- إصلاح بعض المحطات دون إنجاز دراسة الجدوى؛
- التأخر في تسليم المتاجر وعدم تنفيذ بعض الاتفاقات؛
- عجز في تتبع وإدارة المتاجر التي تم تسويقها، وقصور في تحصيل عائدات تسويق المتاجر.

## مجموعة بريد المغرب

أحدثت مجموعة بريد المغرب سنة 1998 في شكل مؤسسة عمومية تتمتع بال شخصية المعنوية والاستقلال المالي، قبل أن تتحول في غشت 2010 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال مملوك كلياً للدولة.

وتنظم مجموعة بريد المغرب حول خمس مهن رئيسية هي: البريد، والإرساليات، والنقل، واللوجستيك، والأنشطة الرقمية والخدمات المالية. بعض هذه المهن يتم القيام بها داخلياً، فيما المهن الأخرى تقوم بها شركات تابعة.

وإلى غاية يوليوز 2015، بالإضافة إلى البريد-كاش الشركة التابعة للبريد-بنك، تتوفر مجموعة بريد المغرب على أربع شركات تابعة مباشرة، وكذا مساهمات في شركتين.

وقد مكنت مراقبة تسير مجموعة بريد المغرب من تسجيل عدة ملاحظات، نورد أهمها كالآتي:

باستثناء المهن الجديدة المتمثلة في الأنشطة الرقمية وكذا النقل واللوجستيك التي لم تحقق الإقلاع المرجو، فقد حققت الأنشطة الرئيسية للمجموعة نسبة إنجاز مرضية.

وخلال الفترة 2010-2014، عرف رقم معاملات المجموعة تحولا مهما تمثل في النمو المطرد للخدمات المالية وكذا في تنويع أنشطة المجموعة. وقد شكلت الخدمات المالية محركاً حقيقياً للنمو، حيث مثلت 54% من رقم معاملات المجموعة سنة 2014 مقابل 36% سنة 2010.

على العكس من ذلك، انخرط حجم المراسلات في منحى تنازلي. وينسجم انخفاض حجم المراسلات مع فرضيات عقد البرنامج 2013-2017 التي توقعت نسبة انخفاض سنوي تصل إلى 2% خلال هذه الفترة.

وتشكل الرقمنة المتزايدة للمراسلات، والتي تعد ظاهرة عالمية، وترشيد الإرساليات من طرف الحسابات الكبرى (ولا سيما في القطاع البنكي) تهديدا حقيقيا لنشاط الإرساليات الذي اعتبر لمدة طويلة جوهر عمل بريد المغرب.

ويبقى رقم معاملات الخدمات البريدية ذات القيمة المضافة ضعيفا، ولا يكفي لتدارك الانخفاض الذي يشهده البريد التقليدي.

وفيما يتعلق بالخدمة البريدية الشاملة، فإن تحليل النصوص المنظمة للقطاع البريدي يكشف عن غياب تعريف قانوني للخدمة البريدية الشاملة بالمغرب، كما يتميز التشريع المغربي كذلك بغياب هيئة منظمة للقطاع مستقلة عن سلطة الوصاية.

وفيما يخص الطرود والإرساليات، حاولت مجموعة بريد المغرب تحقيق هدفها الاستراتيجي عبر بوابة النمو الخارجي عن طريق اقتناء شركة توزيع البضائع "SDTM" خلال سنة 2013 بمبلغ يناهز 103.1 مليون درهم. ورغم بعض النتائج الإيجابية المحققة، إلا أن تفاعلات هذه العملية كانت محدودة.

ومن جهة أخرى، يبين توزيع رقم المعاملات الضعف الذي يعرفه نشاط الإرساليات الدولية، ويرجع ذلك بالأساس إلى المنافسة القوية من قبل شركات الإرساليات السريعة المرخص لها (TNT, UPS, DHL,...)، وهو ما يطرح تساؤلات جدية حول مدى جاهزية مجموعة بريد المغرب لمواجهة تحرير القطاع.

وبخصوص النشاط البنكي، يبرز تحليل تركيبة الناتج الصافي البنكي هيمنة أنشطة التوظيف في الأدوات المالية على حساب أنشطة القروض للزبائن. ونظرا لكون النشاط المتعلق بالقروض للزبائن حديث الانطلاق، فإن حصته من السوق تظل ضعيفة بالمقارنة مع باقي الأبنك (0,3% سنة 2014).

ويظل معامل الاستغلال للبريد-بنك مرتفعا بالمقارنة مع المعدل المسجل بالقطاع البنكي المغربي، وذلك بالرغم من التطور الملموس الذي تم تسجيله، وهو ما يمكن أن يشكل عقبة حقيقية أمام تنافسية البريد-بنك، ولا سيما فيما يخص تموقعه الاستراتيجي كبنك ذي تكلفة منخفضة يستهدف الزبناء ذوي الدخل المحدود.

أما فيما يتعلق بجودة الخدمة، فإن النتائج المحققة تبقى بعيدة عن الأهداف. حيث أنه، في سنة 2014، بلغت نسبة مؤشر "الأجل من البداية إلى النهاية" (BEB = Délai Bout En Bout) في ظرف يومين (J+2) "53% مقابل هدف متوقع ب 85%. وللتذكير، فإن مؤشر "أجل BEB" يشمل كل مراحل الإنتاج الخاصة بالبريد ابتداء من إرسال الرسالة إلى تسلمها، وتمثل جودة الخدمة المدة الزمنية لإيصال موضوع بريدي معبر عنها بنسبة مئوية للبريد الموزع في عدد معين من الأيام.

وعلى صعيد آخر، سجل المجلس الأعلى للحسابات وجود مكامن ضعف على مستوى البريد المضمون، حيث أن حالات عدم التوصل بوصولات الاستلام تمثل 68% من الشكايات المتعلقة بالبريد.

وسجل البريد-بنك، من جهته، تحسنا في بعض المؤشرات مثل آجال معالجة ملفات القروض ونسبة توفر الشبائيك الآلية البنكية. بينما سجلت نقائص في مؤشرات أخرى لجودة الخدمة مثل تدبير الشكايات ومدة الانتظار بالشبائيك.

وعلى مستوى حكمة المجموعة ككل، سجلت نقائص في طرق اشتغال مجلس الإدارة ولجانته، وكذا في المراقبة الداخلية ومراقبة التدبير، كما سجل تأخر مهم في تسوية الوضعية القانونية للممتلكات العقارية.

## الوكالة الوطنية لتنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية

تأسست الوكالة الوطنية لتنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية بمقتضى القانون رقم 16.09 بتاريخ 11 فبراير 2010. وهي مؤسسة عمومية تخضع لوصاية وزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة. وقد انتقلت ميزانية الوكالة من 41 مليون درهم سنة 2009 إلى 55 مليون درهم سنة 2015، بتمويل أساسي من الميزانية العامة للدولة. وتحقق الوكالة كذلك مداخيل في إطار التعاون الوطني والدولي، يتم تدبيرها في إطار حساب خارج الميزانية. وتصل تكاليف الموارد البشرية إلى 32 مليون درهم.

وقد مكنت مراقبة تدبير هذه الوكالة من تسجيل عدة ملاحظات، نذكر أبرزها كالآتي:

### 1. المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية الطاقية الوطنية

#### ◀ نقص في تعريف مضبوط لدور الوكالة في إنجاز الاستراتيجية الطاقية الوطنية

رغم كون القانون رقم 16.09 ينص في فقرته الأولى من المادة 3 على أن الوكالة مكلفة، في إطار المهمة التي أنيطت بها، على اقتراح مخطط وطني ومخططات قطاعية وجهوية على الإدارة من أجل تنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية، فإن الوكالة، ومنذ إنشائها لم تكن قادرة على تحديد مساهمتها في تنفيذ هذه المهمة، مقارنة مع المتدخلين الآخرين. ونتيجة لهذا الوضع، فإن الوكالة وجدت نفسها عاجزة عن إعداد واقتراح مخططات وطنية موضوعية من شأنها تحقيق الأهداف الرئيسية المسطرة في الاستراتيجية الطاقية الوطنية في شقها المتعلق بالنجاعة الطاقية والطاقات المتجددة.

#### ◀ ضعف الترابط بين المشاريع المسطرة والأهداف الرئيسية للاستراتيجية الوطنية

لم يكن للمشاريع التي أطلقتها الوكالة بين الفترة الممتدة ما بين 2009 و2015 أثر واضح أو مساهمة جديرة بتحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية. ويمكن تفسير هذا القصور بكون الوكالة ظلت رهينة لطريقة العمل التي طبعت مرحلة وجودها كمرکز تنمية الطاقات المتجددة (ex CDER)، والمعتمدة أساسا على إنجاز دراسات ذات طابع عام لم تكن مرتبطة ببرامج ذات قيمة عملية. ويمكن حصر مجمل الأنشطة في هذه الفترة في دراسات الموارد والمكامن الطاقية دون التفكير في كيفية تعبئة هذه الموارد.



## ← ضعف المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية الطاقية الوطنية

### أ. في مجال الطاقات المتجددة

تقتصر غالبية المشاريع والمخططات التي يتم اقتراحها للمجلس الإداري على تجميع خليط غير منسجم من الأنشطة في غياب رؤية شاملة يمكنها توحيد المتدخلين حول محاور رئيسية. ويلاحظ أن غالبية المشاريع هي من مخلفات المرحلة التي كان فيها مركز تنمية الطاقات المتجددة يقوم مقام الوكالة. كما يلاحظ محدودية هذه البرامج والمشاريع واقتصارها على المدى القصير لتلبية حاجيات آنية وخاصة. إضافة إلى أن مشاريع أخرى تقتصر على أنشطة فرعية ومعيشية لا تترجم الأهداف الأساسية للاستراتيجية الطاقية الوطنية في مجال النجاعة الطاقية.

### ب. في مجال النجاعة الطاقية

لم تقم الوكالة بتفعيل محور النجاعة الطاقية، في إطار الاستراتيجية الطاقية، من خلال مخطط عمل. واقتصر تدخلها على تنفيذ مشاريع تم إطلاقها من قبل في فترة تواجد مركز تنمية الطاقات المتجددة.

ومن هذا المنظور، و عوض أن تقوم الوكالة بمشاريع في مجال النجاعة الطاقية، تم تكليفها في سنة 2012 بإعداد دراسة وطنية تهدف إلى إعداد الاستراتيجية الوطنية للنجاعة الطاقية التي تتوخى تحقيق الاقتصاد في الاستهلاك الطاقى في حدود 25% في أفق 2030. وبالرغم من قيام الوكالة بإنجاز هذه الدراسة، فإن المنهجية الخاصة بتدخلها في هذا الميدان لم تتم الموافقة عليها من طرف المجلس الإداري للوكالة نظرا لعدم انعقاد هذا الأخير منذ سنة 2014.

ومن خلال تفحص أنشطة الوكالة على صعيد التعاون الدولي، يلاحظ أن الوكالة تقوم بتبني مشاريع وبرامج بتمويل من طرف الشركاء دون دراسة مسبقة كفيلة بتحديد حاجياتها وأهدافها الفعلية من هذه المشاريع، ودون التأكد من تطابق هذه المشاريع والأنشطة مع مهمة واختصاصات الوكالة.

وعليه، يلاحظ أن دور الوكالة قد انحصر في القيام بعدة أعمال دون أن يكون لها أثر في بلورة وإنجاز مشاريع عملية لاستغلال الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية.

## 2. الإنجازات في مجال الطاقات المتجددة

قامت لجنة الافتتاح باستعراض ودراسة مجموعة مكونة من 12 مشروعا تم إطلاقها من طرف الوكالة بين 2010 و2015 في مجال الطاقات المتجددة، وقد لاحظت أن 3 منها لم يتم استكمال إنجازها وهي: دراسة مكامن الضخ الشمسي في مناطق الواحات، ودراسة إنجاز محطات كهرومائية صغيرة في 4 مواقع في إقليم أزيلال، ومشروع اعتماد محطات قياس لسرعة الرياح.

كما عرفت بعض المشاريع تأخيرا في الإنجاز بلغ 4 سنوات، ونذكر على سبيل المثال لا الحصر الدراسة المتعلقة بتحديد محطة المشاريع الاستثمارية في مجال الطاقة العضوية على الصعيد الجهوي.



### 3. الإنجازات في مجال النجاعة الطاقية

قامت الوكالة بإعداد مخطط عمل للفترة 2011-2015، والذي أظهر محدوديته بخصوص نوعية وعدد التدابير المتعلقة بالنجاعة الطاقية المقترحة. كما اقتصر عمل الوكالة على استكمال إنجاز المشاريع والأنشطة التي خلفتها المرحلة التي كان يتواجد فيها مركز تنمية الطاقات المتجددة للفترة 2009-2011، ودون أن يكون لهذه المشاريع والأنشطة أثر في تراكم الخبرات الذاتية للوكالة. إضافة إلى أن هذه المشاريع والأنشطة لم تكن في مستوى المهمات والاختصاصات الجديدة للوكالة.

#### استراتيجية إعادة تأهيل النسيج القديم "حالة وكالة التنمية ورد الاعتبار لمدينة فاس"

تشكل الأنسجة القديمة للمدن العتيقة بالمغرب ثروة تراثية مهمة. وللإشارة فهي تمثل حوالي 10% من التراث العقاري وتأتي ما يقارب خمسة (5) ملايين نسمة وعشرات الآلاف من الوحدات الحرفية (النحاس، والمجوهرات، والنسيج التقليدي، والخزف، والزليج، ...). إلا أن استراتيجية التدخل في الأنسجة القديمة تعاني من غياب رؤية واضحة تهدف إلى تجميع المبادرات في المجال المذكور. حيث يلاحظ في هذا الإطار أن وزارة الثقافة تتدخل كمؤطر تنظيمي للقطاع، والوزارة المكلفة بالسكنى تتكلف ببرنامج المباني الأيالة للسقوط، والوزارة المكلفة بالسياحة تتدخل عبر برنامجها "تراث وإرث لرؤية 2020"، والجماعات الترابية تتدخل، بدورها، عبر الاختصاصات الموكولة لها في هذا المجال، بالإضافة للبنك الدولي الذي أنجز دراسة سنة 2009 حول تنمية المدن التاريخية المغربية.

وفي هذا الصدد، فقد أسفر تقييم استراتيجية إعادة تأهيل النسيج القديم لمدينة فاس عن تسجيل عدة ملاحظات، من أبرزها ما يلي:

#### ◀ وجود إكراهات تعيق إتمام مشاريع إعادة تأهيل المدينة العتيقة لفاس

فيما يخص المدينة العتيقة لفاس، لم يتم اعتماد استراتيجية منسجمة ومتناسقة بين مختلف المتدخلين لإعادة تأهيل النسيج القديم للمدينة، حيث لوحظ تعدد المقاربات في هذا المجال، بالإضافة إلى الإكراهات الناتجة، على سبيل المثال، عن بطء وتعقد مساطر التصنيف للممتلكات، وكذا ازدياد عدد البنايات الأيالة للسقوط، وضعف نظام التسجيل العقاري في المدينة العتيقة.

وقد أدى غياب الاستراتيجية وضعف التعاون والتشاور بين المتدخلين المحليين إلى عدم وضوح آثار عمليات الترميم المنجزة على مستوى المدينة. كما تجدر الإشارة كذلك إلى ضعف انخراط الساكنة ومحدودية الصندوق الخاص بالمحافظة على مدينة فاس وضعف مساهمة المحسنين، بالإضافة إلى النقص التقنية الموجودة على مستوى تتبع المشاريع وعلى مستوى الحرف المرتبطة بإعادة التأهيل.

## ◀ محدودية نموذج تدبير خدمة إعادة التأهيل للمدينة العتيقة لفاس ومحدودية دور وكالة التنمية ورد الاعتبار لمدينة فاس في هذا المجال

يلاحظ أن وكالة التنمية ورد الاعتبار لمدينة فاس، رغم أنها أحدثت من أجل "تنفيذ برامج حماية مدينة فاس في إطار الصلاحيات الحكومية"، فإنه لم يتم إشراكها في جزء كبير من المشاريع الجارية أو المنجزة في المدينة العتيقة.

كما أن إحداث الوكالة على شكل شركة مجهولة الاسم يمكنها من تقديم خدمات مؤدى عنها، كانت الغاية منه ضمان استمراريتها وتطويرها، إلا أن الوكالة لم تتمكن من تحقيق أرباح، بالنظر إلى أنها تعمل في ميدان ذي طابع اجتماعي يتسم بالهشاشة. وضلت الوكالة، خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2014، في عجز مستمر. وحتى تتمكن من سد هذا العجز، عمدت الوكالة إلى الزيادة في رأسمالها مرتين (سنة 2001 وصلت الزيادة إلى 35 مليون درهم، ثم وصلت سنة 2011 إلى 45,3 مليون درهم). غير أن مداخيل الوكالة تبقى نسبيا ضعيفة بالمقارنة مع حاجياتها.

## شركة الاستثمارات الطاقية

أسفرت مهمة مراقبة تسيير شركة الاستثمارات الطاقية عن تسجيل مجموعة من الملاحظات، نذكر أبرزها كالتالي:

### أولا. الاستراتيجية المتبعة من قبل الشركة

#### 1. تموقع الشركة

في هذا الإطار، تم تسجيل الملاحظات التالية:

#### ◀ الغرض الاجتماعي للشركة ذو طبيعة واسعة

يتسم النظام الأساسي للشركة بطابع عام، حيث تبقى المهام الموكولة إلى الشركة واسعة وتهدف إلى إنجاز مزيج طاقي بالمغرب. وهو ما جعل التموقع الاستراتيجي للشركة يتسم بعدم الوضوح، كما أن قدرتها على خلق قيمة داخل كل نشاط من الأنشطة التي تساهم في سلسلة القيمة الإجمالية المتعلقة بها لا تزال غير واضحة.

#### ◀ مراجعة استراتيجية الشركة قبل استنفاد أهدافها

لا تستجيب سياسة تنمية قطاعات الطاقة المتجددة المتبعة من طرف الشركة (لا سيما فيما يخص الطاقة الشمسية والريحية) لمنطق التنمية المندمجة، وذلك بالرغم من عدم خضوع الأهداف والخيارات التكنولوجية، وكذا الشركاء المؤسستين أو الخواص، لأي تغيير في غالب الأحيان. كما لم تؤد مراجعة استراتيجية الشركة خلال سنة 2012 إلى تصحيح تموقعها ضمن النسيج المؤسساتي. فضلا عن ذلك، لم يترتب عن هذه المراجعة تسطير الأهداف الاستراتيجية المتوخاة من القطاع الطاقوي، إذ تم إعادة اعتماد نفس أهداف استراتيجية سنة 2010.

## ← غياب إطار تعاقدي بين الدولة وشركة الاستثمارات الطاقية

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات غياب إطار تعاقدي بين الدولة وشركة الاستثمارات الطاقية، كما يقتضي ذلك القانون رقم 69.00، إذ كان من المفترض أن يشكل التعاقد المذكور إطارا مرجعيا واضحا يحدد التزامات مختلف الفاعلين المعنيين على أساس تشخيص معين واستراتيجية وأهداف واضحة ووسائل وإمكانيات محددة.

## ← ضرورة إعادة تحديد منهجية جلب التمويلات

تعتمد منهجية شركة الاستثمارات الطاقية على آليات تمويلية موضوعاتية لم تمكنها بعد من جلب المستثمرين المحليين أو الأجانب. ولكونها في مراحلها الأولى، لا زالت تفتقر إلى الوضوح وإلى دراسة معمقة، كما يعكس ذلك مخطط إعادة هيكلة مشاريع الشركة، لاسيما مشروع صندوق الطاقات المتجددة وصندوق "كلوبال نكسيس" (Global Nexus) اللذين اتسما بعدم ملائمتها للأولويات المسطرة.

## ← سوء التنسيق مع الفاعلين الاستراتيجيين الآخرين على المستوى الوطني

تتم تدخلات شركة الاستثمارات الطاقية في غياب تنسيق مع مختلف الفاعلين الاستراتيجيين على المستوى الوطني، كوكالة الوطنية لتنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية والوكالة المغربية للطاقة المستدامة والمكتب الوطني للكهرباء.

## 2. محفظة المشاريع

لم تتمكن شركة الاستثمارات الطاقية منذ إنشائها سوى من تطوير مشروع واحد فقط، ويتعلق الأمر بمشروع سلا نور. ويعزى هذا الأمر إلى كون مشاريع الشركة تتسم بكثرة وتنوع مجالات تدخلها، مما أدى إلى صعوبة في إنجازها.

ويرجع فشل المشاريع بالأساس إلى الضعف الخطير في وضع تصور لها، إذ أن محفظة المشاريع لم تخضع لدراسات تحليلية مسبقة. كما أن مسلسل الانتقاء الأولي للمشاريع لم يكن مجديا، ولم يسهم في تكثيف الجهود لانتقاء أفضل المشاريع بناء على أسس اقتصادية ومالية وتقنية سليمة.

## ثانيا. الحكامة

### 1. دور الوصاية التقنية

لوحظ بعد الرجوع إلى محاضر المجلس الإداري أن وزارة الطاقة لا تمارس وصايتها بشكل فعلي وفقا لاختصاصاتها المنصوص عليها في المرسوم رقم 2.14.541 بتاريخ 8 غشت 2014 المتعلق بتدبير أنشطة شركة الاستثمارات الطاقية.

### 2. تشكيلة المجلس الإداري

لوحظ عدم مشاركة بعض المتصرفين بشكل منتظم في اجتماعات المجلس الإداري، ويتعلق الأمر خاصة بوزير الاقتصاد والمالية ووزير التجارة والصناعة ومدير الميزانية، إذ من أصل 15 اجتماعا للمجلس الإداري، لم يحضر الوزير المكلف بالمالية قط، في حين



حضر وزير التجارة والصناعة اجتماعا واحدا، أما مدير الميزانية، فلم يحضر سوى ثلاثة اجتماعات.

وقد تفاقمت هذه الوضعية بالنظر إلى كون المجلس الإداري لشركة الاستثمارات الطاقية لا يتضمن متصرفين مستقلين، الأمر الذي يزيد من مخاطر عدم مراعاة مصالح هذه الشركة بالشكل المطلوب عند اتخاذ القرارات.

### 3. تتبع نشاط شركة الاستثمارات الطاقية

لم يرق المجلس الإداري بدوره المتعلق بتتبع نشاط الشركة، والمخول له بموجب المادة 16 من النظام الأساسي الذي يحدد توجهات نشاط الشركة وكيفية السهر على تطبيقها. واتسمت القرارات المتعاقبة المتخذة من طرف المجلس الإداري بغياب استراتيجيات واضحة وموحدة حول مهمة ودور هذه الشركة. كما تكشف حصيلة إنجازات الشركة، منذ إنشائها، عن عدم تمكنها من ممارسة دورها في ظروف مثلى.

## الشركة المغربية للهندسة السياحية

أنشئت الشركة المغربية للهندسة السياحية بمقتضى القانون رقم 10.07 الصادر بتاريخ 30 نونبر 2007 في شكل شركة عمومية مجهولة الاسم خاضعة للوصاية التقنية لوزارة السياحة.

وتتلخص الأهداف الرئيسية للشركة في إنجاز أو طلب إنجاز مختلف الدراسات المتعلقة بتطوير المنتج السياحي لحساب الدولة أو غيرها من أشخاص القانون العام، هذا إضافة إلى العمل على تحفيز الاستثمار في القطاع السياحي.

وقد أسفرت مراقبة تسير هذه الشركة عن تسجيل عدة ملاحظات، من أبرزها ما يلي:

### 1. فيما يتعلق بتشجيع الاستثمار في القطاع السياحي

تتمثل الحصيلة المنجزة من طرف الشركة، فيما يتعلق بتشجيع الاستثمار في القطاع السياحي، في الاتصال بـ 158 زبونا محتملا. غير أن ذلك أسفر عن إبرام ثلاث اتفاقيات فقط، في حين لم تؤد مشاركة الشركة في مجموعة من التظاهرات المهنية إلى عقد أي اتفاق. وبالنظر إلى النتائج التي تم تحقيقها في مجال تشجيع الاستثمار، يمكن استنتاج أنه، وبعد حوالي ثماني سنوات على إنشائها، لم تتمكن الشركة من تطوير نشاط ترويجي حقيقي يمكنها من المساهمة الفعالة في الأنشطة الترويجية للاستثمار في القطاع السياحي.

### 2. بخصوص إنجاز الدراسات المتعلقة بالهندسة

لوحظ، في هذا الصدد، أن الشركة تدرج في برامجها السنوية الملحقه بالتقارير المعدة لمجلسها الرقابي لائحة للدراسات المزمع إنجازها في سنة معينة، ولكن دون تحديد لا مضمونها ولا الهدف من وراء إنجازها. كما لوحظ أن أغلب الدراسات المنجزة لم تكن مسجلة مسبقا في مخطط العمل الثلاثي للشركة، باستثناء الدراسات المتعلقة ببعض محاور

رؤية 2020. ونتج عن هذا الأمر تشتت واضح في المواضيع والمواقع المعنية بدراسات المنتج السياحي المنجزة من قبل الشركة خلال السنة الواحدة. ومن جهة أخرى، لوحظ عدم استغلال الدراسات التي تم إنجازها من طرف الشركة المغربية للهندسة السياحية، لا من قبل هيئات عمومية ولا من قبل مستثمرين خواص، بغرض بناء أو تثمين منتج سياحي معين.

### 3. فيما يخص مساهمة الشركة في تنزيل رؤية 2020

على هذا المستوى، لوحظ انخراط الشركة المغربية للهندسة السياحية، منذ توقيع عقد رؤية 2020 حتى مطلع عام 2015، في إنجاز سلسلة من الدراسات بغرض تعريف المنتج السياحي أو اقتراح أعمال تهيئة معينة؛ ولكن دون أن تستطیع إطلاق دينامية حقيقية للإنجاز الفعلي للمشاريع التي نصت عليها عقود البرامج الجهوية. ويؤشر هذا الأمر إلى غياب تخطيط مسبق من طرف الشركة، يكون كفيلا بتفعيل محاور عقود البرامج الجهوية المنبثقة عن رؤية 2020. وحسب المعلومات المقدمة من طرف وزارة السياحة، فإن نسبة إنجاز المشاريع المنصوص عليها في العقود الجهوية هي بحدود 0,29% فقط بتم شهر يونيو من عام 2015.

### 4. فيما يخص ورش "المنتج السياحي"

فيما يخص ورش "المنتج السياحي"، تظل النتائج المحصلة من خلال الرؤيتين الاستراتيجيةتين 2010 و2020 دون الطموحات، وخاصة فيما يتعلق بمكونه الرئيسي والهيكلي وهو المخطط الأزرق. فيخصوص الرؤية الأولى، لم تتعد الطاقة الإيوائية السياحية التي تم إنجازها نهاية 2010 ما مجموعه 5.475 سريرا مقابل هدف حدد في 69.990 سريرا، وهو ما يمثل معدل إنجاز بلغ 7,8%. أما بالنسبة للرؤية الثانية، فقد تم، حتى تم يونيو 2015، إنجاز 1.576 سريرا مقابل 58.540 سريرا مستهدفا، أي بنسبة إنجاز لم تتجاوز 2,7%.

### 5. حول المهام الموروثة عن شركتي تهيئة خليجي أكادير وطنجة

يمكن إجمال أهم ملاحظات المجلس حول المهام الموروثة، منذ سنة 2008، عن الشركة الوطنية لتهيئة خليج أكادير (SONABA) والشركة الوطنية لتهيئة خليج طنجة (SNABT) فيما يلي:

- عدم فعالية أنشطة الشركة، من أجل تفويت القطع المخصصة للتجهيزات العمومية؛
- تسويق وتثمين أراض قبل استلام أشغال التجهيز المتعلقة بمشروع التجزئة المعنية؛
- تحقيق هوامش سلبية عن عمليات بيع بعض البقع الأرضية التجارية؛
- وجود "باقي استخلاصه" يتعلق ببيع الأراضي؛
- عدم لجوء الشركة المغربية للهندسة السياحية لجميع السبل المتاحة، خصوصا القضائية، من أجل فرض احترام المقترضات الخاصة بالتثمين.

## 6. بخصوص بعض المؤشرات المالية والمحاسبية

بالإضافة لما سبق، يمكن تحليل بعض المؤشرات المالية والمحاسبية المتعلقة بنتائج الشركة من الوقوف على بعض مكامن الضعف، حيث تكبدت هذه الأخيرة "نتيجة استغلال" سلبية على طول الفترة الممتدة من 2010 إلى 2014.

فضلا عن ذلك، لا توفر الشركة مستوى قارا من "عائدات الاستغلال"، والذي كان متذبذبا خلال الفترة موضوع الدراسة، حيث ظلت العائدات المذكورة مرتبطة بمستوى مبيعات الأراضي التي تملكها الشركة، والتي تعد المصدر الرئيسي لمواردها، إلى جانب الدعم المالي السنوي الذي تحصل عليه من وزارة السياحة بمبلغ 19,7 مليون درهم.

وقد تبين، من خلال تحليل الوضعية المالية للشركة المغربية للهندسة السياحية، أن هذه الأخيرة تعيش على بيع ممتلكاتها العقارية، وليس من إنتاجها الخاص من خدمات واستشارات في ميدان الهندسة السياحية.

## مكتب معارض الدار البيضاء

أحدث مكتب معارض الدار البيضاء سنة 1977، وهو مؤسسة عمومية تخضع لوصاية الوزارة المكلفة بقطاع التجارة. وقد كانت هذه المؤسسة تحتكر بشكل حصري تنظيم المعارض بالدار البيضاء، غير أنه تم إنهاء هذا الاحتكار في سنة 2000.

وقد قام المجلس الأعلى للحسابات، في إطار برنامج عمله لسنة 2015، بمهمة رقابية حول تسيير هذا المكتب، أسفرت عن تسجيل مجموعة من الملاحظات، من أهمها ما يلي:

### 1. الإطار الاستراتيجي

بخصوص الشق الاستراتيجي، قامت وزارة التجارة الخارجية، في يناير 2011، بإبرام صفقة دراسة من أجل "تحديد استراتيجية تطوير قطاع المعارض والصالونات بالمغرب وتحديد موقع مكتب معارض الدار البيضاء"، وذلك بغلاف مالي قدره 2,4 مليون درهم. وفي فبراير 2014، تعاقدت الوزارة مع نفس مكتب الدراسات لوضع مخطط على مدة خمس سنوات من أجل مصاحبة الوزارة في تنفيذ الاستراتيجية السالفة الذكر، بغلاف مالي قدره 4,7 مليون درهم. وخلال سنة 2015، وبعد مرور أزيد من أربع سنوات على انطلاق هذا الورش، لوحظ أن أيا من الإجراءات المتعلقة بالرفع من المساحة الإجمالية لدور المعارض، أو التي لها علاقة بتطوير الترسنة القانونية أو المسطرية والتنظيمية الخاصة بهذا القطاع، لم تجد طريقها للتنفيذ.

### 2. المهام الأساسية الموكلة للمكتب

على مستوى المهام الأساسية الموكلة لهذا المكتب، يلاحظ أن هذا الأخير وعلى مدى أربعين سنة من إنشائه لم يستطع خلق ومنح الاستمرارية اللازمة إلا لأربع معارض، مع العلم أنه لا يسهر على تنظيمها بصورة مباشرة، مما يتبين معه وجود ضعف في الإبداع



والخلق اللازمين في هذا المجال، وكذا قصور الرؤيا والاستراتيجية لديه. وعلاوة على ما سبق، فإن تسع معارض من بين 64 معرض، (أي 14% منها) مخصصة للبيع المباشر.

ونتيجة لما سبق، فإن الدور الوظيفي للمكتب تقلص ليقصر فقط على التتبع الإداري والمالي لكراء الفضاء الموضوع تحت تصرفه، الشيء الذي يتعارض مع الاختصاصات التي حولها له ظهير إحدائه للعام 1977، أي تنظيم وإدارة وتصفية المعارض الخاصة والعمومية.

### 3. حالة البنية التحتية الموضوعة رهن إشارة المكتب

على هذا الصعيد، تم الوقوف على الحالة التي توجد عليها البنية التحتية الموضوعة رهن إشارة المكتب، والتي لا تتوافق مع المعايير المتعارف عليها. إذ نتيجة لبناء مسجد الحسن الثاني، تقلص فضاء المعارض للمكتب من 16 هكتار إلى خمسة هكتارات. ويتكون الفضاء حاليا من قسمين: قسم خاص "بالقصر الكبير" والبنائيات الإدارية التي تعود ملكيتها لمدينة الدار البيضاء، وقسم ثاني يتشكل من ساحة من ثلاثة هكتارات تعود ملكيتها للشركة الوطنية لتهيئة الدار البيضاء (صوناداك).

### 4. بخصوص الانخراط في الجمعية الدولية للمعارض

لوحظ أن المكتب ومنذ إحدائه في السبعينات لم ينخرط في الجمعية الدولية للمعارض، وقد أثر هذا الغياب سلبا على فرص تطوره، من جهة، وعلى تطور قطاع المعارض، من جهة أخرى، إذ تعد هذه الجمعية، التي أحدثت سنة 1925، والبالغ عدد منخرطيها ما يزيد عن 670 عضوا، مصدرا مهما للمعايير المعمول بها في الميدان، وملتقى للفاعلين الدوليين في هذا القطاع للتواصل وتبادل الخبرات والتجارب.

### 5. تفويض تنظيم التظاهرات والمعارض للخواص

تبين أن منح فضاءات العرض لمنظمي التظاهرات وإن كان يتم في إطار عقود كراء أو تفويض، فإنه بالمقابل لا يخضع لأي حساب للكلفة. ويلاحظ أن الأثمان لا يتم اعتمادها طبقا لمعايير محاسبائية تحليلية وموضوعية تأخذ بعين الاعتبار مختلف تكاليف المكتب. وزيادة على ما سبق ذكره، فإن منطق تفويض التنظيم للخواص يطرح إشكالية اختصاصات المكتب التنظيمية، ويجعل منه مجرد مؤسسة تعيش على ريع الإيجار للفضاء الموضوع تحت تصرفه.

ومن ناحية أخرى، فإن غياب دفتر تحملات يحدد الواجبات التقنية والقانونية والرقابية لمنظمي المعارض داخل الفضاء تدفع المكتب إلى إضافتها إلى العقود، مما يقللها ويفقدتها الوضوح اللازم. إضافة إلى ذلك، لوحظ أن بعض آجال الأداء الواجبة على المتعاقدين تتعدى ستة أشهر، مما يعرض المكتب لخطر عدم استخلاص موارده.

كما أن عدم التصديق الممنهج على المعارض المقامة بفضاء المكتب وعدم تتبع المعطيات الخاصة بها كالمساحات المعروضة والمعلومات المتعلقة بالعارضين والزائرين من قبل مصالح المكتب لا يمكن من التحليل الدقيق لكذا معطيات والاستفادة منها لاحقا.

وباستثناء المعارض القارة المبرمجة مسبقا، فإن البرنامج السنوي يبني تبعاً لطلبات الحجز من لدن الزبناء حسب احتياجاتهم.

## 6. توظيف الشركات والموردين الأجانب

فيما يخص توظيف الشركات والموردين الأجانب، فإنه يتم تحديده أساسا من طرف الاتحادات المهنية دون الاعتماد على معطيات موضوعية. كما أن اللجنة الخاصة باختيار الشركات المستفيدة الوطنية أو الأجنبية لا تتوفر على معطيات خاصة بخطط تطوير قدراتها وعملياتها التصديرية والاستيرادية، فيما تظل عمليات التتبع والرقابة الواجب القيام بها من طرف المكتب دون المستوى

علاوة على ذلك، فقد أدى المقتضى القانوني الذي يحصر الاختصاص الجغرافي للمكتب على صعيد الدار البيضاء إلى محدودية تدخل الدولة في مجال المعارض واقتضاره على هذه المدينة دون باقي المدن.

## 7. الموارد البشرية للمكتب

علاقة بالموارد البشرية للمكتب، والتي كانت تشكل من 61 عاملا سنة 2015، فإن معدل التأطير لا يتجاوز 14%. وهذه الوضعية لا تساهم في تذليل التحديات المطروحة في قطاع يتطلب موارد وكفاءات متعددة الاختصاصات.

## مؤسسة "أرشيف المغرب"

بالرغم من أن مؤسسة "أرشيف المغرب" تم تأسيسها بتاريخ 30 نونبر 2007، إلا أن انطلاقها الفعلية لم تدشن إلا في غضون شهر مايو من سنة 2011، دون سابق تشخيص لوضعية الأرشيف الوطني ودون توفير الوسائل القانونية (لا سيما المراسيم التطبيقية) والبشرية والمادية والمالية المناسبة، وهو ما سيكون له أبلغ الأثر على مسارها التدييري والمهني.

وقد أسفرت مهمة مراقبة تسيير مؤسسة "أرشيف المغرب" التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات، عن تسجيل مجموعة من الملاحظات نورد أهمها فيما يلي:

### 1. مهمة النهوض ببرنامج تدبير الأرشيف العادية والأرشيف الوسيطة

لقد كشفت المراقبة التي أجراها المجلس أن البرنامج المذكور لم يتم إعداده، وذلك في انتظار دخول المرسوم التطبيقي المتعلق به حيز النفاذ. ولهذا السبب، فإن هذه المهمة لم يتم تفعيلها بعد.

### 2. مهمة صيانة تراث الأرشيف الوطني والعمل على النهوض به

لوحظ أن المؤسسة لا تقوم بمهمتها الأساسية التي هي علة وجودها، ألا وهي جمع وتكوين الأرشيف العامة النهائية، باستثناء رصيد الأرشيف الموروث عن المكتبة الوطنية للمملكة المغربية الذي تم تجميعه، مع الإشارة إلى أن استكمال عملية جمع رصيد الأرشيف ما زالت تعترضه اختلافات في تأويل الصبغة الأرشيفية لبعض الوثائق المفترض تحويلها إلى مؤسسة "أرشيف المغرب".

علاوة على ذلك، لا ينص القانون المتعلق بالأرشيف على زجر المخالفة المرتبطة بالرفض أو التأخر في إيداع الأرشيف النهائية لدى مؤسسة "أرشيف المغرب" من لدن المرافق المعنية، وهذا من شأنه إضعاف سلطة المؤسسة في تكوين الأرشيف النهائي.

وفيما يخص مسألة جمع مصادر الأرشيف المغربي الموجود بالخارج، تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة "أرشيف المغرب" لا تتوفر على سياسة واضحة بهذا الخصوص، باستثناء حصولها على بعض النسخ المنشورة على العموم من طرف أرشيف فرنسا الدبلوماسي.

وأما بخصوص الأرشيف المتوفر ببنائية المؤسسة، فيلاحظ أن حجمه لا يتعدى ما قدره 2.600 متر خطي. ويعتبر هذا الحجم متواضعا قياسا بحجم الأرشيف الوطني الذي يقدر بمئات آلاف الأمتار خطية، طبقا للتقديرات التي حصلت عليها المؤسسة على إثر الاستمارة الوطنية الموجهة للإدارات المركزية في النصف الثاني من سنة 2015.

وعلى صعيد معالجة الأرشيف، فقد لوحظ أن المعالجة، بشقيها المادي والفكري، للأرشيف المنجزة من طرف مؤسسة "أرشيف المغرب" وفق القواعد المتعارف عليها في مجال معالجة الأرشيف، لم تشمل سوى جزء محدود من الأرشيف الموجود لديها، يقدر ب 500 متر خطي، وهو ما يناهز فقط 20 بالمائة من حجم مجموع الأرشيف.

وفيما يخص حفظ الأرشيف، فقد لوحظ أن الحفظ المسمى "ترميميا" للأرشيف لم يتم تفعيله بعد، من طرف مؤسسة "أرشيف المغرب"، وهو ما من شأنه مفاقمة وضعية الأرشيف المتدهور والأرشيف الذي هو في طور التدهور. ذلك أن المؤسسة تكتفي باللجوء للحفظ المسمى "وقائيا". ومن جهة أخرى، لم تقم مؤسسة "أرشيف المغرب" بعد بتفعيل الحفظ الإلكتروني للأرشيف، مما يجعلها متخلفة عن ركب التدبير الحديث للأرشيف.

## الكلية المتعددة التخصصات بتارودانت

سجلت مراقبة تسيير هذه الكلية، التي تم إنجازها بشراكة مع المجلس الجهوي للحسابات لجهة سوس-ماسة، عدة ملاحظات نذكر أبرزها كالتالي:

### 1. اختيار واعتماد المسالك

أقدمت الكلية المتعددة التخصصات بتارودانت منذ افتتاحها سنة 2010 على فتح 12 مسلكا للإجازة المهنية للطلبة. وقد تبين، من خلال تفحص ملفات المسالك، أن اختيارها لم يعتمد على دراسة معمقة للحاجيات المحلية، وهو ما أدى إلى استقطاب محدود للطلبة وتقليص مدة فتح المسالك.

ومن جهة أخرى، تم تسجيل محدودية مدة فتح المسالك، بحيث أن 66% من المسالك المفتوحة في الكلية كانت مدة فتحها أقل من أربع سنوات، في حين أن 33% منها لم يتم التسجيل فيها سوى سنتين.



وقد قامت هذه الكلية بتسجيل الطلبة في بعض المسالك على الرغم من رفض الاعتماد من وزارة التعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي بعد استطلاع رأي اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي.

## 2. المشروع المهني لنهاية الدراسة

يحظى المشروع المهني المرتبط بنهاية الدراسة الجامعية بأهمية بالغة في كل تخصص ذو طابع مهني. وقد نصت دقاتر الضوابط البيداغوجية الوطنية لسنتي 2004 و2014 على أن المشروع المهني يجب أن يمثل على الأقل 25% من الغلاف الزمني الخاص بالفصلين الخامس والسادس.

وقد أسفر فحص الملفات المتعلقة بالمشاريع المهنية على الملاحظات التالية:

- عدم احترام المدة الزمنية المتعلقة بالتدريب من طرف الطلبة كما هي محددة في الملف الوصفي لكل مسلك؛
- غياب محاضر المناقشة الخاصة بالمشاريع المهنية، علما أن الملفات الوصفية للمسالك تنص على أن تقرير المشروع المهني يناقش أمام لجنة مكونة على الأقل من أستاذ ومهني.

## 3. عدم اعتماد مساطر مكتوبة وبرامج خاصة معلومانية لمعالجة نقط الامتحانات

تتم عملية تغيير النقط مباشرة في جداول "EXCEL" دون الاحتفاظ بالنقط الأصلية التي تم تغييرها، وكذلك دون الإشارة إلى مراجع طلبات التصحيح التي تمت بموجبها هذه العمليات.

والجدير بالذكر، أن هذه النقط لا تخضع لنفس مسطرة المصادقة عبر المداولات كما هو الحال بالنسبة لمحضر النقط الإجمالي، بل تبقى مسجلة في وثائق طلبات المراجعة المعبأة من طرف الطالب والأستاذ المعنيين.

## الكلية المتعددة التخصصات بالرشيدية

أفضت مراقبة تسيير هذه الكلية، التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات بشراكة مع المجلس الجهوي للحسابات لجهة فاس-مكناس، إلى تسجيل عدة ملاحظات همت المحاور التالية:

### 1. العرض البيداغوجي

بالنظر إلى التكوينات المتاحة حاليا بالكلية، والتي تمت الموافقة على تجديد اعتمادها خلال سنة 2014، فقد انحصر العرض البيداغوجي، خلال الموسم الجامعي 2014/2015، فقط

في ثمانية تكوينات. مما ينم عن محدودية تنوع العرض التربوي بالكلية عموماً، والذي لا يتجاوز أربع إجازات أساسية ذات استقطاب مفتوح، وإجازتين مهنتين ذات استقطاب محدود، ونوعين من الماجستير.

## 2. مسطرة إعداد المسالك والمصادقة عليها

لاحظ المجلس، بهذا الخصوص، ما يلي:

- غياب الدراسات القبليّة الضرورية التي تروم تحديد وسائل التأطير البيداغوجي وبنيات التدريس اللازمة، علاوة على مدى ملائمة المسلك لانتظارات الطلبة بالمنطقة، ومدى استجابته لحاجيات سوق الشغل؛
- غياب محاضر مجلس الشعبة (كما تنص على ذلك المادة 18 من القانون الداخلي للكلية) ومحاضر اللجنة البيداغوجية اللّازمين للقيام بعملية التداول في الملف الوصفي للمسلك، وتبيان مدى استجابته لدفتر الشروط البيداغوجية؛
- مصادقة مجلس الكلية على المسالك المقدّمة من دون تدارسها والتأكد من مدى استجابتها لدفتر الشروط البيداغوجية، كما يتضح ذلك من خلال محاضر مجلس الكلية التي لا تتضمن مداولات بهذا الخصوص؛ بل يتم التأشير بالموافقة من قبل عميد الكلية من دون التنصيص على التعليل.

## 3. المسالك المعتمدة بالكلية

لم يتم احترام مسطرة اعتماد مسلكي الدراسات العربية والدراسات الفرنسية كما هو منصوص عليه؛ حيث شرع في التدريس في المسلكين خلال الموسم الجامعي 2006-2007 من دون التوفر على الاعتمادين الخاصين بهما، إذ لم تتداول لجنة الشؤون الأكاديمية، بهذا الخصوص، إلا بتاريخ 23 نونبر 2009؛ وبالتالي، لم يتم الحصول على الاعتماد إلا خلال سنة 2010 بالنسبة للإجازة بالدراسات العربية، بينما تم، خلال نفس السنة، اعتماد مسلك الدراسات الفرنسية بتحفظ من طرف اللجنة الوطنية. وتجدر الإشارة إلى أنه تم تسليم دبلوم الإجازة بخصوص هذين المسلكين لأول فوج تخرج من الكلية بتاريخ 18 يوليوز 2009.

## 4. الإجازات في الدراسات المهنية

خلصت مراقبة المجلس الى ندرة اتفاقيات الشراكة الخاصة بمضامين هذه التكوينات مع المتدخلين في القطاع المهني، لاسيما أن من أهداف الإجازة المهنية توفير تأهيل مهني للخريجين يمكنهم من اكتساب الكفاءات والمهارات في ميدان المهن، للاستجابة بشكل إيجابي لحاجيات القطاع الاقتصادي والاجتماعي.

كما لوحظ وجود نقص كبير على مستوى التأطير البيداغوجي المتخصص في ميادين التكوينات المقترحة، حيث يتم الاعتماد بشكل كبير على الأساتذة العرضيين بنسبة تصل إلى 88,80% بخصوص مسلك الإجازة المهنية في الإعلاميات، على الرغم من توظيف خمسة أساتذة دائمين لسد الخصاص.

## 5. التقييم الذاتي للمساك عند نهاية الاعتماد

لاحظ المجلس أنه تم الاقتصار من قبل منسقي المساك المعنية، على تعبئة مطبوع التقييم الذاتي المعد لهذا الغرض من قبل الوزارة الوصية، من دون التحري بخصوص المعطيات المضمنة به من قبيل الإحصائيات المتعلقة بولوج الخريجين لسوق الشغل، أو متابعتهم للدراسات الجامعية. وفي المقابل، لم يتم إنجاز التقييم الذاتي بخصوص مسلكي الإجازة المهنية، ولا سيما فيما يخص تدبير الموارد البشرية وتنسيق وتنشيط مشاريع التنمية المحلية، واللذان لم يتم إبداء الرغبة في تجديد اعتمادهما.

## 6. المردودية الداخلية

لاحظ المجلس ضعف عدد المجازين خلال ثلاث سنوات من الدراسة بالكلية بخصوص الإجازة في الدراسات الأساسية للغة العربية وكذا اللغة الفرنسية. أما بخصوص نسب استيفاء الفصول، فقد عرفت ارتفاعا بالنسبة للإجازات المهنية، حيث بلغت %92، بينما تنحصر هذه النسبة بكيفية ملحوظة بالنسبة للإجازات في الدراسات الأساسية، والتي تقتصر، خلال الفصلين الأول والثاني من التكوين، في نسبة لم تتجاوز %50 بالنسبة للدراسات العربية، في حين تتقلص هذه النسبة كثيرا في الدراسات الفرنسية بالنسبة لنفس الفصلين، حيث لا تتعد نسبة %12.

## 7. المردودية الخارجية

لا تتوفر الكلية على أية مقاربة أو آلية لتتبع الإحصائيات المرتبطة بالمردودية الخارجية، والمتعلقة أساسا بحصر عدد الخريجين الذين اندمجوا في سوق العمل، أو الذين تمكنوا من متابعة دراساتهم في أسلاك التكوين العليا، حيث تم الوقوف على أن هاته الإحصائيات المضمنة أحيانا في ملفات التقييم الذاتي للمساك، لا تستند لأي أساس واقعي وموثوق به، ولا تعدو عن كونها معطيات تقديرية.

## الأعمال الاجتماعية لقضاة وموظفي العدل

أحدثت المؤسسة المحمدية للأعمال الاجتماعية لقضاة وموظفي العدل بموجب القانون رقم 39.09 (17 أغسطس 2011) من أجل إعادة هيكلة وتطوير الإطار القانوني لجمعية الأعمال الاجتماعية لقضاة وموظفي العدل التي يعود تاريخ تأسيسها إلى سنة 1978، وحصلت على صفة المنفعة العامة سنة 1995. وتخضع المؤسسة المحمدية حسب مقتضيات المادة 18 من القانون رقم 39.09 للمراقبة المالية للدولة، غير أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها لمنخرطيها لا تخضع للمراقبة المالية.

وقد أسفرت مراقبة تدبير الأعمال الاجتماعية لقضاة وموظفي العدل عن تسجيل مجموعة من الملاحظات، من أبرزها ما يلي:



## ◀ عدم مواكبة عملية الانتقال من نظام الجمعية إلى نظام المؤسسة

لم تتم مواكبة عملية الانتقال من نظام الجمعية إلى نظام المؤسسة بخطة عمل وآليات واضحة لتدبير المرحلة الانتقالية، والتي تميزت بغياب أشغال تحضيرية تروم تفعيل مقتضيات القانونية التي جاء بها القانون رقم 39.09، بالإضافة إلى ذلك، لم يتم القيام بتكوين لفائدة المستخدمين من أجل تأهيلهم للانخراط في المنظومة القانونية والمؤسساتية والتنظيمية الجديدة. كما أن التغييرات الكثيرة التي طرأت على مستوى تعيين المسؤولين أدت إلى تسجيل عدة اختلالات على مستوى إدارة وتدبير المرافق المرتبطة بالأعمال الاجتماعية لقضاة وموظفي العدل.

## ◀ عدم مباشرة الأعمال التحضيرية الضرورية لتسريع عملية حل الجمعية

لم تقم المؤسسة المحمدية بالأشغال التحضيرية الضرورية لتسريع حل الجمعية وتحديد المنقولات والعقارات والموارد البشرية التي تتوفر عليها، وهو ما يخالف مقتضيات الفقرة الثانية من المادة 26 من القانون رقم 39.09، والتي تنص على وجوب حل الجمعية تزامنا مع وضع أجهزة إدارة وتسيير المؤسسة والمصادقة على نظامها الداخلي. وفي هذا الصدد، فقد عقد مجلس التوجيه والمراقبة المتعلق بالمؤسسة المحمدية للأعمال الاجتماعية لقضاة وموظفي العدل أولى اجتماعاته بتاريخ 7 نونبر 2012، وصادق على النظام الداخلي للمؤسسة خلال اجتماعه المنعقد بتاريخ 09 دجنبر 2013.

وقد استمرت الجمعية لما يقرب من أربع سنوات في تدبير الخدمات الاجتماعية. كما اتخذ مجلسها الإداري المنعقد بتاريخ 17 يناير 2014 قرارات يتعين البت فيها من طرف مجلس التوجيه والمراقبة (تحويل الفائض المالي السنوي، ونقل الأموال المودعة باسم الجمعية لدى الخزينة العامة للمملكة إلى الحساب الجديد).

## ◀ منح إعانات مالية سنوية من طرف وزارة العدل وإدارة السجون لتحمل نفقات لفائدة هاذان الأخيران

من أجل قيام المؤسسة بمهامها تتم تعبئة موارد مالية مهمة لفائدتها، إذ بلغت مداخيلها سنة 2015 ما يقرب من 221,74 مليون درهم متأتية بالأساس من نسبة الفائدة عن الأموال المودعة لدى صندوق الإيداع والتدبير من لدن محاكم المملكة وكذا الإعانات المالية السنوية الممنوحة من طرف كل من وزارة العدل وإدارة السجون. إلا أنه لوحظ أنه يتم ربط هذه الإعانات بتحمل نفقات لفائدة الوزارة وإدارة السجون كان من الأجدر أدائها من البنود الخاصة بها على مستوى ميزانيتهما. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأنشطة التي تمويلها المؤسسة المحمدية لفائدة الوزارة والمندوبية العامة لإدارة السجون لا تتعلق بالأنشطة الاجتماعية التي أقرها القانون رقم 39.09، وهو ما يشكل عبئا ماليا على ميزانية المؤسسة.

## ◀ نقائص بخصوص الخدمات الاجتماعية المقدمة

لقد تم رصد مبالغ مهمة من أجل تحسين الخدمات المقدمة وتوسيعها حتى تستجيب لتطلعات المنخرطين، خاصة منها خدمات الاصطيف والنقل والخدمات الصحية (التأمين التكميلي عن المرض والنقل الطبي بالمغرب وبالأجانب)، بالإضافة إلى باقي الخدمات الاجتماعية الأخرى. إلا أنه تم تسجيل مجموعة من الملاحظات، من أهمها ما يلي:

- ضعف جودة الخدمات المقدمة على مستوى نقل الموظفين، إذ بالرغم من توفير المؤسسة المحمدية لحوالي 68 حافلة، يستفيد من خدماتها أكثر من 3.500 من منخرط، بشكل مجاني، ابتداء من سنة 2014، إلا أنه لوحظ أن خدمات النقل لا تغطي كل المؤسسات القضائية والسجنية. كما أن الحافلات لا تتوفر على معايير الجودة المطلوبة؛
  - وجود اختلالات على مستوى التدبير الإداري والمالي لمركبات الاصطياف، ندرج أهمها كالآتي:
    - ضعف الموارد المتأتية من استغلال مركبات الاصطياف، والتي لا تغطي نفقات الاستغلال؛
    - غياب دليل مساطر التدبير بصفة عامة (المحاسبة، والموارد البشرية، والمطعم...)، والذي يحدد بوضوح المهام وطرق تنفيذها؛
    - ضعف نظام التدبير، حيث يتم تدبير المعطيات المتعلقة بمختلف المصالح بالاعتماد على السجلات في غياب نظام معلوماتي موحد، ولا سيما بالنسبة للمعطيات المتعلقة بالإيواء والانخراط والمخزن والمطعم؛
    - غياب نظام المحاسبة التحليلية ولوحات للقيادة، مما لا يمكن من تحديد حجم كلفة الخدمات التي تقدمها مركبات الاصطياف وكذا من تحديد سقف المردودية. كما لا يمكن من وضع معايير ومؤشرات للأداء التي من شأنها أن تساعد مديري هذه المركبات على اتخاذ القرارات المناسبة (تحديد أثمان الخدمات...)
    - التقصير في صيانة البنايات، وهو ما تبين من خلال الحالة التي وصلت إليها أغلب المركبات (مراكش وإفرا...)
    - قصور في تدبير إنشاء وتجهيز المركبات الجديدة كتلك المتواجدة بفاس وأكادير، والذي يتمثل في المدة الكبيرة التي عرقتها الأشغال بها (فاس: 17 سنة وأكادير: 9 سنوات)، وفي ارتفاع كلفة إنجازها وكذا في التغيير المتوالي والكبير للمقاولات التي اشتغلت بهذه المركبات؛
    - صعوبة التصرف في الممتلكات من قبيل الحصول على رخصة البناء أو الإصلاح.
- وفضلا عن ذلك، وفيما يتعلق بتتبع وضعية قروض السكن، فقد توقفت المؤسسة عن منحها وتقوم حاليا باسترجاع المتبقي سداه. وقد أسفر تدبير هذه الخدمة عن مجموعة من الملاحظات، من أهمها ما يلي:
- صعوبة في تتبع التحصيل، إذ لا يقوم المكلف بالمحاسبة داخل المؤسسة المحمدية بالإجراءات اللازمة من أجل تحصيل المستحقات. كما لا يقوم بالتأكد من صحة المعطيات المدلى بها؛
  - تسليم شواهد إبراء الذمة قبل استكمال مدة القرض، إذ تم الوقوف على أن غالبية المستفيدين لا يتوفرون على ضمانات كافية تمكن المؤسسة من الحفاظ على

حقوقها المتعلقة بتحصيل الديون، كما يتم تسليمهم شواهد إبراء الذمة قبل استكمال مدة القرض؛

- عدم التزام بعض المستفيدين الذين أحيوا على التقاعد بأداء الأقساط الشهرية؛
- عدم تعميم اقتطاع الفائدة على جل المستفيدين، وهو ما شكل عبئا إضافيا على مالية المؤسسة.

## تدبير المخزونات الاحتياطية

أسفرت مراقبة تدبير المخزونات الاحتياطية عن تسجيل مجموعة من الملاحظات، من أبرزها ما يلي:

### 1. ملاحظات عامة

يلاحظ بشكل عام أن الإطار القانوني المتعلق بالمخزونات الاحتياطية لا يقدم تعريفا دقيقا للمخزون الاحتياطي الذي يتداخل مع مفهوم مخزون الاستغلال لدى العاملين في القطاعات المعنية، والمخصص، بطبيعته، لتلبية الاحتياجات التجارية لهؤلاء العاملين، وليس لتأمين الحاجيات الوطنية خلال الظروف العادية والاستثنائية.

ويلاحظ كذلك أن الجزاءات المنصوص عليها، في هذا الإطار، ضد خروقات أحكام التخزين لا تتلائم مع واقع القطاعات والفاعلين المعنيين. ونتيجة لذلك، لا يتم تطبيقها على الشركات التي توجد في وضعية تقصير هيكلية فيما يتعلق بالتزامات التخزين وخاصة بالنسبة للمنتجات النفطية.

ومن ناحية أخرى، فإن إجراءات المراقبة والمتابعة تعثرها نقائص حقيقية. ففيما يتعلق بالمراقبة، لا يتم تطبيق الأحكام المنصوص عليها بهذا الشأن. وبخصوص بعض المنتجات، وخاصة المواد البترولية، فإن المراقبة الشهرية التي يتم إنجازها تقتصر على إعداد بيانات شهرية من أجل كشف مستوى المخزونات، ولا تؤدي إلى أعمال الجزاءات المنصوص عليها. كما لوحظ غياب إطار يضم مختلف المتدخلين في مراقبة وتتبع المخزونات الاحتياطية من أجل إدراجه ضمن منظومة شاملة ومتكاملة ومتناسقة مع مراعاة خصوصيات بعض المنتجات.

وعلى الرغم من حساسية وأهمية موضوع المخزونات الاحتياطية، فقد لوحظ خلال فترة طويلة عدم التطرق إليه ودراسته من قبل السلطات الوصية وقصور في الاشتغال عليه قصد القيام بتشخيص واقتراح التعديلات اللازمة في كل مرحلة من مراحل تطوره.

### 2. المنتجات النفطية

يتميز المخزون الاحتياطي من المنتجات البترولية بنقص هيكلية مقارنة مع المستوى القانوني المحدد في 60 يوما من الاستهلاك بالنسبة للمنتجات المكررة، لدى الموزعين. فعلى سبيل المثال، لوحظ أن المخزون المتوفر بالنسبة للغازوال، عند نهاية سنة 2015، لا يكفي سوى بتغطية ما معدله 24,1 يوما من الاستهلاك، كما لوحظ أن مخزون غاز



اليوتان لا يغطي سوى 27,5 يوما من الاستهلاك خلال نفس السنة. وتجدر الإشارة إلى أن المخزون قد وصل، في كثير من الحالات داخل نفس السنة، إلى مستويات حرجة لا تتعدى 10 أيام من الاستهلاك بالنسبة لبعض الشهور.

وفيما يتعلق بالنفط الخام، فإن المخزون القانوني الذي ينص على توفير 30 يوما من المبيعات من قبل شركة التكرير لا يتم احترامه، حيث لم يغط المخزون الاحتياطي سوى 15,7 يوما من المبيعات خلال شهر يوليو 2015. ويرتبط ضعف المخزون الاحتياطي بنقص في الطاقات التخزينية على الرغم من الاستثمارات المنجزة في هذا المجال خلال السنوات الأخيرة.

ويتبين كذلك أن الآليات التي تم تجربتها من أجل الرفع من مستويات التخزين والطاقات التخزينية لم تحقق النتائج المرجوة. فضلا عن ذلك، فإنه، منذ صيف سنة 2015، أصبحت السوق الوطنية تتزود بشكل كامل من واردات المنتجات المكررة، مما يزيد من خطر تعرضها لتقلبات السوق الدولية، كما تقلصت قدرات التخزين مقارنة بتلك التي كانت توفرها شركة التكرير المحلية.

### 3. المنتجات الغذائية

#### أ. القمح الطري

على الرغم من الوضعية الكافية التي تعرفها عموما مخزونات القمح الطري، إلا أنه يتم تسجيل تقلبات كبيرة بصفة متكررة بين أشهر نفس السنة. وبالتالي، يتميز مخزون القمح الطري عموما بفترات تخزين كبيرة تتزامن مع فترة الحصاد وفترات انخفاض المخزون في الشهور التي تسبق الإنتاج المحلي.

ويلاحظ أن تخزين الحبوب يتم عموما من قبل عدد كبير من الفاعلين (280 مؤسسة تخزين و30 مستورد و164 مطحنة صناعية) منهم من يستعمل أساليب تقليدية ومنهم من يعتمد طاقات استيعابية حديثة. هذه الوضعية تجعل تتبع ومراقبة المخزون لدى هؤلاء الفاعلين أكثر صعوبة وأقل دقة.

أما فيما يتعلق بسعات تخزين الحبوب، فتشير وضعية المخازن عند متم سنة 2015 أن سعتها الإجمالية تفوق 50 مليون قنطار، مما يمكن من احتواء مخزون مهم. غير أن هذه المخازن تتوزع بشكل متفرق بين عديد كبير من الفاعلين، كما يضل التخزين التقليدي بالمستودعات مهيمنة بنسبة 65 بالمائة من السعة الإجمالية مقارنة بالتخزين في الصوامع (stockage en silo)، علما أن هذا الأخير يوفر تخزينا أكثر جودة، ويتيح تتبعها أسهلا وأكثر دقة.

#### ب. السكر

يبين وضع المخزون الاحتياطي للسكر أن مستواه لدى العاملين في القطاع يتجاوز عموما مستوى التخزين القانوني، والمحدد في توفير مخزون يكفي على الأقل لمدة شهر من الاستهلاك.

ومع ذلك، تعرف مستويات المخزون داخل السنة تقلبات مهمة تتسم عموما بفترات تعرف احتياطا كبيرا، عادة خلال فصل الصيف، وفترات تعرف احتياطات منخفضة تتزامن مع فترة الشتاء وتمتد إلى بداية الربيع. ويسجل شهر أبريل بشكل دائم أدنى مستويات المخزون.

ومن جهة أخرى، يلاحظ أهمية واردات السكر الخام من إجمالي إنتاج السكر الأبيض، حيث شكلت هذه الواردات في المتوسط حوالي 66 بالمائة خلال الفترة ما بين سنتي 2013 و2015. وتشكل هذه الوضعية تبعية للسوق الخارجية للسكر، مما يشكل خطرا على تأمين الإمدادات من هذا المنتج في السوق الدولية ويعرضها لتقلبات أسعاره.

#### 4. المنتجات الصحية

##### أ. الأدوية

يلاحظ أن النصوص التنظيمية المتعلقة بالمخزون الاحتياطي للأدوية تفتقر إلى الدقة في بعض المقتضيات الخاصة بالمنتجات المعنية بالتخزين الاحتياطي، كما أنها لا تشمل بعض المنتجات الأساسية مثل المستلزمات الطبية. وبالإضافة إلى ذلك، لا تأخذ هذه النصوص بعين الاعتبار خصوصيات المنتجات الصيدلانية التي تعد بالآلاف. وتتص، في الواقع، على مقتضيات عامة وموحدة لجميع المنتجات بغض النظر عن مدى خرجيتها وقيمتها العلاجية وسهولة أو صعوبة التزود منها وطول أو قصر مدة صلاحيتها، وبغض النظر عن وجود حالة احتكار لبعض المنتجات وتوفر بدائل أو علاجات بديلة... إلخ.

هذا النظام يجعل تتبع مخزون الأدوية صعبا وأقل فعالية ولا يركز على المنتجات الأكثر أهمية. ونتيجة لذلك، فإن قلة من الفاعلين يمثلون لالتزام التصريح بالمخزون الاحتياطي. وقد تم تسجيل أن وزارة الصحة قد أعدت تطبيقا معلوماتيا للتصريح بالمخزون الاحتياطي وتتبعه مما قد يمكن من تصحيح هذا الوضع.

##### ب. منتجات الدم

تبين وضعية مخزون الدم في المغرب أن مستوياته لا تزال محدودة بالمقارنة مع الاحتياجات، ولا تسمح بتعزيز تأمين التزويد بهذه المنتجات. وعلى الرغم من التطور المهم المسجل، منذ سنة 2010 بخصوص التبرعات، فإن الكميات المتوفرة لا تزال محدودة والتبرعات لا تتجاوز 0,9 بالمائة من مجموع الساكنة، إذ لا يزال هذا المستوى أقل مما هو عليه في معظم البلدان والمستويات الموصى بها من قبل منظمة الصحة العالمية. والتي توصي، لتوفير احتياجات البلاد من منتجات الدم، أن يكون مستوى التبرع ما بين 1 بالمائة و3 بالمائة من مجموع الساكنة.

## الملاحظات البارزة المسجلة من طرف المجالس الجهوية للحسابات في ميدان مراقبة التسيير

يتضمن التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2015، في جزئه المخصص للمجالس الجهوية للحسابات، 58 ملخصا للتقارير التي أنجزت في إطار المهمات الرقابية التي قامت بها هذه المجالس، والتي تتعلق بمراقبة تسيير الأجهزة العمومية والتدبير المفوض.

وقد انبثقت هذه الملخصات عن تقارير المراقبة المتعلقة بتسيير جماعتين (2) حضريتين، و32 جماعة قروية، وثلاثة (3) مراقق عمومية محلية، وسبعة (7) عقود للتدبير المفوض، وخمس (5) مؤسسات عمومية محلية، إضافة إلى تسع (9) مهمات تخص مواضيع محددة همت خمس (5) جماعات حضرية وجماعة قروية واحدة (1) و15 مجموعة للجماعات. وسيتم في إطار هذه الخلاصة العامة، عرض أبرز الملاحظات التي أثارها المهتمات الرقابية المنجزة على مستوى كل مجلس جهوي مسبوقه ببعض الملاحظات العامة.

### ملاحظات عامة

#### أولا. تدبير مشاريع بناء وتهيئة الطرق والمسالك القروية

##### ◀ غياب خطط معدة مسبقا لتهيئة الطرق والمسالك الجماعية

قامت بعض الجماعات الترابية بأشغال تهيئة وصيانة الطرق والمسالك القروية في غياب رؤية واضحة وشمولية تعتمد على تحديد قبلي للحاجيات وترتيب المسالك حسب الأولوية، بحيث تمت برمجة أشغال الصيانة دون تحديد أماكن الإنجاز والحاجيات وطرق الإنجاز.

كما أن الجماعات المعنية تقوم بأعمال صيانة الطرق والمسالك في غياب برامج للصيانة الدورية تحدد أماكن إنجاز المشاريع وتأخذ بعين الاعتبار الحاجيات الحقيقية للسكان.

##### ◀ نقص على مستوى الدراسات القبلية لمشاريع تهيئة الطرق والمسالك

أنجزت بعض الجماعات عدة مشاريع في غياب الدراسات القبلية الضرورية، خاصة تلك المتعلقة بالخصائص الطبوغرافية والجيوتقنية والهيدروليكية للأراضي المعنية بالأشغال.

كما تم إنجاز مشاريع أخرى دون الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التقنية الناتجة عن الدراسات القبلية، حيث إن عدة أجزاء من الطرق والمسالك المنجزة غمرتها الأحوال الناجمة عن مياه الأمطار في غياب المنشآت الفنية الكفيلة بحماية قارعة الطرق من المياه الجارية أثناء هطول الأمطار.



وبالإضافة إلى ذلك، فإن الجماعات المعنية لا تقوم بتحديد المواصفات التقنية للأشغال التي تنجز في الغالب عن طريق سندات الطلب، الشيء الذي لا يساعد على مراقبة وتتبع تنفيذها بالشكل اللازم.

### ◀ نقص على مستوى المنشآت وجودة الأعمال المنجزة

عرفت عدة مشاريع متعلقة بإنجاز المسالك والطرق نقائص سواء على مستوى المنشآت أو على مستوى جودة الأشغال المنجزة، كما هو الشأن بالنسبة للخنادق والسلال الحجرية وشبكات تصريف مياه الأمطار، وهو ما أدى إلى غمر بعض الطرق والمسالك بالأحوال الطينية.

### ثانيا. تدبير الممتلكات الجماعية

#### ◀ عدم تسوية الوضعية القانونية للأماكن العقارية

لا تتوفر بعض الجماعات الترابية على سندات ملكية أو استغلال العقارات التي تقوم بتدبيرها. وبالرغم من هذه الوضعية، لم تباشر هذه الجماعات الإجراءات القانونية من أجل تسوية وضعية عقاراتها حتى يتسنى لها ضبطها وتحفيظها والمحافظة عليها والدفاع عنها عند نشوب أي نزاع، وذلك طبقا للمقتضيات القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل في هذا المجال.

#### ◀ نقائص على مستوى ضبط ومراقبة استغلال الأماكن الجماعية العامة

لا تعمل بعض الجماعات الترابية على ضبط وتتبع شغل الأماكن الجماعية العامة مؤقتا بمنقولات أو عقارات ترتبط بممارسة أعمال تجارية أو صناعية أو مهنية. كما لا تقوم بصفة منتظمة بفرض الرسوم المرتبطة بهذا الاستغلال من قبيل السناثر والواجهات الزجاجية ولوحات الإضاءة والمعروضات المعلقة على واجهات المتاجر، وذلك وفق ما تنص عليه مقتضيات القانون رقم 30.89 المحدد بموجبه نظام الضرائب المستحقة للجماعات المحلية وهيئاتها.

كما تقوم بعض الشركات المرخص لها بشغل الملك الجماعي العام لغرض نصب اللوحات الإشهارية، بوضع لوحات جديدة دون أن يتم إعلام المصالح الجماعية بذلك، ودون تقديم الوثائق اللازمة لمراقبة مدى احترامها لبنود التراخيص الصادرة في هذا الشأن.

على صعيد آخر، لا يتم بشكل منتظم تجديد أو تحيين قرارات الاحتلال المؤقت للأماكن الجماعية العامة ومراجعة واجبات الاستغلال.

### ثالثا. التعمير وتدبير المجال

#### ◀ عدم تجديد وثائق التعمير المعتمدة

يتم تدبير التعمير على مستوى بعض الجماعات الترابية اعتمادا على وثائق تعميم انتهت مدة صلاحيتها، دون أن تبادر هذه الجماعات إلى تجديدها.

## ◀ ضعف مراقبة عمليات التعمير

لا تتم مراقبة احترام قوانين وأنظمة التعمير على مستوى الجماعات الترابية بشكل مستمر، حيث يتم الاقتصار في الغالب على المشاركة في عمليات المراقبة التي تقوم بها لجان المراقبة التابعة للعمليات والأقاليم، أو بناء على معاينات السلطة المحلية.

كما يعرف عدد الأعران المحلفون المكلفون بعملية المراقبة نقصا كبيرا، وهو ما يساهم في عدم اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة في حق المخالفين في تنامي البناء العشوائية وظهور الأحياء غير المهيكلة.

## ◀ عدم مراقبة مدى احترام التصاميم المرخصة

لا تقوم الجماعات الترابية بالإجراء الضرورية للتأكد من مدى احترام عمليات البناء لضوابط التعمير بترايها. في هذا الصدد، يتم استغلال البناءات المعنية بعمليات البناء في غياب شهادة المطابقة أو رخصة السكن. كما تقوم هذه الجماعات الترابية بالترخيص للمواطنين لربط منازلهم بالماء والكهرباء دون التأكد من مدى احترام المباني المعنية لضوابط الترخيص بالسكن.

## رابعاً. تدبير المداخل الجماعية

### ◀ عدم وضع آليات للتنسيق مع المصالح الخارجية قصد ضبط الوعاء الضريبي

يتوقف إنجاز الأعمال المتعلقة بحصر لوائح الملزمين وفرض الرسوم المستحقة عليهم ومراقبة الإقرارات المقدمة من قبلهم على الحصول على معطيات تتوفر لدى مصالح إدارية خارجية. في هذا الإطار، لوحظ غياب آليات للتعاون والتنسيق بين الجماعات والمصالح التابعة للمحافظة العقارية ومديرية الضرائب والوكالة الحضرية و مندوبية السياحة ومصالح العمليات والأقاليم وغيرها لتبادل المعلومات اللازمة خاصة بالنسبة للرسوم المفروضة على الأراضي الحضرية غير المبنية وعلى محال بيع المشروبات وعلى الإقامة بالمؤسسات السياحية وعلى النقل العمومي للمسافرين وعلى شغل الأملاك الجماعية العامة مؤقتاً.

### ◀ غياب إحصاء شمولي للأراضي الحضرية غير المبنية

لا تقوم عدة جماعات ترابية بتفعيل الإحصاء السنوي للأراضي الحضرية غير المبنية المنصوص عليه في المادة 49 من القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية، ويتم فرض الرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية بشكل عرضي عند منح رخص البناء والتجزئة والشهادات الإدارية المختلفة، أو عندما يتقدم الملزمون بأنفسهم للأداء ليتمكنوا من تسجيل عقود المعاملات العقارية التي تقع على الأراضي غير المبنية، وهو ما يفضي إلى عدم ضبط الوعاء الضريبي وضياح موارد مالية هامه.

### ◀ جمع بعض الموظفين لمهام ذات طبيعة متنافية

يتم تركيز بعض المهام ذات طابع متنافي في يد نفس الموظفين، كما هو الشأن بالنسبة لشسيعي المداخل الذين غالبا ما يتولون كل العمليات المتعلقة بوكالة المداخل من إحصاء

للعاء الضريبي وإثبات للديون العمومية وتصفيتها، بالإضافة إلى عمليات الاستخلاص، وهو ما يخالف قواعد المراقبة الداخلية.

## خامساً. تدبير عقود التدبير المفوض لمرافق النظافة

### ◀ نقائص على مستوى جودة الخدمات المقدمة

تم تسجيل نقائص على مستوى الخدمات المقدمة من طرف الشركات المفوض إليها بتدبير مرافق جمع النفايات والكنس في عدة جماعات، بحيث أن هذه الأخيرة لا تحترم المخططات التي تحدد الأزقة والأحياء المعنية بعمليات النظافة. وبالرغم من ذلك، لا تقوم الجماعات المعنية بتطبيق الغرامات المنصوص عليها في دفاتر التحملات.

كما لوحظ عدم تخصيص عدد كاف من الحاويات في جميع المواقع، علماً بأن العديد من الحاويات الموجودة بهذه الجماعات توجد في حالة متردية. بالإضافة إلى عدم توفير حاويات احتياطية لتعويض تلك التي أصبحت غير صالحة للاستعمال.

### ◀ ضعف عمليات تتبع ومراقبة تنفيذ عقود التدبير المفوض

لم تقم بعض الجماعات الترابية بالعمل على إحداث اللجان الضرورية لتتبع تنفيذ اتفاقيات التدبير المفوض والتي يتعين عليها عقد اجتماعاتها بصفة منتظمة من أجل التأكد من جودة الخدمات المقدمة والنظر في مدى احترام البنود التعاقدية، وإيجاد الحلول بخصوص نقاط الخلاف التي تطرح بين الفينة والأخرى، وهو ما يخالف مقتضيات المادة 18 من القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العمومية.

في حين لم تقم جماعات ترابية أخرى بإعداد الأنظمة الداخلية للجان التتبع. كما لوحظ عدم انتظام اجتماعات هذه اللجان والتقصير في القيام بمهامها وعدم استجابة الشركات المفوض إليها لقراراتها ولتوصياتها، بالإضافة إلى غياب آليات تتبع تنفيذ قراراتها.

كما لوحظ عدم ملائمة أوقات تدخل لجان التتبع والمراقبة، والتي غالباً ما تتم خلال الأوقات الاعتيادية للعمل الإداري، مع أوقات تنفيذ خدمات الكنس وجمع النفايات. لذلك، فإن عمليات المراقبة لا تحيط بالعديد من الخدمات التعاقدية، مثل احترام أوقات مرور وحالة الشاحنات وعمليات غسل الحاويات واحترام مخططات كنس الطرقات.

### ◀ ضعف الموارد البشرية واللوجستية الموضوعية رهن إشارة لجان التتبع والمراقبة

لا يتم توفير الموارد البشرية واللوجستية الكافية والمؤهلة لتتبع ومراقبة تنفيذ عقود التدبير المفوض، وهو ما يؤدي إلى ضعف المراقبة في بعض المناطق وشبه انعدامها في مناطق أخرى. كما لوحظ غياب التكوين المستمر للأعوان المكلفين بالتتبع والمراقبة وعد تزويدهم بالملابس والجذاذات الضرورية لمزاولة مهامهم في ظروف ملائمة.



## المجلس الجهوي للحسابات لجهة الدار البيضاء-سطات

خلال سنة 2015، أنجز المجلس الجهوي للحسابات لجهة الدار البيضاء-سطات ثمان مهمات رقابية شملت تدبير المساحات الخضراء بمدينة الدار البيضاء، وتدبير المنازعات بالجماعة الحضرية للدار البيضاء، وتسيير الجماعات القروية أولاد حمدان وأولاد غانم وأولاد عيسى. كما تمت مراقبة تسيير الوكالة المستقلة للتتليج بالدار البيضاء والمطرح العمومي المراقب لعمالة المحمدية وإقليم بنسليمان، بالإضافة إلى مراقبة عقد التدبير المفوض لمرفق النقل العمومي الحضري بواسطة الحافلات الممنوح لشركة "نقل المدينة". وقد أسفرت هذه المهام عن تسجيل مجموعة من الملاحظات من أبرزها ما يلي:

### أولاً. تدبير المنازعات بالجماعة الحضرية للدار البيضاء

#### ← ضعف تنظيم قسم الشؤون القانونية والمنازعات

يقتصر دور قسم الشؤون القانونية والمنازعات على استقبال وتوجيه المراسلات من طرف الجماعة إلى المحامين والمحاكم المعنية بالملفات الراجعة. لذلك فإن هذا القسم لا يتوفر على قوة اقتراحية واستشارية مبنية على تنسيق مسبق مع المحامين، بحيث لا يتدخل في الملفات إلا بعد عرضها على القضاء. كما لوحظ غياب الدور الوقائي في معالجة الشكايات والملفات قبل أن تأخذ صبغة منازعات ودعاوى قضائية من خلال الاستشارة القانونية القبلية.

تجدر الإشارة إلى افتقار هذا القسم للموارد البشرية الكافية لتتبع الملفات، بحيث لا يتجاوز عدد الأطر القانونية خمسة موظفين (أي بمعدل 200 ملف لكل موظف).

#### ← غياب آليات تتبع الملفات الممسوكة من طرف مكاتب المحاماة ومكتب التوثيق

تقوم الجماعة بأداء أتعاب مكاتب المحاماة ومكتب التوثيق بشكل جزافي كل ثلاثة أشهر بناء على اتفاقيات تم توقيعها منذ سنة 2004.

في هذا الإطار، لوحظ غياب تتبع الخدمات المقدمة من طرف هذه المكاتب، بحيث لم تستطع مصالح الجماعة حصر القضايا التي يتم تتبعها من طرف كل مكتب على حدة، وعدد الأحكام الصادرة لفائدة الجماعة. مع العلم بأن قسم الشؤون القانونية والمنازعات لا يتوفر على جميع الملفات والوثائق المتعلقة بالقضايا الراجعة.

في نفس السياق، لا يتم تقديم المساعدة القانونية القبلية من طرف المحامين للجماعة، رغم أن التعويضات الجزافية التي يتلقونها (22.000 درهم عن كل شهر) تشمل تقديم الاستشارة القانونية.

#### ← عدم تتبع الوضعية المالية المترتبة عن المنازعات القضائية

لا تقوم الجماعة بتتبع مآل جميع القضايا الراجعة، وهو ما ترتب عنه عدم قدرتها على تحديد الوضعية المالية للمنازعات. في هذا الصدد، لوحظ أن الجماعة لا تضبط مبالغ

الديون المترتبة عليها على إثر إصدار أحكام ضدها، بحيث لا تأخذ بعين الاعتبار سوى الأحكام موضوع مسطرة التنفيذ.

تجدر الإشارة إلى أن الجماعة تقوم برصد مبلغ 70 مليون درهم سنويا لتنفيذ الأحكام الصادرة ضدها، مع العلم أن هذه الاعتمادات لا تتيح سوى أداء جزئيا لهذه الديون.

كما لوحظ عدم اعتماد الجماعة على معايير محددة مسبقا من أجل برمجة تنفيذ الأحكام حسب تاريخ إصدارها أو فتح مسطرة التنفيذ بشأنها، وذلك بهدف تقادي لجوء الأطراف المعنية لمسطرة الحجز.

### ← ارتفاع عدد القضايا المتعلقة بالاعتداء المادي

تجاوز مبلغ الأحكام الصادرة ضد الجماعة المتعلقة بقضايا طلب التعويض عن الاعتداء المادي 321 مليون درهم خلال الفترة 2004-2014.

في هذا الإطار، لوحظ أن أسباب رفع هذه القضايا ضد الجماعة يعود بالأساس إلى عدم سلوك مسطرة نزع الملكية أو عدم إتمامها، وإلى عدم الاستفادة من امتيازات قانون التعمير وقانون نزع الملكية. كما لوحظ أن الجماعة لا تستفيد من الإمكانات المتاحة لها في إطار التسوية الحبية لهذه المنازعات.

### ← عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي بعض القضايا

لم تقم الجماعة باستغلال امتياز السلطة العمومية خلال تتبعها لبعض العقود المتعلقة بتدبير أملاكها، كما هو الشأن بالنسبة لعقد التدبير المفوض للمجازر الجماعية وعقود استغلال سوق الجملة للخضر والفواكه والحدائق المخصصة للألعاب.

فعلى سبيل المثال، أدى عدم إعمال المراقبة والتتبع المنصوص عليهما في اتفاقية التدبير المفوض للمجازر الجماعية إلى تأخر الجماعة في التحديد والمطالبة بمستحققاتها، مع العلم أن الشركة المفوض إليها بتدبير هذا المرفق قامت، إلى حدود سنة 2008، باستخلاص مبلغ 14,62 مليون درهم مقابل خدمات الذبح والتسيير.

### ثانيا. تدبير المساحات الخضراء بالدار البيضاء

تقوم جماعة الدار البيضاء بتدبير ما يزيد عن 397 هكتارا من المساحات الخضراء، بحيث تطلبت صيانتها خلال سنة 2013 ما يزيد على 47 مليون درهم.

### ← غياب رؤية واضحة لتدبير المساحات الخضراء

يتم تنفيذ الميزانية المخصصة لتدبير المساحات الخضراء دون تحديد الأهداف المرجوة على المدى القريب والمتوسط، وفي غياب البرامج وخطط العمل التي من شأنها أن توطر عمل جميع المتدخلين في هذا القطاع.

تجدر الإشارة إلى أن مؤشر المساحات الخضراء حسب عدد السكان لا يتعدى 1,3 متر مربع لكل نسمة. هذه النسبة تبقى ضعيفة بالمقارنة من جهة مع النسبة المعتمدة من طرف المنظمة العالمية للصحة والمحددة في 25 متر مربع لكل نسمة، ومن جهة أخرى مع الحد الأدنى الذي أوصت به وزارة السكنى والتعمير في دليل إعداد المخططات الخضراء

المحدد في 10 متر مربع لكل نسمة. علما أن أزيد من نصف مقاطعات الدار البيضاء تسجل نسبة ضعيفة لا تتجاوز مترا مربعا واحدا لكل نسمة.

### ← إعادة تهيئة الحدائق والمنزهات

خضعت مجموعة من الحدائق والمنزهات لإعادة التهيئة خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 و2013. إلا أن هذه الأشغال عرفت عدة نقائص مرتبطة بغياب الدراسات القبلية والبرمجة المتأخرة لأشغال الإنارة، بالإضافة لعدة نقائص تتعلق بتنظيم مراحل استلام أشغال الغرس.

### ← تدبير عمليات سقي المساحات الخضراء

من أجل تزويد المساحات الخضراء بماء السقي، قامت الجماعة بحفر وتجهيز عدة آبار. غير أن هذه العملية عرفت عدة اختلالات، بعد أن تخلت الجماعة عن عدة آبار حديثة وذلك بالرغم من أن عمليات رصد المياه الجوفية أثبتت وفرة المياه بها، كما هو الشأن بالنسبة لثلاث آبار بطريق النواصر وبئرين بحدائق سيدي البرنوصي وبئر بحديقة الأزهار بسيدي مومن وبئر آخر بحديقة فلسطين بحي بلفير. بالإضافة إلى ذلك، تعرضت مجموعة من الآبار إلى الإتلاف بعد القيام بأشغال تهيئة وإصلاح بعض الطرقات.

تجدر الإشارة إلى أنه عوض استغلال هذه الآبار، تقوم الجماعة بري المساحات الخضراء المعنية عن طريق الربط بشبكة الماء الصالح للشرب.

### ← صيانة المشاتل الجماعية

تتوفر الجماعة على مشتلين، يمتد الأول على مساحة 4 هكتارات بحي "الارميطاج"، والثاني على مساحته 14 هكتارا بجماعة بني يخلف. وتتم صيانة الأعراس بهذه المشاتل في إطار صفقات قابلة للتجديد. غير أن تنظيم واستغلال هذه المشاتل تشوبه عدة نقائص مرتبطة على وجه الخصوص بطريقة تدبير الصفقات المتعلقة بها وطرق استعمال مخزون الأعراس والنباتات.

## ثالثا. تدبير الوكالة المستقلة للتثليج بالدار البيضاء

### ← غياب مخطط استراتيجي لمواجهة الاكراهات المترتبة عن المخطط الحضري للتنمية

لا تتوفر الوكالة المستقلة للتثليج على مخطط استراتيجي من شأنه تحديد معالم تطور نشاطها في ظل المتغيرات المحلية والوطنية وكذا الاكراهات التي تميز قطاع التبريد.

تجدر الإشارة إلى أن الوكالة قامت سنة 2010 بإنجاز دراسة من أجل تحديد السيناريوهات الاستراتيجية الممكنة أمام الاكراهات المترتبة للمخطط الحضري للتنمية لمدينة الدار البيضاء الذي يتضمن من بين محاوره الحد من تنقل الشاحنات ذات الوزن الثقيل داخل المدينة. غير أن المجلس الإداري للوكالة لم يقيم بمناقشة محتوى وخلاصة هذه الدراسة من أجل إعداد مخطط استراتيجي للوكالة.

على صعيد آخر، لوحظ أن الوكالة لا تتوفر على استراتيجية تجارية واضحة من أجل تحديد الأهداف التجارية وتوفير الموارد البشرية المؤهلة لتحقيقها، علاوة على غياب



مقومات سياسة تجارية تروم تنويع مصادر رقم معاملاتها سواء من حيث نوعية الزبائن أو طرق الانتاج.

### ◀ نقائص على مستوى المساطر وشروط التخزين

لم يتطرق دليل المساطر المعتمد من طرف الوكالة بشكل مستفيض لمساطر الاستغلال، خاصة طرق التخزين والمراقبة التي يجب القيام بها قبل وأثناء عمليات التخزين، بل اكتفى بالإشارة إلى عمليات دخول وخروج السلع.

### ◀ نقائص على مستوى غرف وآليات التبريد

تم تسجيل عدة نقائص تهم غرف وآليات التبريد وشروط التخزين، كما هو الشأن بالنسبة للشكل الهندسي وحجم غرف التبريد، علاوة على غياب الاستغلال الأمثل لطاقتها الاستيعابية.

كما لوحظ ضعف أداء آليات التبريد بسبب غياب الصيانة، وما ينتج عنه من آثار كتسربات المياه وتكاثف الهواء فوق الألواح العازلة، نتيجة تسرب الهواء الخارجي داخل غرف التبريد، بالإضافة إلى انعدام الإنارة في بعض الغرف.

### ◀ نقائص على مستوى نظام الفوترة

تمسك الوكالة المستقلة للتتليج حساباتها وتسجل مداخيلها ونفقاتها طبقا للقوانين والأعراف التجارية. وتخضع الأسعار والأثمنة المعتمدة لمداولات مجلس الإدارة ولمصادقة سلطة الوصاية.

في هذا الإطار، لوحظ عدم تجميع المقتضيات المتعلقة بمنظومة الأسعار في وثيقة واحدة واعتماد تعريف غير مصادق عليها من طرف سلطات الوصاية، بالإضافة إلى عدم توافق تعريف الأسعار مع النظام النموذجي لمخازن التبريد. كما تم تسجيل عدة اختلالات على مستوى نظام الفوترة المعتمد من طرف وكالة التتليج، كفوترة المدة الأدنى فيما يخص التخزين، وفوترة الوزن الأدنى فيما يخص التجميد.

## رابعاً. التدبير المفوض للمطرح العمومي المراقب لعمالة المحمدية وإقليم بنسليمان

أسفرت مراقبة تسيير المطرح العمومي المراقب خلال الفترة 2012-2015 عن تسجيل مجموعة من الملاحظات، من أبرزها ما يلي:

### ◀ التأخر في إنجاز الاستثمارات المقررة في إطار عقد التدبير المفوض

التزم المفوض إليه في إطار اتفاقية التدبير المفوض بإنجاز استثمارات إجمالية خلال السنوات الأولى تتناهن 32,5 مليون درهم، غير أن نسبة الاستثمارات المنجزة إلى حدود 31 دجنبر 2014 لم تتعدى 18 في المائة.

في هذا الصدد، لوحظ أن المفوض إليه لم يقم بإنجاز سوى 5,8 مليون درهم. فيما لم يتجاوز مبلغ الإنشاءات 7,7 مليون درهم، من بينها 1,9 مليون درهم من أموال الرجوع التي تم وضعها رهن إشارة المفوض إليه.

فعلى سبيل المثال، لم يتم إنجاز مجموعة من الاستثمارات كمركز فرز النفايات والمنشآت المتعلقة بتجميع الغاز الحيوي وصيانة المسالك ومعالجة رشيح النفايات وإعادة تأهيل المطرح.

### ◀ نقائص على مستوى استغلال المطرح

بينت التحريات المنجزة بعين المكان عدم احترام المفوض إليه لمجموعة من المقتضيات التعاقدية المتعلقة باستغلال المطرح، كما هو الشأن بالنسبة لعدم مراقبة طبيعة النفايات قبل ولوجها للمطرح وعدم تطبيق الالتزامات البيئية، بحيث يتم تصريف مياه الأمطار الملوثة بالوسط الطبيعي ويتم تخزين رشيح النفايات في أحواض عشوائية.

### ◀ نقائص على مستوى التدبير المالي لعقد التدبير المفوض

لم تقم مجموعة الجماعات "التضامن من أجل البيئة"، بصفتها السلطة المفوضة، بتحصيل مجموع المبالغ السنوية المستحقة على الجماعات المنضوية في إطارها. كما تم تسجيل تأخر في استخلاص المستحقات المترتبة على إيداع النفايات الصناعية العادية بالمطرح من طرف الملمزمين المرخص لهم.

كما لوحظ عدم احترام المفوض إليه للتعريفات الواجب تطبيقها (ثمن الطن المحدد في دفتر التحملات)، وكذا شروط توزيع الأرباح، بحيث تم توزيع ستة (6) ملايين درهم بشكل مسبق عوض إنجاز الاستثمارات الملتزم بها، وذلك خلافا لما ورد في برنامج الاستثمار الذي أشار إلى كون الثلاث سنوات الأولى من التدبير المفوض ستشهد عجزا متتاليا.

### ◀ ضعف تتبع ومراقبة التدبير المفوض

منحت المادة 63 من اتفاقية التدبير المفوض للسلطة المفوضة اختصاصا عاما في مجال مراقبة تنفيذ العقد، من خلال لجنة التتبع ومصلحة المراقبة. غير أن هذه السلطة لم تقم بتفعيل دور هاتين الهيئتين، وهو ما نتج عنه ضعف عمليات التتبع والمراقبة.

### خامسا. التدبير المفوض لمرفق النقل العمومي الحضري بواسطة الحافلات

#### ◀ توقيع "بروتوكولات تفاهم" دون مراعاة مقتضيات عقد التدبير المفوض

خلال الفترة 2004-2015، تم توقيع ثلاث "بروتوكولات تفاهم" اتسمت بعدة نقائص. فعلى سبيل المثال، تم اللجوء إلى هذه البروتوكولات من أجل حل المشاكل العالقة عوض الاحتكام إلى اتفاقية التدبير المفوض والتركيز على بعض النقاط ذات طبيعة مؤقتة من شأنها أن تخلق التزامات جديدة للأطراف. كما لم يتم إشراك الجماعات الموقعة على اتفاقية التدبير المفوض خلال توقيع البروتوكولات سالفة الذكر.

كما لوحظ عدم تنفيذ بعض الالتزامات الواردة في البروتوكولات أو التأخر في تفعيلها، مما حال دون تحقيق الأهداف المرجوة منها. فعلى سبيل المثال، لم يتم تمويل الجزء الثاني من برنامج المغادرة الطوعية لمستخدمي الشركة بسبب المسطرة المتبعة في صرف اعتماداته، والتي تتطلب إعداد الملف على مستوى شركة "نقل المدينة" وإرفاقه بشهادة الموافقة من طرف رئيس السلطة المفوضة، قبل إرساله إلى وزارة المالية.

## ◀ تسجيل عجز على مستوى إنجاز الاستثمارات

خلال الفترة 2009-2014، اقتصرت شركة "نقل المدينة" على إنجاز استثمارات بمبلغ 248 مليون درهم، عوض مبلغ 772 مليون درهم الملتزم به خلال نفس الفترة حسب الملحق 4 من اتفاقية التدبير المفوض، وهو ما يرفع العجز الإجمالي للاستثمارات إلى 32 في المائة من البرنامج المتعاقد بشأنه منذ انطلاق العمل باتفاقية التدبير المفوض في سنة 2004.

في هذا الإطار، لم يتم بناء مركز للحافلات الذي كان من المتوقع إنجازه في سنة 2008، بمبلغ 18 مليون درهم حسب اتفاقية التدبير المفوض. تجدر الإشارة إلى أن الشركة تكتري لهذا الغرض مرآبين بمبلغ 6,67 مليون درهم للسنة.

في نفس السياق، لم تحترم الشركة برنامج الاستثمار المتعلق باقتناء الحافلات الجديدة، سواء على مستوى مبلغ الاستثمارات أو عدد الحافلات وطرق تمويلها. فخلال الفترة سألفة الذكر، استثمرت الشركة مبلغ 176,65 مليون درهم من أجل اقتناء حافلات جديدة عوض مبلغ 729,54 مليون درهم المنصوص عليه في الاتفاقية.

## ◀ تمويل اقتناء الحافلات بواسطة قرض بنكي

تم تمويل عملية اقتناء 135 حافلة من بين 318 بواسطة قرض بنكي رغم أن عقد التدبير المفوض لا ينص على هذا النوع من التمويل. كما تجدر الإشارة إلى أن اللجوء إلى الاقتراض لتمويل هذه العمليات من شأنه أن يرهن مالية الشركة وأن يزيد من تحملاتها.

## ◀ الاستعمال المكثف لأسطول مكون من حافلات مستعملة

رخصت اتفاقية التدبير المفوض للشركة المفوض إليها بجلب حافلات مستعملة لتعزيز الأسطول، وذلك بجلب 125 حافلة خلال سنة 2004 و45 حافلة خلال 2005، على أن يتم سحب هذه الحافلات تدريجياً من الأسطول في أفق سنة 2009.

غير أن التحريات المنجزة بينت الاستمرار إلى غاية سنة 2011 في اقتناء هذا الصنف من الحافلات لدى أحد المساهمين المرجعيين في شركة "نقل المدينة". في هذا الصدد، تم اقتناء 120 حافلة قديمة خلال سنة 2011، بمبلغ 40,48 مليون درهم، في حين بلغ عدد الحافلات المستعملة التي تم اقتنائها ما بين 2004 و2005 ما يناهز 650 حافلة متجاوزة بذلك العدد المسموح به في الاتفاقية.

وقد أدت هذه الوضعية إلى استعمال أسطول من الحافلات المتهاكلة، تم الشروع في استخدامها منذ سنة 1988 في فرنسا، وهو ما أدى، بالإضافة لتدهور جودة الخدمات المقدمة، إلى ارتفاع نفقات إصلاح وصيانة هذه الحافلات ومن تم تفاقم العجز المالي للشركة.

## ◀ الرفع من التعريف المطبقة بشكل أحادي من طرف المفوض إليه

قامت شركة نقل المدينة بالرفع من التعريف المطبقة بدون إذن مسبق من لجنة التتبع ومن السلطة المفوضة. كما تم تحديد نماذج الاشتراكات وإقرار المصاريف والغرامات بشكل منفرد من طرف شركة "نقل المدينة"، وهو ما يخالف مقتضيات الواردة في الاتفاقية التي تخول للجنة التتبع وحدها حق اتخاذ مثل هذه القرارات.



## ◀ ضعف عمليات تتبع ومراقبة تنفيذ عقد التدبير المفوض

نص عقد التدبير المفوض على إحداث المصلحة الدائمة للمراقبة والتتبع ولجنة للتتبع من أجل ضمان حسن تنفيذ اتفاقيات التدبير المفوض. غير أن هذه الأجهزة لا تعقد اجتماعاتها بشكل منتظم بالإضافة إلى غياب النظام الداخلي للجنة التتبع وضعف أداء المصلحة الدائمة للمراقبة والتتبع.

## المجلس الجهوي للحسابات لجهة الشرق

أنجز المجلس الجهوي للحسابات لجهة الشرق، خلال سنة 2015، ستة مهام رقابية همت المهمة الموضوعاتية حول التعاون بين الجماعات والوكالة المستقلة الجماعية لتوزيع الماء والكهرباء بوجدة والتدبير المفوض لمرفق النظافة بالجماعتين الترابيتين "تاويرت" و"بني درار"، بالإضافة إلى مراقبة تسيير الجماعتين الترابيتين "جرادة" و"لكطيير". وفيما يلي أبرز الملاحظات المسجلة.

### أولاً. المهمة الموضوعاتية حول التعاون بين الجماعات

تهدف هذه المهمة إلى تقييم طبيعة التعاون بين الجماعات. وقد أنجزت بناء على مهام مراقبة تسيير مجموعات الجماعات التابعة للاختصاص الترابي للمجلس الجهوي للحسابات لجهة الشرق قبل دخول القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات حيز التنفيذ وقبل اعتماد التقطيع الجهوي الجديد.

تنشط المجموعات المعنية في عدة مجالات أهمها تدبير مرافق النظافة وجمع النفايات واستغلال المطرح العمومي، وشراء الآليات لشق الطرق والمسالك والعناية بها، إضافة إلى جلب الماء الصالح للشرب أو بناء وتدبير مجزرة عصرية.

وقد أسفرت هذه المهمة عن تسجيل عدة ملاحظات، خاصة فيما يتعلق بالإطار القانوني والمؤسسي، وتدبير الموارد وبعض النفقات، ومدى تحقيق الأهداف المسطرة، وأهم الإكراهات التي يعرفها هذا النوع من التعاون.

### ◀ الإطار القانوني والمؤسسي للتعاون في إطار مجموعات الجماعات

تبين من خلال مداوات الجماعات المنضوية، أن إنشاء أغلب المجموعات تم في غياب دراسة مسبقة تبيين الحاجيات الحقيقية للجماعات المعنية، وجدوى المشاريع المراد إنجازها والتي تبرر اللجوء إلى هذا النوع من التعاون، وكذا الإمكانيات الواقعية المتاحة لرصد الموارد المالية والمادية الكافية، وتقدير التكاليف التي ستتحملها كل جماعة.

كما تم تسجيل تأخر ملحوظ في مباشرة مجموعات الجماعات المحدثة لمهامها، بالنظر إلى المدة الزمنية الفاصلة بين صدور قرار وزير الداخلية القاضي بالمصادقة على إحداث هذه المجموعات، والمصادقة على أول ميزانية أو على النظام الداخلي أو تعيين المناديب من طرف الجماعات الأعضاء، حيث تجاوزت خمس سنوات مثلاً بالنسبة لمجموعة الجماعات

"الإقلاع"، وأربع سنوات بالنسبة لمجموعة الجماعات "التضامن" التابعتين لإقليم تاوريرت.

أما على مستوى التنفيذ، فقد لوحظ أن مجموعة من المقررات التي اتخذها بعض مجالس مجموعات الجماعات لا يتم تفعيلها، فمثلا لم تُفعل المقررات التي اتخذها مجلس مجموعة الجماعات "التعاون" التابعة لإقليم الحسيمة والتي تتعلق بعقد اتفاقيات شراكة وإحداث مناصب شغل بالمجموعة، كما لم تُفعل المقررات التي اتخذها مجلس مجموعة "التشارك" التابعة لإقليم الحسيمة والمرتبطة ببرمجة الفائض لشراء جرار، وإنجاز أشغال الترميم وإصلاح المسالك القروية، وكذلك الشأن بالنسبة للمقررات التي اتخذها مجلس مجموعة الجماعات "التضامن" التابعة لإقليم تازة.

من جهة أخرى تتسم المقررات التي اتخذتها بعض مجموعات الجماعات بعدم الوضوح، إذ ترد في الغالب في صيغ عامة وغير واضحة، الشيء الذي يجعل تنفيذها صعبا، كما هو الحال بالنسبة لبعض المقررات التي اتخذها مجلس مجموعة الجماعات "التأزر" التابعة لإقليم تاونات خلال دوراته المنعقدة ما بين فبراير 2010 ويوليوز 2013.

### ← تدبير الموارد المالية والبشرية

تبين من خلال المؤشرات المالية لمجموعات الجماعات خلال الفترة 2009-2014 ضعف مواردها المالية الذاتية. كما لا تقوم بعض الجماعات بأداء مبالغ مساهماتها المالية لفائدة المجموعات، مما ينعكس سلبا على تنفيذ المشاريع التي تُنشئ التزامات مالية يتعين على المجموعات الوفاء بها. وقد بلغت قيمة المساهمات التي لم تُدفع برسم الفترة من 2009 إلى 2014، حسب المعطيات المدلى بها من طرف بعض المجموعات، ما يناهز 33,38 مليون درهم.

أما فيما يخص الموارد المادية والبشرية، فلم تنطبق لها قرارات المصادقة على إحداث مجموعات الجماعات وكذا مداوات مختلف الجماعات الأعضاء فيها. من جهة أخرى، لا تتوفر مجموعات الجماعات على بنية إدارية كفيلة بضمان حسن اشتغالها، والتي ينبغي هيكلتها وتنظيمها ووضع مساطر إدارية لها بشكل يراعي تحديد وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات، وكذا وضع الآليات التنسيقية داخل الإدارة. كما لا تتوفر هذه المجموعات على الموارد البشرية الكافية، سواء من حيث الأعداد أو التخصصات للقيام بمهامها الإدارية والتقنية، بالإضافة إلى غياب الاهتمام اللازم بالتكوين المستمر.

وفي ظل ضعف الموارد الذاتية، اقتصرت الإجراءات التي تم القيام بها فيما يخص الدعم الخارجي على اتخاذ مقررات تقضي بطلب الدعم من بعض الأجهزة (كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، ووزارة الداخلية، والمجالس الإقليمية التي تتبع لها هذه المجموعات). من جهة أخرى، تبين عدم تفعيل بعض الاتفاقيات التي أبرمتها بعض المجموعات مع أجهزة عمومية أخرى، كما هو الحال بالنسبة لاتفاقية الشراكة مع المعهد الوطني للأعشاب الطبية والعطرية المبرمة من طرف مجموعة الجماعات "الخبر" التابعة لإقليم تاونات، وكذا الاتفاقية المبرمة ما بين مجموعة الجماعات "الشجرة" التابعة لإقليم تازة والوزارة المكلفة بالفلاحة ووكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لعمالات وأقاليم الشمال.

## ◀ تحقيق أهداف مجموعات الجماعات

لم تستطع المجالس المتعاقبة على تسيير مجموعات الجماعات أن تبلور رؤية استراتيجية. كما لم تتمكن بعض مجموعات الجماعات من بلوغ أهدافها رغم مرور فترات زمنية مهمة على إحداثها حيث أن بعض المشاريع لم تر النور رغم مرور أزيد من 17 سنة على إحداث المجموعات المعنية. بل إنها لم تتمكن من توفير الظروف الضرورية لاشتغالها لا سيما رصد الموارد المالية والمادية اللازمة، واعتماد ميزانية كفيلة بتحقيق هدفها.

فعلى سبيل المثال، لم تشرع مجموعات الجماعات "التضامن والبيئة" التابعة لإقليم الدريوش و"البيئة السليمة" التابعة لإقليم جرسيف في إنجاز واستغلال مطرح للنفايات، بعد أزيد من أربع سنوات على صدور قرار الإحداث بالنسبة للأولى وأزيد من ثلاث سنوات بالنسبة للمجموعة الثانية. كما لم تتمكن مجموعات الجماعات "التأزر" التابعة لإقليم تاونات و"جرسيف الأخضر" التابعة لإقليم جرسيف من إحداث وتسيير مجزرة عصرية بالنسبة للأولى، وإحداث وتسيير مشتل إقليمي بالنسبة للثانية، وذلك بالرغم من مرور 17 سنة وخمس سنوات على التوالي على إحداثها.

أما فيما يخص المشاريع التي تم إطلاقها، فقد أظهرت المعاينة الميدانية لبعض المنجزات غياب قيمة مضافة للمجموعة بالمقارنة مع عمل الجماعات بشكل منعزل. في هذا الصدد، تكفي مجموعة الجماعات "الغيث" التابعة لإقليم تاونات باقتناء شاحنات لنقل الماء الصالح للشرب وتسليمها للجماعات الأعضاء التي تتكفل بتوفير سائق لها. من جهة أخرى، لم تقم عدة مجموعات بإنجاز بعض المشاريع التي كانت قد برمجتها.

## ◀ أهم الإكراهات التي يعرفها هذا الشكل من التعاون

تتجلى أهم الإكراهات التي تواجه المجموعات في عدم انسجام مواضعها مع الموارد المالية المتوفرة، حيث إن الموارد المالية الذاتية لغالبية الجماعات المنضوية بالمجموعات لا تسمح لها بالوفاء بالتزاماتها تجاه هذه الأخيرة. وتشكل نفقات التسيير نسبة مهمة من النفقات الإجمالية لبعض المجموعات، حيث تصل إلى 76 في المائة، مما يؤثر على إمكانيات تمويل ميزانيات التجهيز.

## ثانيا. الوكالة المستقلة الجماعية لتوزيع الماء والكهرباء بوجدة

هت الملاحظات المسجلة تطبيق صيغ احتساب الرسوم والمساهمات المنصوص عليها في دفاتر التحملات، وتصفية الرسوم والمساهمات المرتبطة بأشغال تجهيز التجزئات بشبكتي الماء الصالح للشرب والتطهير السائل.

## ◀ تطبيق صيغ احتساب الرسوم والمساهمات المتضمنة بدفاتر التحملات

تتضمن دفاتر التحملات صيغ احتساب مجموعة من الرسوم والمساهمات من بينها "رسم الإنشاء الأول المتعلق بالماء" و"رسم الإنشاء الأول المتعلق بالتطهير السائل" و"المساهمة في توسيع شبكة توزيع الماء" و"المساهمة في البنى التحتية". غير أن تطبيق هذه الصيغ تعتبر جملة من الاختلالات، فيما يلي أهمها:



- اللجوء إلى صيغ مبسطة غير منصوص عليها في دفاتر التحملات نتيجة عدم تحيين بعض المؤشرات وكذا بعض المعاملات المرجعية والصيغ المعتمدة لفوترة الرسوم والمساهمات؛
- استبدال صيغة احتساب "المساهمة في توسيع شبكة توزيع الماء" الواردة بدفتر التحملات بأخرى جديدة نظرا للإشكالات المرتبطة بحساب معامل المقايسة؛
- اقتصار صيغة احتساب "رسم الإنشاء الأول الخاص بالماء" على الأشغال التي تنجزها الوكالة لربط البنايات الفردية بشبكة توزيع الماء، دون التطرق لحالة إنجاز هذه الأشغال من طرف المجزئين.

### ◀ تصفية الرسوم والمساهمات المرتبطة بأشغال تجهيز التجزئات بشبكتي الماء والتطهير السائل

عرفت تصفية الرسوم والمساهمات المرتبطة بأشغال تجهيز التجزئات بشبكتي الماء والتطهير السائل مجموعة من الأخطاء يتعلق أهمها بما يلي:

- اعتماد تصنيفات غير دقيقة لبعض القطع الأراضية ضمن "السكن الاقتصادي" بدل "السكن المختلط"، مما أدى في بعض الحالات إلى رفع الفواتير المرتبطة ب "رسم الإنشاء الأول المتعلق بالتطهير السائل" وفي حالات أخرى إلى تخفيض في الفواتير المتعلقة ب "المساهمة في البنى التحتية الخاصة بالماء". وبلغ الارتفاع الإجمالي للفواتير، بالنسبة لعينة من الملفات المراقبة ما يناهز 5,6 مليون درهم، في حين بلغت الانخفاضات قيمة إجمالية ناهزت 0,58 مليون درهم؛
- إغفال الوكالة لمراجعة أئمة أشغال التجهيز الداخلية للتجزئات في مخالفة لمقتضيات الاتفاقيات التي تبرمها مع المجزئين، مما أدى إلى رفع فاتورة الأتعاب الخاصة بمراقبة وتتبع هذه الأشغال بالنسبة لملفات 50 تجزئة بمبلغ قدره 1,20 مليون درهم؛
- اعتماد الوكالة لطرق مختلفة لتحديد الكلفة الكلية لأشغال توسيع شبكة التطهير والتي هي أساس احتساب مساهمة كل مجزئ في هذه الأشغال، حيث تعتمد تارة على الكلفة الحقيقية للأشغال وتارة أخرى على الكلفة التقديرية وفي بعض الأحيان بتطبيق أئمة الوكالة على كميات الأشغال المنجزة فعليا. وتنطبق نفس الملاحظة على أشغال توسيع شبكة الماء الصالح للشرب، مما يترتب عنه غياب التكافؤ بين المجزئين في احتساب مساهماتهم في تحمل تكلفة أشغال توسعة الشبكة؛
- عدم إنجاز أشغال توسيع شبكة التطهير السائل بالرغم من أن الوكالة قامت بتحصيل مساهمات أصحاب التجزئات المعنية بهذه الأشغال بما يناهز 2,20 مليون درهم. بالمقابل، أنجزت الوكالة أشغال توسيع شبكة للتطهير السائل بكلفة بلغت 5,45 مليون درهم دون أن تطالب أصحاب ثلاث تجزئات مستفيدة من هذه العملية بأداء مساهماتهم المقدرة بمبلغ إجمالي قدره 302.474,28 درهم؛

- عدم تحميل كلفة أشغال توسيع شبكة توزيع الماء الصالح للشرب لجميع المجزئين المحتملين بالمنطقة المستفيدة من الشبكة الموسعة، حيث حملت الوكالة تكلفة أشغال كل توسعة على التجزئة الأولى في كل منطقة، دون أن تشمل هذه المساهمة التجزئات الأخرى المستفيدة، وذلك خلافاً للمسطرة المعمول بها والتي تتمثل في توزيع تكلفة هذه الأشغال على التجزئات المتواجدة بالمنطقة المستفيدة من التوسعة حسب نسبة مساحة كل تجزئة من المساحة الإجمالية؛
- اعتماد أسس غير صحيحة لاحتساب المساهمة في الشبكة المتواجدة لتوزيع الماء الصالح للشرب، حيث تدرج الوكالة وبدون سند ضمن أسس تصفية مبلغ الأتعاب "المساهمة في توسيع شبكة توزيع الماء الصالح للشرب المتواجدة". وهو ما أدى إلى تحصيل مبالغ زائدة قدرها 111.847,45 درهم (مع احتساب الرسوم) بالنسبة لتسعة عشر تجزئة تمت دراسة ملفاتها (10 في المائة من كلفة الشبكة المتواجدة).

### ← ثالثاً. التدبير المفوض لمرفق النظافة وجمع النفايات المنزلية والمماثلة لها

همت هذه المراقبة الجماعتين الترابيتين "تاويريرت" و"بني درار". فيما يخص جماعة "تاويريرت"، شُرع في تنفيذ عقد التدبير المفوض اعتباراً من 18 يوليوز 2010. وناهز المبلغ الإجمالي للخدمات المنجزة خلال الخمس سنوات الأولى من الاستغلال 55,26 مليون درهم. إلا أن الجماعة فعلت مسطرة استرداد التدبير من المفوض إليه وشرعت ابتداء من 08 مارس 2016 في التدبير المباشر لمرفق النظافة وجمع النفايات.

أما فيما يخص الجماعة الترابية "بني درار"، فقد دخل العقد حيز التنفيذ منذ 24 مايو 2012. وبلغت كلفة تدبير المرفق إلى ممت سنة 2015 ما قدره 9,67 مليون درهم (دون احتساب الضريبة على القيمة المضافة والخصوم التي تم تطبيقها على الشركة).

وانصبت المراقبة حول الأشغال التحضيرية للعقد ومسطرة إبرامه، وتنفيذ العقد وتبعه، وكذا الاستثمارات والأداءات مقابل الخدمات المنجزة.

### ← غياب رؤية مندمجة وشمولية حول تدبير مرفق النفايات

لا تتوفر جماعة "تاويريرت" و"بني درار" على رؤية واضحة لتدبير مرفق النظافة وجمع النفايات المنزلية والمماثلة، حيث سجل غياب مخطط جماعي ومخطط مديري إقليمي لتدبير النفايات كما تنص على ذلك المادتين 16 و12 من القانون رقم 28.00 المتعلق بتدبير النفايات.

كما لا تتوفر الجماعتان على مطرح مراقب يستجيب للشروط البيئية المطلوبة، حيث يتم نقل النفايات وإيداعها بمطرح غير مراقب بالنسبة لجماعة "تاويريرت"، في حين تستغل جماعة "بني درار" مطرحاً مراقباً تابعاً لجماعة وجدة في غياب أي سند قانوني.

## ◀ عدم تضمين دفتر التحملات بعض المقتضيات الأساسية لفعالية التدبير المفوض

فيما يخص صياغة دفتر التحملات وعقد التدبير المفوض بتاوريرت، تم إغفال بعض المقتضيات الأساسية من قبيل عدد المستخدمين الذين يقومون بمهام جمع النفايات والكنس عند بداية تنفيذ العقد وخلال مدة سريانه، مما قد يعيق مراقبة مدى وفاء المفوض إليه بالتزاماته. كما لم يتم التطرق للنبود المتعلقة بتحصيل إتاوة عن خدمات المرفق العمومي للنفايات المنزلية والنفايات المماثلة تطبيقاً لمقتضيات المادة 25 من القانون رقم 28.00 سالف الذكر، والتي تنص على إمكانية فرض إتاوات على الأشخاص المنتجين للنفايات الهامدة والنفايات الفلاحية والنفايات النهائية وكذا النفايات الصناعية غير الخطرة من طرف المجلس الجماعي.

ولم يورد العقد مقتضيات تتعلق بالنظام القانوني لأموال الرجوع والاسترداد خاصة ما يتعلق بالمعالجة المحاسبية الخاصة لأموال الرجوع، سيما وأن المفوض شرع في استرداد التدبير من المفوض إليه.

## ◀ تغيير معايير تقييم وترتيب عروض المتنافسين خلال جلسة فتح الأظرفة

خلال جلسة طلب العروض بتاوريرت، قام أعضاء اللجنة، بتغيير معاملات تنقيط الملفات التقنية للمتنافسين بإضافة معايير أخرى ودون تبرير هذه التعديلات ولا تبليغها لجميع المقاولات التي قامت بسحب ملفات طلبات العروض، وهو ما يعد تجاوزاً من طرف لجنة طلب العروض لاختصاصاتها المتمثلة حصراً في تقييم وترتيب عروض المتنافسين وفقاً للمعايير المنصوص عليها في نظام الاستشارة. ونتيجة للتطبيق غير السليم لمعايير تقييم وترتيب العروض، تم إقصاء متنافسين اثنين خلال المرحلة الأولى. وتبين أن هذين المتنافسين قدما عرضين ماليين منخفضين مقارنة بالعرض المالي للمفوض إليه.

## ◀ نقائص على مستوى الخدمات المقدمة

تم تسجيل نقائص على مستوى الخدمات المقدمة من طرف الشركتين المفوض إليهما بتدبير مرفق النفايات. ففي جماعة تاوريرت، تبين من التقارير التي أعدتها خلية تتبع التدبير المفوض، أن المفوض إليه لا يحترم مخطط الكنس اليدوي المرفق بـ دفتر التحملات. كما أبانت المعاينة الميدانية أن مختلف الشوارع والأزقة توجد في وضعية متسخة، وهو ما كان موضوع عدة تقارير من طرف خلية التتبع، لكن دون أن يلجأ المفوض إلى توقيع الجزاءات المنصوص عليها في العقد.

من جهة أخرى، لوحظ عدم تخصيص عدد كاف من الحاويات في جميع المواقع. كما لا يتوفر المفوض إليه على حاويات احتياطية لتعويض تلك التي أصبحت غير صالحة للاستعمال، وقد أظهر الجرد الذي قامت به خلية التتبع، وجود فارق يقدر بـ 503 وحدة مقارنة مع عدد الحاويات المحدد في المخطط الاستثماري.

كما بينت المعاينة الميدانية لعدد من الأحياء في جماعة "بني درار"، عن الحالة المتردية لعدد من الحاويات. وخلال معاينة بعض الأحياء غير المشمولة بالتصميم الملحق بالاتفاقية المتعلقة بتوزيع الحاويات، تبين قيام الشركة بوضع عدد من الحاويات استجابة لطلبات



الساكنة بهذه الأحياء. غير أن الجماعة لم تقم بتحيين هذا التصميم ليشمل الأحياء الجديدة وإدماجها في مجال تطبيق العقد.

### ◀ نقائص على مستوى تتبع ومراقبة تنفيذ العقد

بخصوص مراقبة وتتبع تنفيذ عقد التدبير المفوض بتاوريرت، لم يقم الطرفان المتعاقدان بإحداث هيئة تتبع تنفيذ اتفاقية التدبير المفوض والتي يتعين عليها عقد اجتماعاتها كل ستة أشهر من أجل التأكد من جودة الخدمات المقدمة والنظر في مدى احترام البنود التعاقدية، وإيجاد الحلول بخصوص نقاط الخلاف التي تطرح بين الفينة والأخرى. كما لم يقم المفوض بأي تدقيق أو مراقبة خارجية بخصوص تنفيذ عقد التفويض.

أما فيما يخص جماعة "بني درار"، فإنه لم يتم إعداد النظام الداخلي للجنة التتبع إلا بعد مرور أكثر من ثلاث سنوات من تاريخ بداية تنفيذ اتفاقية التدبير المفوض. كما أن هذه اللجنة لا تعقد اجتماعاتها بانتظام حيث لم تعقد إلا اجتماعا واحدا منذ بداية تنفيذ العقد. وسجل أيضا تقصير لجنة التتبع في القيام بمهامها وعدم استجابة الشركة لقراراتها ولتوصياتها، حيث تبين من خلال الوثائق المدلى بها أن هذه اللجنة لم تقم بإنجاز تقرير عن الستة أشهر الأولى الموالية لبداية العقد، بينما بقيت التقارير المنجزة فيما بعد شكلية ولم تستجب الشركة للملاحظات والتوصيات المتضمنة بها.

### ◀ عدم احترام المفوض إليه لالتزاماته التعاقدية المتعلقة بالمعدات

بخصوص جماعة "تاوريرت"، تعهد المفوض إليه بموجب المادتين 40 و41 من دفتر التحملات باستثمار مبلغ يقدر ب 17,2 مليون درهم مخصص لاقتناء الآليات وذلك على أربع مراحل إلى غاية نهاية سنة 2015، تتعلق الأولى باقتناء الآليات التابعة للمفوض والموضوعة رهن إشارة المفوض إليه بمبلغ 2,4 مليون درهم، فيما تهم الثانية اقتناء آليات جديدة بمبلغ 7,4 مليون درهم عند بداية تنفيذ العقد، في حين تتعلق المرحلة الثالثة والرابعة على التوالي باقتناء آليات جديدة خلال فترة التنفيذ بمبلغ 3,46 مليون درهم وتجديدها بمبلغ 3,96 مليون درهم.

وأظهرت المراقبة أن المفوض إليه لم يستثمر سوى مبلغ 7,68 مليون درهم، حيث لم يحترم التزاماته فيما يخص تجديد المعدات الموضوعة رهن إشارته من طرف المفوض داخل الأجل المتفق عليها.

وفيما يتعلق بالمعدات التي كان يجب توفيرها عند تاريخ دخول العقد حيز التنفيذ، فإن المفوض إليه لم يحترم التزاماته حيث استثمر مبلغ 4,88 مليون درهم من المبلغ المحدد في 7,46 مليون درهم، أي بفرق 2,57 مليون درهم.

أما فيما يتعلق باستثمارات المرحلة الثالثة، فإن المفوض إليه لم يلتزم بتنفيذ هذه الاستثمارات التي كانت مبرمجة بقيمة 3,46 مليون درهم (دون احتساب الرسوم) وذلك إلى نهاية السنة الخامسة للاستغلال، إذ لم يقم باقتناء أية آلية أو عتاد، دون أن يُفعل المفوض في حقه الجزاءات المنصوص عليها في دفتر التحملات.

وبالنسبة لجماعة "بني درار"، تأخر المفوض إليه في اقتناء بعض الآليات، كما هو الشأن بالنسبة لسيارة مصلحة، بقيمة 120 ألف درهم، لم يتم الشروع في استعمالها إلا بتاريخ

02 يناير 2015، وبدراجتين ناريتين، قيمتهما 20 ألف درهم، شرع في استعمال واحدة بتاريخ 01 يونيو 2015، في حين كان مقترضا أن يتم ذلك قبل 24 غشت 2012.

### ◀ عدم إعمال المقتضيات التعاقدية المتعلقة بمراجعة الأثمان

أثناء تنفيذ العقدين، لم يتم إعمال مراجعة الأثمان رغم التنصيص على ذلك. ففي تاويريرت، لم يتم المفوض بأداء المبالغ المستحقة للمفوض إليه برسم السنوات الخمس التي تلت السنة الأولى للاستغلال، وقد حدد تقنيو الجماعة المبالغ المستحقة إلى غاية 31 دجنبر 2015، بمبلغ 5,77 مليون درهم (دون احتساب فوائد التأخير في الأداء). وتجدر الإشارة إلى أن المفوض إليه تقدم مرتين بطلب إلى المفوض من أجل إعمال هذه المراجعة، حتى يتمكن من تطبيق برنامج الاستثمار وتجديد العتاد المنصوص عليه في دفتر التحملات. كما لجأ إلى رفع دعوى قضائية في هذا الشأن.

### ◀ عدم تطبيق الجزاءات المنصوص عليها في العقد

نص عقد التدبير المفوض المبرم من طرف جماعة "تاويريرت" على تطبيق جزاءات في حق المفوض إليه في حال أخل بالتزاماته، وحدد مبلغ الجزاء عن كل إخلال. إلا أنه في حالة تاويريرت، لم يتم المفوض بتطبيق الغرامات في حق المفوض إليه في حالات عديدة بمبلغ إجمالي ناهز 7,3 مليون درهم. وترتبت هذه الغرامات عن عدم اقتناء عدد من الآليات والعتاد والتأخر في اقتناء بعض الآليات وكذا عن عدم تسليم التقارير اليومية، وأخرى متعلقة بالوضع السبئية للعتاد وبعدم احترام توقيت جمع النفايات.

كما تبين من خلال المحاضر المحررة من طرف التقني المكلف بمهمة المراقبة بجماعة "بني درار" أن الشركة أخلت، وبشكل متكرر، بعدد من التزاماتها. وبالرغم من ذلك، لم تعمل الجماعة على تفعيل الصلاحيات المخولة لها والمتمثلة في تطبيق الجزاءات المالية لحث الشركة على تنفيذ مقتضيات الاتفاقية.

### رابعاً. تدبير الأملاك والطلبات العمومية بالجماعة الترابية "جرادة"

انصبت مهمة مراقبة تدبير جماعة "جرادة" على محوري الطلبات العمومية والأملاك الجماعية. وفيما يلي أهم الملاحظات المسجلة:

### ◀ ضعف نسبة تنفيذ الصفقات المدرجة في البرامج التوقعية السنوية

خلال الفترة 2009-2015، أبرمت الجماعة 15 صفقة بمبلغ إجمالي قدره 11,87 مليون درهم. وقد سجل ضعف في نسبة تنفيذ الصفقات المدرجة في البرامج التوقعية السنوية، حيث تراوحت نسبة تنفيذ الجماعة للصفقات ما بين 9 في المائة سنة 2011 و30 في المائة سنة 2009، في حين لم تبرم خلال سنتي 2014 و2015 أي صفقة، وذلك بالرغم من توفر الاعتمادات الضرورية لتمويل المشاريع المبرمجة.

### ◀ عدم الإدلاء بتصاميم جرد المنشآت المنفذة

في بعض الصفقات، وضعت الجماعة كشوفات الحساب النهائية في غياب تصاميم جرد المنشآت المنفذة، وبالتالي تم تمكين المقاول من الضمان النهائي أو من الكفالة البنكية التي تجل محله، دون مراعاة المقتضيات المنصوص عليها في دفاتر الشروط الخاصة المتعلقة بالصفقات المعنية وكذا تلك المنصوص عليها في المادة 16 من دفتر الشروط الإدارية

العامه، والتي يستفاد منها أن إرجاع الضمان النهائي ودفع الاقتران الضامن أو الإفراج عن الكفالات التي تقوم مقامهما مشروط بتقديم تصاميم المنجزات وقبولها من طرف صاحب المشروع.

### ← تغيير طبيعة الأشغال المقررة في إطار الصفقة رقم 2010/07 دون تغيير موضوعها

تم تغيير طبيعة الأشغال المقررة في إطار الصفقة رقم 2010/07 دون تغيير موضوعها، حيث أعلنت الجماعة عن طلب عروض لأجل تهيئة ساحة ابن رشد في حين أن الأشغال همت في حقيقة الأمر إعادة بناء قناة لتصريف مياه الأمطار. وحسب إفادات مسؤولي الجماعة، فإن تعرض إحدى قنوات تصريف مياه الأمطار المحاذية للساحة إلى التلف أدى إلى تغيير طبيعة الأشغال المنجزة في إطار هذه الصفقة من "أشغال التهيئة" إلى "أشغال إعادة بناء قناة التصريف" دون تغيير موضوع الصفقة. وبذلك يكون موضوع الصفقة المتعلقة ب "تهيئة ساحة ابن رشد" والوثائق المدلى بها لا تعكس حقيقة الأشغال المنجزة. كما أن هذا التغيير يمس بمبدئي الشفافية والمنافسة.

### ← التأخر في إيجاد حل لوضعية السوق الأسبوعي

قام مجلس إقليم "جرادة" بصفته صاحب المشروع بإنجاز أشغال تهيئة السوق الأسبوعي لجرادة في إطار برنامج التهيئة الحضرية. وقد رفضت الجماعة تسلم هذا السوق الأسبوعي بحجة عدم إشراك المصالح التقنية التابعة لها في تتبع الأشغال وعدم توصلها بدفاتر التحملات الخاصة بهذا المشروع. كما سجلت نقائص شابت العديد من الأشغال وخاصة تلك المتعلقة بالربط بالإنارة العمومية وبالماء الصالح للشرب، وعدم إتمام الأشغال بالدكاكين وعدم تليط وتزفيت باحة السوق وتسرب مياه الأمطار من سقف المدخل الشرقي، مما حال دون التسلم المؤقت لهذه الأشغال. ونتيجة لهذه الوضعية تأخر استغلال الجماعة للسوق الأسبوعي وللمرافق التابعة له مما فوت عليها تحصيل موارد مالية مهمة خاصة وأن مدة إغلاقه ناهزت ست سنوات منذ بداية الأشغال وإلى تاريخ إجراء المراقبة.

### خامسا. الجماعة الترابية "لكطيير" (إقليم تاوريرت)

انصبت المراقبة حول تدبير بعض المرافق الجماعية، خاصة الحامة المعدنية "سيدي شافي"، وكذا التعمير وشماعة المداخل. وفيما يلي أهم الملاحظات المسجلة:

### ← نقائص في مسطرة استغلال الحامة المعدنية "سيدي شافي" والأماك التابعة لها

تتميز الجماعة الترابية "لكطيير" بحامتها المعدنية "سيدي شافي" التي تستقطب الزوار من مختلف المناطق. ونظرا لأهمية هذه الحامة في تحريك دينامية التنمية بالجماعة، فقد عرفت مرافقها إصلاحات مهمة سنة 2015.

قبل أن تُقرر الجماعة الاستغلال المباشر للحامة المعدنية انطلاقا من 08 يوليوز 2010، كانت هذه الأخيرة تستغل منذ التسعينيات من القرن الماضي عن طريق الكراء، وكانت مسطرة الانتقاء تفضي دائما إلى التعاقد مع نفس المستغل. وعرفت تلك الفترة عدة اختلالات ترتبط بتطبيق مسطرة الكراء. ورغم انتهاء مدة عقد الكراء في 31 دجنبر 2009، استمر



المكتري في استغلال الحامة دون سند قانوني ودون أداء واجبات الكراء التي بلغت 223.584 درهم عن 14 شهرا من الاستغلال (من 01 مايو 2009 إلى 01 يوليوز 2010). وتم وضع حد لهذه الوضعية بعد تدخل القوة العمومية في 08 يوليوز 2010. ومنذ هذا التاريخ، انطلق الاستغلال المباشر للحامة مما مكن من تسجيل تحسن في المداخل المحصلة.

على صعيد آخر، اتخذ المجلس الجماعي في دورة استثنائية بتاريخ 16 يونيو 2015 مقررًا يقضي بالمصادقة على خمسة دفاتر تحملات تنظم كيفية كراء واستغلال الأملاك الجماعية الواقعة بمركز سيدي شافي وهي: المقهى والحمام المعدني ومسكن الإيواء ومحطة الوقوف والدكان. وقد تم إعداد هذه الدفاتر في غياب المستندات الخاصة بالملكية أو بحيازة المرافق المذكورة، ودون الإحاطة بمختلف التجهيزات والمعدات التي تحتوي عليها بعض المرافق، أو بالطاقت الاستيعابية لكل مرفق على حدة، حتى يتسنى أخذها بعين الاعتبار.

### ◀ تعثر تحصيل مبلغ إيجار مأذونية سيارة الأجرة نتيجة عدم احترام مسطرة الكراء

قامت الجماعة بإبرام عقد إيجار استغلال المأذونية خلال الفترة الممتدة من 08 شتنبر 2010 إلى غاية 07 شتنبر 2011 وذلك بالتراضي دون اتباع مسطرة طلب العروض المنصوص عليها في دفتر التحملات. كما أن اللجنة الإدارية للتقويم لم تجتمع قصد تحديد الثمن التقديري للكراء. وقد نتج عن عدم احترام هذه المسطرة تسلم الجماعة لمبالغ منتوج الكراء خارج المساطر المحاسبية المعمول بها.

كما أنه بالرغم من تأخر المكتري في تنفيذ التزاماته في الأجال المتعاقد بشأنها ولا سيما تأخره في دفع أقساط 27 شهرا ومماطلته في الأداء، تعاقدت الجماعة معه مرة ثانية بتاريخ 10 شتنبر 2012. وقد توقف المكتري عن دفع واجب الكراء ابتداء من 30 مايو 2013، ولم تُبادر الجماعة إلى إنذاره إلا بتاريخ 10 مارس 2014 مما نتج عنه تراكم للمستحقات المالية في ذمة المكتري. كما أن عدم القيام بإجراء سمسة جديدة لكراء المأذونية تسبب في تفويت مبالغ مالية يمكن تقييمها وفق السومة الكرائية للعقد السابق ب 57.750 درهم.

### ◀ عدم تطبيق الرسم على عمليات البناء والإصلاح

لم تقم الجماعة بفرض الرسم على عمليات البناء والإصلاح التي تم تسليم رخصها خلال السنوات من 2009 إلى 2015 والبالغ عددها 134 رخصة. واستنادا إلى الملفات التقنية الخاصة بطلبات الترخيص بالبناء المقدمة خلال هذه الفترة فقد تم احتساب وعاء الرسم المتكون من المساحة المغطاة التي بلغت ما يناهز 35.461 متر مربع. وقد قدرت المبالغ التي كان يتوجب فرضها وتحصيلها من طرف الجماعة على مدار الست سنوات الماضية في 745.280 درهم، وذلك بتطبيق الحد الأدنى من سعري الرسمين: 20 درهم للمتر مربع بالنسبة لعميات البناء و100 درهم بالنسبة لأعمال الترميم.

## المجلس الجهوي للحسابات لجهة الرباط-سلا-القنيطرة

أنجز المجلس الجهوي للحسابات لجهة الرباط-سلا-القنيطرة برسم سنة 2015 سبع (07) مهام لمراقبة التسيير همت الوكالة المستقلة الجماعية لتوزيع الماء والكهرباء والتطهير السائل بإقليم القنيطرة والتدبير المفوض لمرافق جمع النفايات المنزلية والنفايات المماثلة لها والتنظيف بالقنيطرة (قطاع المعمورة) والجماعات القروية عامر السفلية وسيدي بويحيى الحجامة وصباح وبمنصور وأم عزة.

وقد خلصت مهمة مراقبة تسيير الوكالة المستقلة لتوزيع الماء والكهرباء بالقنيطرة إلى ملاحظات همت على الخصوص محاور تدبير الماء الصالح للشرب والتطهير السائل وتدبير قطاع الكهرباء والتدبير التجاري للوكالة. كما أسفرت مهمة مراقبة التدبير المفوض لمرافق جمع النفايات المنزلية والنفايات المماثلة لها والتنظيف بالقنيطرة (قطاع المعمورة) عن مجموعة من الملاحظات تتعلق بالإطار التعاقدى للتدبير المفوض وتنفيذ بنود العقد ومراقبة وتتبع عقد التدبير المفوض وتدابير التوازن المالي لهذا العقد. أما مراقبة تسيير الجماعات القروية الخمس المذكورة أعلاه، فخلصت إلى مجموعة من الملاحظات همت التعمير وتدابير المجال والمرافق والتجهيزات الجماعية والمشاريع الجماعية والمقاع وتدابير النفقات والمداخل الجماعية.

### أولاً. تدبير الوكالة المستقلة الجماعية لتوزيع الماء والكهرباء والتطهير السائل بإقليم القنيطرة

#### 1. تدبير قطاع الماء الصالح للشرب

##### ← استغلال أثقاب لجلب الماء معرضة للتلوث

تستغل الوكالة أثقاباً لجلب الماء على الرغم من مخاطر التلوث التي تعرفها، وذلك في غياب إجراءات تمكن من الحد من هذه الأخطار. في هذا الصدد لوحظ أن بعض الأثقاب غير محصنة ضد تسربات المواد الملوثة الناتجة عن الأنشطة المزاولة بالقرب منها. ففي غياب تحديد مدارات الحماية المنصوص عليها في المادة 63 من القانون رقم 10.95 المتعلق بالماء، تبقى الوكالة غير قادرة على حماية مواردها المائية من الأنشطة والمنشآت التي من شأنها أن تشكل مصدر تلوث.

كما أن الوكالة لم تقم بإنجاز المنشآت اللازمة لحماية تجهيزات بعض الأثقاب التي تبقى عرضة لفضلات الحيوانات ولولوج الطيور والقوارض والحشرات، مما يشكل خطراً على جودة المياه المنتجة.

##### ← ضعف وثيرة تنظيف وتعقيم الخزانات المائية

لا تقوم الوكالة بتنظيف وتعقيم الخزانات المائية بشكل منتظم. فمقارنة بما تنص عليه بعض المعايير الدولية كمدونة الصحة العمومية في فرنسا التي تلزم بتنظيف الخزانات المائية على الأقل مرة واحدة في السنة، فإن وثيرة التنظيف والتعقيم تبقى منخفضة. كما هو الشأن بالنسبة للخزان المرتفع ذي سعة ألف متر مكعب المتواجد بالمجمع الهيدروليكي "الوفاء" والذي لم تتم معاودة تنظيفه وتعقيمه إلا في دجنبر 2015 بعد تنظيفه خلال شهر أبريل

2010، أي بعد خمس سنوات وسبعة أشهر. كما لم يتم تنظيف وتعقيم الخزان المرتفع ذي سعة ألف متر مربع المتواجد بالمجمع الهيدروليكي "أولاد وجيه" منذ شهر يناير من سنة 2011 إلى غاية شهر دجنبر 2015، أي بعد أربع سنوات وعشرة أشهر.

### ← الضخ المباشر لمياه بعض الأتقاب في شبكة التوزيع

يتم ضخ المياه المستخرجة من بعض الأتقاب في شبكة التوزيع دون أن تمر عبر الخزانات المائية. هذه الوضعية من شأنها أن تتسبب في تدهور حالة شبكة التوزيع وأن تؤثر سلبا على جودة المياه الموزعة. فضعف المياه المستخرجة مباشرة في شبكة التوزيع لا يسمح بترسب المواد الصلبة العالقة ولا يعطي الوقت الكافي لمعالجة المياه بمادة الكلور قبل وصولها للمستهلك.

### ← غياب برنامج لتأهيل شبكة التوزيع

لا تقوم الوكالة بوضع برامج من أجل تأهيل شبكة توزيع الماء الصالح للشرب من أجل إيلاء الأولوية للمناطق التي تعرف أكبر عدد من التسربات وللقنوات التي تتميز بدرجة كبيرة من التهاك. وأمام هذا الوضع، فإن الوكالة تقتصر على طلبات الأعوان المكلفين بعمليات الإصلاح من أجل القيام بتغيير قنوات الماء الصالح للشرب، وذلك في غياب أي برنامج محدد سلفا وأي تدخل استباقي.

كما أن الوكالة لا تعتمد على معطيات دقيقة من أجل بلورة برنامج لتأهيل شبكة توزيع الماء، وذلك على الرغم من توفرها على نظام معلومات غني بالمعطيات المتعلقة بمختلف قنوات المياه كالنوع والعمر والأبعاد وكذا نوع وعدد الإصلاحات التي خضعت لها.

### ← التأخر في التدخل لإصلاح تسربات الماء

على الرغم من توفرها على نظام معلومات مخصص لتسجيل ومعالجة الإخبارات والشكايات الواردة من مصادر مختلفة، فإن الوكالة لا تتدخل في آجال قصيرة من أجل إصلاح التسربات المعلنة. في هذا الصدد، بلغت المدة المتوسطة لتدخل الوكالة من أجل إصلاح تسربات الماء يومين و11 ساعة و30 دقيقة خلال سنة 2012 مقابل يوم واحد وست ساعات خلال سنة 2015. ويرجع تأخر الوكالة في إصلاح التسربات إلى غياب مسطرة فعالة لمعالجة الشكايات والإخبارات المتعلقة بهذا الشأن.

وينتج عن تأخر الوكالة في التدخل من أجل إصلاح التسربات هدر كميات كبيرة من الماء، الشيء الذي ينعكس سلبا على مردودية شبكة توزيع الماء الصالح للشرب.

### ← نقص على مستوى تدبير نظام المراقبة والتسيير عن بعد

قامت الوكالة باشتراكات تهم بطاقات معطيات (GSM DATA) خاصة بتشغيل نظام المراقبة والتسيير عن بعد مع شركة للاتصالات. وعلى الرغم من كون اشتغال هذا النظام يبقى مرهونا بمستوى تغطية شبكة الاتصالات، فإن الوكالة لم تدرج في هذه العقود ما يضمن لها مستوى كاف لنقل المعطيات عن بعد.

كما تتميز هذا المشروع بضعف على مستوى القيادة ونقص في التكوين المخصص لأعوان وأطر الوكالة، مما أدى إلى ضعف في ضبط هذا النظام إن على مستوى الصيانة أو على مستوى الاستغلال، الشيء الذي نتج عنه توقف كلي لهذا النظام، وهو ما عرض الوكالة



لخسارة موارد مهمة بالنظر الى حجم الاستثمار الذي تم رسده لإنجاز هذا النظام (5.610.948,40 درهم).

## 2. تدبير قطاع التطهير السائل

### ◀ غياب برنامج لتأهيل منشآت الصرف الصحي والرفع من الطاقة الاستيعابية لمحطات الضخ

لا تتوفر الوكالة على برنامج يهدف إلى رفع الطاقة الاستيعابية لمحطات ضخ المياه العادمة، وذلك لمواكبة التطور العمراني وتزايد عدد السكان، حيث إن بعض هذه المحطات لم تعد قادرة على استيعاب مجموع المياه العادمة، وأصبحت تشكل بالتالي نقطا شبه دائمة لرمي المياه العادمة خارج الشبكة.

كما أن الوكالة لا تتوفر على برنامج للترميم الوقائي لشبكة ومنشآت الصرف الصحي. وتبقى مجموع التدخلات الإصلاحية التي قامت بها الوكالة نتيجة للحوادث التي عرفتها الشبكة.

### ◀ تكاثر نقط تصريف المياه العادمة في "مرجة الفوارات"

توجد إحدى عشر نقطة لتصريف المياه العادمة ب "مرجة الفوارات" دون أن تخضع لأية معالجة قبلية، وذلك خلافا لمقتضيات دفتر التحملات الخاص بتدبير قطاع التطهير السائل. وإذا كانت بعض النقط لا تعرف تصريفا للمياه العادمة إلا في حالات تعطل محطات الضخ أو تجاوز طاقتها الاستيعابية، فإن نقطا أخرى تم اتخاذها من طرف الوكالة لتصريف هذه المياه بشكل دائم.

وينتج عن رمي المياه العادمة دون معالجة قبلية تلوث "مرجة الفوارات" وتكاثر الحشرات المضرة وانبعاث الروائح وكذا تلوث المياه الجوفية، مما يشكل خطرا على صحة ساكنة المدينة.

### ◀ نقص على مستوى عمليات تنقية الشبكة ومنشآت الصرف الصحي

لوحظ أن محطات ضخ المياه العادمة لا تخضع لعمليات التنقية إلا مرة واحدة في السنة على الأكثر، وذلك بالرغم من عدم تجهيزها بالآليات التي تسمح بفصل الحبوب الرملية عن المياه. وينتج عن ذلك تآكل تجهيزات المحطات وتعدد أعطابها، الشيء الذي يتسبب في إضعاف قوة الضخ ويؤدي إلى اشتغالها لمدة أطول واستهلاك مفرط للطاقة الكهربائية.

وعلى الرغم من أن جميع الأحواض المائية لمنطقة تدخل الوكالة تعرف انحباسات وتدفقات للمياه العادمة خارج الشبكة، فإن أشغال تنقية القنوات المجمع تبقى محدودة. وينتج عن انحباس القنوات إبطاء سرعة جريان المياه العادمة بقنوات الشبكة، مما يؤدي إلى انبعاث الروائح.

### ◀ عدم مراقبة النفايات السائلة للوحدات الصناعية

خلافا لما تنص عليه المادة 13 من دفتر التحملات الخاص باستغلال التطهير السائل، وعلى الرغم من الروائح التي تنبعث من القنوات والانسدادات التي تعرفها شبكة الصرف الصحي

بالحي الصناعي، فإن الوكالة لا تقوم بتحليل النفايات السائلة للوحدات الصناعية من أجل التأكد من مدى احترامها للمعايير المنصوص عليها بدفتر التحملات.

وبالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من التجاوزات المسجلة لمختلف القيم القصوى المسموح بها فيما يخص طلب الأوكسجين الكيميائي (DCO) والطلب البيولوجي من الأوكسجين (DBO5) وكذا مستوى المواد الصلبة العالقة (MES)، فإن الوكالة لم تتخذ الإجراءات اللازمة من أجل تحديد الوحدات الصناعية المسؤولة عن هذه التجاوزات، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الجزرية ضدها طبقا لما ينص عليه دفتر التحملات في هذا الباب، وخاصة المادة 21 من النظام التقني لمرفق التطهير السائل التي تنص على السحب الفوري لرخصة تصريف المياه غير المطابقة للمعايير المذكورة.

### 3. قطاع توزيع الكهرباء

#### ◀ عدم وجود بدائل خلال فترات الانقطاعات المبرمجة الطويلة

تتطلب أشغال تمديد وصيانة الشبكة الكهربائية قطع التيار لمدة طويلة. وبالرجوع إلى المعيار الأوروبي EN 50160 لسنة 2010 الذي يعتبر أن كل انقطاع للتيار فاقت مدته ثلاث دقائق يعد انقطاعا طويلا، فمن الملاحظ أن فترات انقطاع التيار بالنسبة للوكالة تعتبر طويلة، إذ تجاوزت مدة الانقطاعات المبرمجة ما بين سنتي 2010 و2014 (322 حالة انقطاع) ثلاث دقائق.

وبالرغم من المدد الطويلة للانقطاعات المبرمجة ومن تكرارها، فإن الوكالة لا تقوم بتوفير بدائل من أجل ضمان استمرار تزويد الزبناء بالطاقة الكهربائية.

#### ◀ عدم ضبط الطاقة الضائعة على مستوى المحولات الكهربائية

لا تقوم الوكالة بضبط ضياع الطاقة الناجم عن الحالة التي توجد عليها المحولات الكهربائية. ففي غياب برنامج لتقويم قدرة كل محول وتكييف حملته، فإن محولات شبكة التوزيع تعرف ضياع كميات مهمة من الطاقة. فقد لوحظ أن 51 في المائة من المحولات تشتغل بأقل من 20 في المائة من طاقتها الإجمالية، وذلك خلافا لما تنص عليه المعايير الدولية في هذا الشأن.

#### ◀ عدم تحيين الخريطة الرقمية للشبكة

لا يسمح النظام المعلوماتي المتوفر لدى الوكالة بتدبير الشبكة الكهربائية بشكل جيد، حيث لا تمكن الخريطة الرقمية للشبكة من التعرف على جميع التدخلات التي قامت بها الوكالة وعلى الخصائص الدقيقة لجميع مكوناتها، الشيء الذي يجعل وضع خطط لتنفيذ الأشغال أمرا صعبا.

كما أن غياب تحيين منتظم لقاعدة المعطيات المتعلقة بمكونات الشبكة لا يساعد الوكالة على الاعتماد على عناصر دقيقة من أجل اتخاذ قرارات الاستثمارات اللازمة.

## ◀ إنجاز مشاريع في غياب تطبيق المعايير المعتمدة بدفتر الشروط الخاصة

على الرغم من أن دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات المتعلقة بأشغال توسيع وتجديد الشبكة الكهربائية تنص على ضرورة احترام مجموعة من المعايير، فقد تبين أن هذه الأخيرة غير متوفرة لدى الوكالة ولم يتم اعتمادها من المصلحة المكلفة بتتبع إنجاز الصفقات المبرمة.

### ◀ غياب برنامج لصيانة الشبكة والعدادات

لا تتوفر الوكالة على برنامج لصيانة الشبكة الكهربائية، حيث تتميز عمليات الصيانة بغلبة التدخلات العلاجية المنجزة سواء عند وقوع الحوادث أو بعد حملات القياسات التي تقوم بها الوكالة. إضافة إلى ذلك، لا تهتم عمليات الصيانة جل مكونات شبكة التوتر المنخفض بما في ذلك الصناديق والأسلاك الباطنية والهوائية بالرغم من أنها تشكل أهم شبكة من حيث عدد الزبناء والمعدات الكهربائية.

كما أن الوكالة لا تتوفر على برنامج لصيانة العدادات المتقدمة، حيث تقتصر أعمال الصيانة على العدادات موضوع شكايات الزبناء أو التي سجلت بها عيوب من طرف قارئ العدادات.

## 4. التدبير التجاري

### ◀ تطبيق أئمة مختلفة على نفس الخدمات المفوترة خلال نفس السنة

لوحظ أن الأئمة المطبقة على نفس خدمات وأشغال الربط المنجزة من طرف الوكالة لفائدة الزبناء تعرف اختلافات مهمة. فأعوان الوكالة يملكون إمكانية الولوج إلى النظام المعلوماتي للتدبير التجاري مع إمكانية القيام بطريقة يدوية بالفوترة بأئمة مختلفة عن الأئمة المعتمدة بقاعدة بيانات هذا النظام.

### ◀ قصور على مستوى تدبير تسهيلات الأداء

تقوم الوكالة بمنح تسهيلات للأداء سواء تعلق الأمر بالمنعشين العقاريين أو عمليات الربط بالشبكات بمختلف أنواعها أو على فواتير الاستهلاك.

وقد نتج عن هذه الممارسة عدم استخلاص الوكالة لمبالغ مهمة مستحقة وصلت إلى 656.069,00 درهما بالنسبة لأشغال الربط بالكهرباء و327.750,00 درهما بالنسبة لأشغال الربط بشبكة الماء الصالح للشرب، وذلك خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2014.

### ◀ تطبيق الأئمة الخاصة بالاستعمال المنزلي على الاستعمال التجاري

تطبق الوكالة على الزبناء ذوو الاستعمال التجاري الأئمة المخصصة للاستعمال المنزلي. فقد تبين أن 418 مشتركا يستعملون الطاقة الكهربائية في أنشطة تجارية ويستفيدون من تطبيق تعريفات خاصة بالاستعمال المنزلي، وذلك خلافا لما ينص عليه دفتر التحملات.

وتتسبب هذه الوضعية للوكالة في خسارة مالية تتمثل في الفرق بين التعريفات الخاصة بالاستعمال المنزلي والتعريفات المتعلقة بالاستعمال التجاري.



## ◀ فوترة أقل لواجبات التطهير السائل بالنسبة للزبناء ذوي التعريفية التفضيلية

من أجل فوترة الواجبات المتعلقة بالتطهير السائل، تقتصر الوكالة في تقييمها لكميات المياه العادمة على كمية المياه الصالحة للشرب المستهلكة من طرف الزبناء ذوي التعريفية التفضيلية، وذلك بالرغم من استعمال هؤلاء الزبناء لمياه الآبار وتصريفها بشبكة المياه العادمة. وتشكل هذه الوضعية تعارضا مع مضمون المادة 7 من الجزء الثالث المتعلق بدفتر شروط التعريفات من دفتر التحملات الخاص بتدبير قطاع التطهير السائل.

## ثانيا. التدبير المفوض لمرفق جمع النفايات المنزلية والنفايات المماثلة لها والتنظيف بجماعة القنيطرة (منطقة معمورة)

### ◀ عدم تأسيس شركة خاصة بالتدبير المفوض بشكل حصري

قامت الشركة المفوض إليها بتنفيذ عقد التدبير المفوض دون احترام مقتضيات المادة 25 من القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة التي تنص على أنه يؤسس كل مفوض إليه على شكل شركة خاضعة للقانون المغربي يكون غرضها منحصرا في تدبير المرفق العام كما تم تحديده في عقد التفويض. حيث أن شركة "S" تقوم بتدبير عدة عقود للتدبير المفوض بعدة مدن منها القنيطرة باعتماد نفس الشخص المعنوي، مما لا يمكن من الأخذ بعين الاعتبار البعد الترابي والتدبيري لعقد القنيطرة وإعطاء صورة صادقة للبيانات المحاسبية بحكم أنها مدمجة مع حسابات عقود أخرى.

### ◀ عدم إبرام عقد ملحق للرفع من عدد القطاعات داخل مجال الخدمة

لم تقم السلطة المفوضة باعتماد عقد ملحق للرفع من عدد القطاعات داخل مجال الخدمة لكي تشمل خدمة جمع النفايات المنزلية والنفايات المماثلة لها وتنظيف الأحياء الجديدة التي تم فتحها للتعمير، مما أدى إلى عدم التحديد الدقيق للالتزامات الشركة المفوض إليها فيما يخص خدمة جمع النفايات بالنسبة لهذه القطاعات (مخططات الحاويات والمواقيت وإسقاطات الكميات)، كما أثر ذلك سلبا على جودة الخدمة بسبب غياب التنظيف اليدوي والميكانيكي، مما ساهم في تدني خدمات النظافة.

### ◀ إبرام عقود خدمتية مع الأغيار دون موافقة السلطة المفوضة

قامت الشركة المفوض إليها بعمليات جمع النفايات وإيداعها بالمطرح البلدي لفائدة الأغيار بناء على اتفاقيات وعقود خدمتية مقابل إتاوات، وذلك دون موافقة المفوض، مما يشكل خرقا لدفتر التحملات.

### ◀ عدم احترام الجدولة الزمنية لتنفيذ البرنامج الاستثماري وعدم تطبيق الغرامات المترتبة عنها

لم تنقيد الشركة المفوض إليها بالجدول الزمني لتوفير التجهيزات ووسائل الاستغلال وفق ما هو محدد في البند 41 من دفتر التحملات الذي منح لها أجل شهرين لاستقدام هذه التجهيزات. وقد بلغ معدل التأخر 99 يوما بالنسبة لتسع عشر عربة.

من جهة أخرى، لم تقم الجماعة بتطبيق الغرامات المترتبة عن التأخر في تنفيذ البرنامج الاستثماري، المحددة في الفصل 22 من الاتفاقية في واحد من الألف من قيمة التجهيزات بالنسبة لكل يوم تأخير، حيث وصل مجموع الغرامات غير المطبقة 892.109,50 درهم.

### ← ضعف عمليات غسل الحاويات

بلغ متوسط نسبة غسل الحاويات 27 في المائة في سنة 2015 مع تسجيل نسبة ثلاثة في المائة فقط خلال شهر يوليوز، وهو ما يخالف المقتضيات التعاقدية التي تحدد عمليات الغسل على الأقل في مرة واحدة شهريا. لكن رغم ذلك، لم تقم السلطة المفوضة بتطبيق الغرامات المحددة في دفتر التحملات (100 درهم يوميا عن كل حاوية غير مغسولة)، بحيث لم يتجاوز مجموع الحاويات المعنية بالغرامة 102 خلال الفترة 2009-2015.

من جهة أخرى، لا تسلك الشاحنة الصهرجية مسار شاحنات جمع النفايات مما لا يتيح القيام بالغسل الفوري للحاويات بعد تفريغها. كما يتم التخلص من مياه الغسل مباشرة في شبكة الصرف الصحي، علما أن الشركة تستعمل مادة منظفة حمضية.

### ← ضعف الخدمات المقدمة على مستوى المناطق الملحقة حديثا

بينت المعاينة الميدانية ضعف الخدمات داخل المناطق والأحياء الجديدة التي تم فتحها مؤخرا للتعمير (الضحى وبئر الرامي وتوسعة الحدادة والمغرب العربي)، بحيث يتم الاستخدام المفرط للحاويات المعدنية رغم عدم توفر شروط استعمالها (كثافة سكانية كبيرة وعدم إمكانية الولوج للحاويات العادية). كما لوحظ انتشار نقط عشوائية للتخلص من النفايات في هذه المناطق.

تجدر الإشارة إلى أن عدم إبرام عقد ملحق للرفع من عدد المناطق المعنية بالخدمة، لكي تشمل خدمة جمع النفايات المنزلية والنفايات المماثلة لها والتنظيف، أدى إلى الاكتفاء بخدمة جمع النفايات المنزلية (والتي يتم أداءها حسب الكمية).

### ← عدم انتظام اجتماعات لجنة التتبع

ينص دفتر التحملات على إحداث لجنة للتتبع يعهد إليها السهر على التنفيذ الجيد للخدمات واحترام البنود التعاقدية مع وجوب اجتماعها مرة كل ستة أشهر على الأقل.

غير أن هذه اللجنة لم تعقد اجتماعها الأول إلا في شهر مارس 2013، أي بعد مرور أربع سنوات على دخول العقد حيز التنفيذ، مع العلم أن اللجنة لم تجتمع سوى أربع مرات خلال الفترة اللاحقة لهذا التاريخ. كما لم تقم السلطة المفوضة بإعداد نظام داخلي يحدد اختصاصات وصلاحيات وكيفية سير هذه اللجنة.

### ← ضعف عدد الأعيان المكلفين بمراقبة الخدمات المقدمة

كلفت السلطة المفوضة خمسة أعيان لمراقبة تنفيذ عقد التدبير المفوض، بحيث من المفترض أن يقوموا في نفس الوقت بمراقبة خدمات جمع النفايات والتنظيف اليدوي والميكانيكي على مستوى إثني عشر منطقة داخل مجال الخدمة. هذه الوضعية تفسر ضعف المراقبة لاسيما في بعض الأحياء كأولاد اوجيه وأولاد مبارك، وانعدامها في أحياء أخرى كالضحى والحدادة وبئر الرامي والمغرب العربي.

## ثالثا. مراقبة تسيير بعض الجماعات الترابية

همت عمليات المراقبة محاور عديدة من بينها المشاريع المتعلقة ببناء وصيانة الطرق والمسالك القروية ومشاريع إنشاء وتجهيز السقايات العمومية وكذا مجال التعمير.

### ◀ نقص على مستوى المنشآت وجودة الطرق والمسالك المنجزة

اقتصرت الجماعة الترابية عامر السفلية، فيما يخص المسالك والطرق المنجزة في إطار الصفقات ورقم 2008/1 ورقم 2011/3 في ورقم 2014/5، على إنجاز الخنادق الجانبية على أجزاء محدودة من المسالك، وذلك خلافا لما أوصت به الدراسات القبلية في هذا الشأن. هذا الأمر نتج عنه ضعف في تحمل جريان مياه الأمطار وغمر الطرق والمسالك بالأحوال لاسيما في ظل غياب صيانة هذه الخنادق.

كما أن المسلكين المنجزين من طرف الجماعة الترابية آيت بويحيى الحجامة في إطار الصفقة رقم 2014/01 عرفا نقائص تتعلق بضعف علو السلاسل الحجرية المنجزة، مما جعل الطريق عرضة لخطر الإتلاف بسبب غمرها المتكرر بمياه الأمطار.

### ◀ عدم تحديد أماكن ومواصفات إنجاز السقايات العمومية وغياب التنسيق مع المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب

لم تقم جماعة أم عزة بتحديد أماكن إنجاز أشغال الربط بشبكة الماء الصالح للشرب المنجزة في إطار الصفقة رقم 2010/01، حيث اقتصر دفتر الشروط الخاصة على استخدام عبارة عامة "تزويد دواوير جماعة أم عزة بالماء الصالح للشرب"، عوض التنصيص على الأماكن الفعلية لإنجاز الأشغال.

كما قامت جماعة آيت بويحيى الحجامة بإنشاء وتجهيز نقط الماء العمومية بواسطة سندات الطلب دون تحديد أماكن الإنجاز ومحتوى الأعمال المراد تليبيتها والمواصفات التقنية للأشغال وأجل التنفيذ وفي غياب شروط الضمان.

على صعيد آخر، أنجزت الجماعتين سالفتي الذكر هذه المشاريع في غياب التنسيق اللازم مع مصالح المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب، وذلك من أجل التعرف على مسار القناة الرئيسية للماء الصالح للشرب وتحديد الأماكن المثلى لإنشاء السقايات العمومية وتجاوز الإكراهات التقنية المرتبطة بعمليات الربط، وكذا مطابقة السقايات العمومية وتجهيزاتها للتصميم النموذجي الذي تم إعداده من طرف هذا المكتب.

### ◀ ضعف مراقبة عمليات التعمير

يعرف عدد الأعوان المحلفين المكلفين بعملية المراقبة نقصا كبيرا. فالعون الوحيد، على سبيل المثال، المكلف بمراقبة المخالفات المسجلة في مجال التعمير بالجماعة الترابية أم عزة يقوم بالموازاة مع ذلك بمهام أخرى.

أما بالجماعة الترابية بنمنصور، وبالرغم من توفرها على عونين محلفين للقيام بتحرير محاضر مخالفات التعمير، إلا أنهما لا يقومان بهذا الدور، حيث إن العون الأول موضوع رهن إشارة إدارة أخرى، في حين تم تكليف العون الثاني بالإضافة إلى ملفات التعمير بتتبع إنجاز المشاريع بالمصلحة التقنية.



## المجلس الجهوي للحسابات لجهة طنجة- تطوان-الحسيمة

أنجز المجلس الجهوي للحسابات خلال سنة 2015 تسع (9) مهمات رقابية همت كل من التدبير المحاسبي والمالي للوكالة المستقلة الجماعية لتوزيع الماء والكهرباء لإقليم العرائش، وتدبير المداخل الذاتية بثلاثة (3) جماعات ترابية هي تطوان وشفشاون ومرتيل، وتدبير التعمير بثلاثة (3) جماعات ترابية أخرى هي وادي لو وأصيلة والبحراويين، إضافة إلى مراقبة التسيير بالجماعتين الترابيتين حجر النحل وتزكان. وفيما يلي أبرز الملاحظات المسجلة من طرف المجلس الجهوي للحسابات.

### أولاً. التدبير المحاسبي والمالي للوكالة المستقلة لتوزيع الماء والكهرباء لإقليم العرائش

تخضع الوكالة المستقلة الجماعية لتوزيع الماء والكهرباء لإقليم العرائش لمقتضيات المرسوم 2.64.394 الصادر بتاريخ 29 شتنبر 1964 المتعلق بالوكالات الجماعية. وقد بلغ رقم معاملاتها 351,74 مليون درهم سنة 2014. وقد مكنت مهمة مراقبة التدبير المحاسبي والمالي للوكالة، عن الفترة الممتدة بين 2011 و2014، من رصد عدة ملاحظات من أبرزها:

#### ◀ الحكامة ونشر المعلومة المالية

يشكل التأخر في اكتمال تعيين كافة أعضاء المجلس الإداري للوكالة وضعف وتيرة عقد اجتماعات لجنتي التسيير والتدقيق الداخلي، وكذا النقص في ضبط ودقة المعلومات المتداولة أهم أوجه القصور التي وقفت عليها مهمة المراقبة. يضاف إلى ذلك النقص الجلي في النصوص والدلائل المؤطرة لعمل المجلس الإداري كميثاق المجلس الإداري ونظامه الداخلي، وذلك على خلاف ما توصي به المدونة المغربية لممارسات الحكامة الجيدة للمؤسسات العمومية.

#### ◀ نظام المراقبة الداخلية

تشمل النقائص التي رصدها المجلس الجهوي للحسابات في هذا المجال بالأساس في غياب دليل للتنظيم المحاسبي وقصور في المعالجة المعلوماتية للعمليات المحاسبية وخرق مبدأ عدم قابلية تغيير التقييدات المحاسبية. كما تم تسجيل مجموعة من الثغرات على مستوى النظام المعلوماتي كغياب دليل للمساطر المعلوماتية وغياب واجهة بين مختلف البرامج المستعملة وعدم مسك دفتر للحوادث «cahier des incidents» بالإضافة إلى قصور على مستوى تدبير حق الولوج للنظام المعلوماتي.

#### ◀ التدبير المالي

يعرف التدبير المالي للوكالة نقائص تتمثل أساساً في تفاقم مستحقاتها غير المحصلة وتجاوز مدة الأداء القانونية عند قيامها بعمليات الاقتناء مما قد يترتب عنها دعائر محتملة. كما شملت هذه النقائص عدم احترام مسطرة فتح الحسابات البنكية دون ترخيص من وزارة الاقتصاد والمالية.

## ◀ التدبير المحاسبي

يتسم التدبير المحاسبي للوكالة بغياب نظام المحاسبة التحليلية وعدم القدرة على تعزيز مبالغ الأصول الثابتة المادية المسجلة في حسابات الوكالة بجرد مادي لهذه الأصول. وتجدر الإشارة إلى أن القيمة الصافية للأصول الثابتة المادية في حصيدة 2014، بلغت 531 مليون درهم، أي 53 بالمائة من إجمالي الحصيدة (996 مليون درهم). كما أن الوكالة لا تحترم المبدأ المحاسبي المتعلق بالتنزيل الصحيح للعمليات المحاسبية وربطها بالسنة المالية المعنية. ويحول وجود هذه النقائص دون تقديم قوائم تركيبية تعكس صورة صادقة عن العمليات المالية للوكالة. كما أن الوكالة لا تحترم مبدأ ربط العائدات بالدورة المحاسبية المعنية، خصوصاً بالنسبة لمنتوج الكهرباء ذي "الجهد المنخفض".

وفيما يرتبط بعمليات الاقتناء، واعتماداً على عينة مكونة من 70 سند طلب، تبين عدم قيام الوكالة بالاستشارات المسبقة عن طريق عروض الأثمان بخصوص 17 سند طلب بمبلغ 1,46 مليون درهم. واعتماداً على عينة أخرى مكونة من 47 سند طلب، تبين أن 22 سنداً منها بقيمة 1,58 مليون درهم شهد تنزيلاً مالياً غير صحيح.

## ثانياً. تدبير مداخيل جماعات تطوان ومارتيل وشفشاون

أسفر إنجاز المجلس الجهوي للحسابات لثلاث مهمات لمراقبة تدبير المداخيل بجماعات تطوان ومارتيل وشفشاون عن تسجيل مجموعة من الملاحظات همت بالأساس جوانب الحكامة والإحصاء الشمولي للأراضي الحضرية غير المبنية وتدبير مداخيل الأملاك الجماعية. وفيما يلي أبرز الملاحظات المسجلة في هذه المجالات:

### ◀ عدم التوفر على رؤية استراتيجية

لا تتبني تدخلات جماعتي تطوان وشفشاون في مجال تدبير المداخيل الذاتية على رؤية استراتيجية، إذ يتبين من محاضر دورات المجلسين الجماعيين المعنيين أن دورهما يقتصر على التصويت على الميزانية والحساب الإداري والمصادقة على دفاتر التحملات المتعلقة ببعض المرافق المدرة للمداخيل. كما أن مخططا التنمية الجماعية اللذين صادق عليهما مجلسا الجماعتين لم يتطرقا إلى مجال تدبير المداخيل.

### ◀ نقص في الإمكانيات المادية والبشرية

لا تتوفر جماعة مارتيل سوى على تسعة موظفين يزاولون جميع المهام المرتبطة بمجال المداخيل من تأسيس وإحصاء وفرض وتصفية واستخلاص. كما عرفت مصالح الجبايات بجماعة شفشاون تناقصاً في عدد الموارد البشرية التابعة لها، حيث بلغ عدد الموظفين والأعوان والمحصلين بها 46 مستخدماً سنة 2004، ثم تراجع إلى 21 مستخدماً سنة 2014.

كما أن وسائل العمل بجماعة شفشاون تبقى غير كافية لأداء مهام تدبير المداخيل في أحسن الظروف، كالحواسيب ووسائل النقل، علاوة على أن المكاتب المخصصة للمصالح المكلفة بتدبير المداخيل لا تتسع لاستيعاب جميع الموظفين التابعين لها.

## ◀ قصور في البرامج المعلوماتية

قامت جماعة تطوان، خلال سنة 2012، باقتناء ثلاثة برامج معلوماتية مخصصة لتدبير المداخل. هذه البرامج، ورغم كونها من إنتاج مورد واحد، إلا أنها غير مرتبطة فيما بينها بشكل يمكن من ضمان التقائية المعطيات المسجلة وانسجامها ومراقبة مدى تناسقها وعدم تناقضها وتصحيح الأخطاء التي قد ينجم عنها خلل في تتبع الرسم. وتتيح هاته البرامج المعلوماتية أيضا إمكانية اعتماد نفس رقم البطاقة الوطنية لملمزمين مختلفين، مما يفود إلى اعتماد معطيات غير متماسكة وغير صحيحة.

## ◀ نقص في ضبط الوعاء الضريبي للأراضي الحضرية غير المبنية

فوتت جماعتي تطوان ومارتيل استخلاص 53,40 مليون درهم خلال الفترة الممتدة من فاتح يناير 2008 إلى غاية 31 دجنبر 2014 بسبب عدم فرض الرسم المستحق على الأراضي المتواجدة داخل بعض التجزئات.

كما لم تعمل الجماعتين على فرض أداء الرسم المستحق في حالة تجاوز أجل الإغفاء المؤقت لفترة ثلاث سنوات ابتداء من فاتح يناير من السنة التي تلي سنة الحصول على رخصة التجزئة أو البناء دون الحصول على شهادة المطابقة أو ترخيص السكن. وقد تم تقدير المبلغ المقابل لهذه المداخل المفترضة ب 46 مليون درهم إلى غاية 31 دجنبر 2014.

## ◀ عدم فرض مساهمة أرباب العقارات المجاورة للطرق العامة في نفقات تجهيزها وتهيتها

لم يسبق لجماعة مارتيل أن قامت بفرض أو استخلاص أية مبالغ تتعلق بمساهمة أرباب العقارات المجاورة للطرق العامة في نفقات تجهيزها وتهيتها. كما لم تطبق جماعة تطوان هاته المساهمة إلا في بعض الحالات المحدودة عند منح رخص السكن إلى بعض المنعشين العقاريين، وذلك بالرغم من التكاليف المرتفعة التي تتحملها ميزانية هاتين الجماعتين.

## ◀ قصور في إحصاء الملمزمين بالرسم على محال بيع المشروبات

لا تقوم جماعة شفشاون بإحصاء المحلات التي تقوم ببيع المشروبات بشكل دوري من أجل حصر الملمزمين، كما تبين أن بعض المرخص لهم بفتح مقاهي لم يتم إدراجهم كالملمزمين في قاعدة بيانات الملمزمين بالرسم على محال بيع المشروبات.

## ◀ نقص في ضبط وضعيات شغل الملك الجماعي العام

لا تعمل جماعة مارتيل على ضبط وتتبع مساحات الملك الجماعي العام المشغولة من قبل مستغلي المقاهي على طول السنة، كما أنها لا تفرض الرسم على شغل الأملاك الجماعية العامة مؤقتا بمنقولات أو عقارات ترتبط بممارسة أعمال تجارية أو صناعية أو مهنية على بعض أصناف المنقولات والعقارات، من قبيل ستائر النوافذ الداخلية والواجهات الزجاجية ولوحات الإضاءة والمعروضات المعلقة على واجهات المتاجر.

في نفس السياق، قامت الشركة المرخص لها بشغل الملك الجماعي العام لغرض نصب اللوحات الإشهارية في جماعة مارتيل، خلال شهر يونيو 2013، بوضع ثماني لوحات جديدة في الملك الجماعي العام دون أن يتم إعلام المصالح الجماعية المعنية. كما أن هذه



المصالح لا تتوفر على جميع المعطيات اللازمة لمراقبة مدى احترام التراخيص الصادرة لها، وخاصة فيما يتعلق بأرقام المعاملات السنوية المحققة بالنسبة لكل لوحة إخبارية مستغلة والاستهلاك السنوي للكهرباء من قبل اللوحات.

### **ثالثا. تدبير التعمير بجماعات أصيلة ووادي لو والبحراويين**

أسفر إنجاز المجلس الجهوي للحسابات لثلاث مهمات لمراقبة تدبير قطاع التعمير بجماعات "أصيلة" و"وادي لو" و"البحراويين" عن تسجيل مجموعة من الملاحظات المتعلقة بالجوانب المرتبطة بالتخطيط العمراني والتنظيم الإداري وتدبير ملفات طلبات رخص البناء وإحداث التجزئات وتسليمها وممارسة مهام الشرطة الإدارية في ميدان التعمير.

#### **◀ التأخر في إنجاز المساطر المتعلقة بوضع وثائق التعمير والمصادقة عليها**

تبين أن المدة التي استغرقتها وضع تصميم التهيئة بالنسبة لجماعة "وادي لو" وتعديله بالنسبة لجماعة "أصيلة"، انطلاقا من مرحلة إصدار قرارات القيام بالدراسات إلى غاية مرحلة نشر المراسيم بالمصادقة المتعلقة بهما، قد تجاوزت أربع سنوات، بينما لم يصدر بعد المرسوم بالمصادقة على تصميم التهيئة الخاص بجماعة "البحراويين" رغم إرساله إلى الجهات الإدارية المختصة منذ سنة 2004.

#### **◀ ضعف نسبة تنفيذ الجماعات للتجهيزات والمرافق العمومية المبرمجة في وثائق التعمير المعمول بها**

بالرغم من تخصيص أجزاء من التجزئات المرخص بإحداثها لإنجاز تجهيزات ومرافق عمومية تتكفل بتنفيذها الجماعات المعنية، فإن هذه الأخيرة لم تعمل على إنجاز المرافق المذكورة. وهكذا، وبالرغم من مضي اثنا عشرة سنة بالنسبة لجماعة "وادي لو" وأربع سنوات بالنسبة لجماعة "أصيلة" على اعتماد كل واحدة منهما تصميم التهيئة المتعلقة بهما، فإن نسبة تنفيذهما للتجهيزات والمرافق العمومية المنصوص عليها في وثائق التعمير المذكورة، من قبيل الطرق العامة وممرات الرافلين والمساحات العمومية والمساحات الخضراء ومواقف السيارات، لا زالت ضعيفة. كما تم تسجيل بعض الحالات المتعلقة بمنح رخص بناء فوق أراضي مخصصة لإحداث التجهيزات والمرافق العمومية سألها الذكر.

#### **◀ الترخيص لمجموعة من عمليات البناء دون احترام المقتضيات القانونية والتخصيصات المنصوص عليها في وثائق التعمير**

تم تسليم عدد من رخص البناء دون احترام القوانين الجاري بها العمل وكذا المقتضيات الواردة في وثائق التعمير، خاصة فيما يتعلق بتخصيصات مختلف المناطق بحسب الغرض الأساسي الذي يجب أن تستعمل له، من قبيل حدود الملك البحري وحرم الوديان والمقابر وحدود الطرق والمساحات الخضراء، والمناطق ممنوعة البناء والمناطق المخصصة للمرافق والتجهيزات العمومية، إضافة إلى ضوابط استعمال الأراضي، والضوابط المطبقة على البناء، وخاصة ما تعلق منها بالمساحات القصوى وعدد الطوابق المسموح ببنائها.

## ◀ الترخيص لعمليات بناء دون عرض ملفاتها على الجهات الإدارية والتقنية المختصة أو دون الالتزام بالأراء الصادرة عنها

تم الترخيص لمجموعة من المشاريع دون عرض ملفاتها على الوكالة الحضرية أو الترخيص لها بالرغم من الرأي غير المطابق الصادر عن هذه الأخيرة. كما تم الترخيص لمجموعة أخرى من مشاريع البناء في غياب رأي مصلحة الوقاية المدنية أو المصالح الإقليمية المكلفة بالتجهيز والأشغال العمومية أو رأي المصالح التقنية المكلفة بتدبير شبكات توزيع الماء والكهرباء والتطهير السائل وتدبير شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

## ◀ الترخيص لتقسيم عقارات في مناطق قابلة للبناء بمقتضى وثائق التعمير

تم تسليم شواهد الإذن ببيع وشراء عقارات توجد داخل مناطق قابلة للبناء حسب تصميم التهيئة الجاري به العمل، وهو ما كان يقتضي احترام الشروط القانونية المتعلقة بكيفيات إحداث التجزئات. كما تم الترخيص لعمليات بناء بالرغم من أن القطع الأرضية المراد تشييد البناءات عليها هي ناتجة عن تقسيم غير قانوني لعقارات.

تجدد الإشارة إلى أن تسليم مثل هذه الشواهد الإدارية والتراخيص يساهم في تنامي ظاهرة البناء العشوائي ويؤثر سلبا على النسق العمراني الذي تفرضه التخصيصات المنصوص عليها في وثائق التعمير المعمول بها.

## ◀ استفادة منعشين عقاريين من إعفاءات جبائية رغم عدم وفائهم بالتزاماتهم المتعلقة ببرنامج السكن الاجتماعي

رغم عدم وفاء عدد من المنعشين العقاريين بالتزاماتهم المتعلقة ببرنامج السكن الاجتماعي، سواء فيما يخص آجال إنجاز هذه المشاريع، والمحدد في 5 سنوات، وعدد المساكن الواجب بناؤها في الأجل المذكور، فإن الملاحظ أن جماعة "أصيلة" لم تطالب المنعشين العقاريين المعنيين بأداء مبالغ الرسوم التي لم يعد بإمكانهم الاستفادة من الإعفاء منها، وخاصة الرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية والرسم على عمليات البناء.

## ◀ الإعلان عن التسلم المؤقت لتجزئات بالرغم من عدم إنجاز أصحابها للمرافق والتجهيزات المنصوص عليها في دفاتر التحملات

تم تسليم شواهد الاستلام المؤقت لأشغال تجهيز عدد من التجزئات لمجزئين، وذلك في غياب قيامهم بإنجاز كافة المرافق والتجهيزات المنصوص عليها في دفاتر التحملات المرخص لهم على أساسها، أو دون التقيد بتنفيذ الأشغال والتعديلات المضمنة في الأراء الصادرة عن اللجنة التقنية المختصة، وخاصة ما يتعلق منها بالزامية إحداث المساحات الخضراء وفوهات إطفاء الحريق، وغيرها من التجهيزات والارتفاقات الأخرى.

## ◀ الإعلان عن التسلم المؤقت لأشغال بناء مجموعات سكنية دون استدعاء اللجنة المختصة

تم الإعلان من قبل جماعة "أصيلة" عن الاستلام المؤقت لأشغال بناء مجموعات سكنية دون استدعاء اللجنة المختصة المنصوص عليها في المادة 24 من القانون رقم 25.90 المتعلق بالتجزئات والمجموعات السكنية وتقسيم العقارات، ودون تحقق قيامها بمعاينة

مدى مطابقة الأشغال المنجزة للالتزامات الواردة في دفاتر التحملات والوثائق المرخص على أساسها، وإنما تم الاكتفاء عوض ذلك بتحرير محضري معاينة من قبل موظفين جماعيين تفيد انتهاء ومطابقة التجهيزات والأشغال المنجزة للنسق المعماري المعمول به.

### ◀ التسلم النهائي لأشغال تجهيز تجزئات دون استدعاء اللجنة المختصة

لم يتم العمل في العديد من الحالات على استدعاء اللجنة المختصة، المنصوص عليها في المادة 27 من القانون رقم 25.90 المتعلق بالتجزئات والمجموعات السكنية وتقسيم العقارات، للقيام بالتسلم النهائي لأشغال تجهيز التجزئات المرخص لها، والقيام قبل ذلك بالتحقق مما إذا كانت الطرق ومختلف الشبكات المحدثه بالتجزئات المسلمة سليمة من أية عيوب.

كما لم تتم مطالبة أصحاب التجزئات المعنية باتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك العيوب المسجلة داخل أجل سنة من تاريخ التسلم المؤقت. لذلك، تجد العديد من الجماعات نفسها مسؤولة عن إنجاز الأشغال المتعلقة بإصلاح العيوب التي قد تظهر بعد تاريخ التسلم المؤقت لأشغال تجهيز التجزئات المعنية.

### ◀ عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة لإحاق تجهيزات ومرافق التجزئات المحدثه إلى الأملاك الجماعية العامة

لا تحرص الجماعات على اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة من أجل إحاق الطرقات ومواقف السيارات والمساحات الخضراء والمساحات بملكها العام، ومن ثمة تقييدها باسمها في الرسوم العقارية الأصلية للعقارات موضوع التجزئات المعنية، وذلك خلافا لما تنص عليه مقتضيات المادة 29 من القانون رقم 25.90 سالف الذكر.

### ◀ تسليم رخص سكن في غياب إنجاز تجهيزات ضرورية ودون الحصول على آراء الجهات المعنية

قامت جماعة "أصيلة" بتسليم رخص للسكن تتعلق بمشاريع إحداث مجموعات سكنية، وذلك بالرغم من عدم التزام أصحابها بإنجاز التجهيزات الضرورية، من قبيل إحداث بعض الطرق، وكذا في غياب الحصول على رأي لجنة التسليم المؤقت، أو الحصول على آراء جميع الأعضاء المكونين لها طبقا للنصوص القانونية المعمول بها.

### ◀ قصور المصالح الجماعية المعنية في تطبيق مسطرة زجر مخالفات التعمير

تم تسجيل قصور على مستوى تطبيق مسطرة زجر مخالفات التعمير، لاسيما فيما يتعلق بتأخر المصالح الجماعية في معاينة مخالفات البناء المرتكبة، وفي تحرير محاضر بشأن ذلك وإصدار أوامر بإيقاف أشغال البناء. كما لوحظ في العديد من الحالات عدم إخبار الوالي أو العامل فور معاينة مخالفات التعمير المرتكبة وعدم القيام بإيداع شكوى لدى وكيل الملك المختص ليتولى المتابعة مع إحاطة الوالي بذلك. في نفس السياق، لوحظ عدم سلوك مسطرة الهدم الإداري كما هو منصوص عليها في المادة 68 من القانون رقم 12.90 المتعلق بالتعمير.



## المجلس الجهوي للحسابات لجهة سوس-ماسة

أنجز المجلس الجهوي للحسابات لجهة سوس ماسة، عشر مهام رقابية في ميدان مراقبة التسيير برسم برنامجه السنوي لسنة 2015. وقد همت المراقبة التدبير المفوض لمرفق النقل بين الجماعات بواسطة الحافلات بإقليم تزنيت بالإضافة إلى تسع جماعات ترابية. ويمكن تلخيص أبرز الملاحظات المثارة فيما يلي:

### أولاً. التدبير المفوض لمرفق النقل بين الجماعات بواسطة الحافلات بإقليم تزنيت

قام المجلس الإقليمي لتزنيت بعقد اتفاقية للتدبير المفوض لمرفق النقل بين الجماعات مع شركة "Lux Transports-Tiznit" لمدة عشر سنوات. وقد دخلت هذه الاتفاقية حيز التنفيذ ابتداء من فاتح شتنبر 2014 بعد المصادقة عليها من طرف السلطة الوصية بتاريخ 6 يناير 2014. وتشتمل شبكة النقل المتعاقد بشأنها على ستة عشر (16) خطا للربط بين مختلف جماعات الإقليم.

#### ◀ شروع الشركة المستغلة في استغلال المرفق قبل دخول العقد حيز التنفيذ

شرعت الشركة المفوض إليها في استغلال مرفق النقل بين الجماعات بواسطة الحافلات بإقليم تزنيت قبل دخول عقد التدبير المفوض حيز التنفيذ، وذلك بموجب إذن صادر عن عامل إقليم تزنيت بتاريخ 13 شتنبر 2013، مما يخالف مقتضيات البند السادس من اتفاقية التدبير المفوض.

تجدر الإشارة إلى أن دخول العقد حيز التنفيذ يتحقق بشرطين هما المصادقة على العقد من طرف السلطة الوصية، وتقديم المفوض إليه لكفالة الضمان المنصوص عليها في البند 42 من الاتفاقية. وبالنظر إلى تاريخ المصادقة على اتفاقية التدبير المفوض، والذي يوافق يوم 6 يناير 2014، وكذا إلى تاريخ إصدار الشركة المستغلة للكفالة البنكية لفائدة المجلس الإقليمي في 21 فبراير 2014، فإنه يتضح أن الشركة استغلت المرفق طيلة الفترة الممتدة من 13 شتنبر 2013 إلى 21 فبراير 2014 قبل دخول العقد ذي الصلة حيز التنفيذ.

#### ◀ إصدار الشركة المفوض إليها لفائدة المجلس الإقليمي كفالة شخصية وتضامنية دون ما تم التعاقد عليه

ينص البند 42 من عقد التدبير المفوض على وجوب إصدار المفوض إليه لفائدة السلطة المفوضة "كفالة شخصية وتضامنية" لا يمكن أن تقل عن 2,5 في المائة من رقم معاملات التدبير المفوض السنوي دون احتساب الرسوم، وذلك بالاعتماد على القرارات الضريبية.

وعليه، عمدت الشركة المفوض إليها إلى تأسيس كفالة شخصية وتضامنية لفائدة المجلس الإقليمي لتزنيت، في حدود 52.000,00 درهم. إلا أنه بالرجوع إلى الملحق الثاني للعقد، يتضح أن رقم المعاملات التوقعي دون احتساب الرسوم خلال السنة الأولى من التدبير المفوض قد حدد في مبلغ 20,80 مليون درهم، وبالتالي فإن قيمة الكفالة هي 519.975,00 درهم.

## ◀ عدم أداء الشركة المفوض إليها لإتاوة الاستغلال لفائدة ميزانية المجلس الإقليمي لتزنيت

ألزم البند 39 من اتفاقية التدبير المفوض، المفوض إليه بدفع إتاوة سنوية لفائدة السلطة المفوضة حددت في 0,5 في المائة من رقم المعاملات دون احتساب الضريبة على القيمة المضافة، غير أنه لوحظ أن الشركة المستغلة، ومنذ دخول العقد حيز التنفيذ بتاريخ فاتح شتنبر 2014، لم تعد إلى أداء هذه الإتاوة.

وبالرجوع إلى الوثائق المحاسبية للشركة، وتحديدًا حساب العائدات والتكاليف لسنتي 2014 و2015، فإن المبلغ الإجمالي المتبقي في ذمة الشركة المفوض إليها تجاه المجلس الإقليمي كإتاوة عن استغلال مرفق النقل الإقليمي يرتفع إلى 133,042,64 درهم.

## ◀ عدم لجوء الشركة المستغلة إلى التجديد السنوي للضمانة البنكية

لم تجدد الشركة المفوض إليها الكفالة البنكية المتعلقة بالسنتين الماليتين 2015 و2016. وفي هذا الصدد، تشير الفقرة الثالثة من البند 42 من عقد الاتفاقية إلى كون الشركة المستغلة ملزمة بإجراء تجديد سنوي للضمانة البنكية قبل تاريخ انقضاء صلاحيتها بثلاثين يومًا، كما أنها ملزمة بتبليغ السلطة المفوضة بهذا التجديد داخل نفس الأجل.

وبالرجوع إلى حساب العائدات والتكاليف لسنة 2014، يتضح أن رقم المعاملات المحقق دون احتساب الضريبة على القيمة المضافة بلغ 24.550.091,23 درهم، وعليه فإن مبلغ الكفالة البنكية الذي كان يجب إصداره برسم السنة المالية 2015، داخل تاريخ أقصاه 21 يناير 2015، هو 613.752,28 درهم. كما أن مبلغ الكفالة البنكية الذي كان يجب إصداره برسم السنة المالية 2016، داخل تاريخ أقصاه 21 يناير 2016، هو 474.412,20 درهم.

## ◀ قيام الشركة المفوض إليها بعدة تعديلات في الخطوط التعاقدية دون اتباع المساطر المنصوص عليها في اتفاقية التدبير المفوض والملاحق التابعة

قامت الشركة المفوض إليها بتدبير مرفق النقل بعدد من التعديلات في الخطوط دون اتباع المساطر المنصوص عليها في الاتفاقية والملاحق التابعة. ويتضح ذلك من خلال الملاحظات التالية:

- تقليص طول المدار الذي يغطيه الخط الأول من أربعين (40) كيلومترا إلى خمسة عشر (15) كيلومترا وكذا مدار الخط الثالث بعشر (10) كيلومترات؛
- تمديد الخط الرابع إلى غاية تراب جماعة "تيوغزي" بإقليم سيدي إفني مما أدى إلى رفع المسافة المقطوعة إلى حوالي 56 كيلومترا عوض 25 كيلومترا؛
- إقدام الشركة على تشغيل الخط الخامس بالتناوب بين منطقتي "إغرم" و"عين ولاد جرار" التي لم تكن واردة ضمن المدار المتعاقد بشأنه؛
- إلغاء الخط السابع ودمجه بالخط الثامن مما أدى إلى عدم تأمين خدمة النقل إلى غاية جماعة "سيدي أحمد أو موسى"؛

- تغيير الشركة المستغلة لمسار الخط التاسع بولوجه إلى منطقة "سيدي عبد الجبار" التي لم تكن واردة ضمن المدار المتعاقد بشأنه؛
- دمج الخطين العاشر والحادي عشر في خط جديد (الخط رقم 20). كما تم تقليص عدد الحافلات التي كان من الواجب وضعها رهن الخدمة تلبية لحاجيات التنقل بالمدارين المذكورين، من عشر (10) حافلات لتغطية الطلب على التنقل إلى أربع (4) حافلات فقط؛
- إلغاء الشركة المفوض إليها للخط الثاني عشر؛
- إضافة الخط السابع عشر وتوجيهه إلى إقليم اشتوكة أيت باها متجاوزة المدار المتعاقد بشأنه بولوجها النفوذ الترابي لجماعة "ماسة" التابعة لإقليم اشتوكة أيت باها؛
- إضافة الخطين الثامن عشر والتاسع عشر وتوجيههما إلى غاية تراب إقليم سيدي إفني.

### ◀ عدم تقييد الشركة المفوض إليها بتطبيق التعريفات المتعاقد بشأنها بخصوص بعض الخطوط

خلصت المراقبة المخصصة للتعديلات التي شهدتها الخطوط المتعاقد بشأنها إلى كون ثلاثة خطوط فقط هي التي لم تخضع مداراتها إلى تغيير، وهي الخطوط رقم 2 و6 و8. إلا أنه لوحظ عدم تقييد الشركة المستغلة بتطبيق التعريفات التعاقدية بالخطوط المذكورة، ويتضح ذلك مما يلي:

- لا تعتمد الشركة المفوض إليها على تطبيق التسعيرات الدنيا المنصوص عليها بالخطوط الثلاث والمحددة في ثلاثة (03) وأربعة (04) دراهم؛
- تم الرفع من التسعيرة القصوى التي التزمت بتطبيقها بالخط رقم 2، الرابط بين مدينة تزنييت و"رسموكة"، إلى مبلغ ستة (6) دراهم للذكورة، في حين أن ثمن الذكورة التعاقدية هو خمسة (5) دراهم؛
- أقدمت الشركة على تطبيق تسعيرة تفوق تلك المتعاقد بشأنها بالخط رقم 8، الرابط بين تزنييت و"تغمي" لتصبح اثني عشر (12) دراهم، في حين أن التسعيرة التعاقدية حددت في عشرة (10) دراهم.

### ◀ تحديد تعريفات الخطوط الجديدة المضافة من طرف الشركة المفوض إليها دون الرجوع إلى السلطة المفوضة

عمدت الشركة المفوض إليها على تطبيق تعريفات على الخطوط الجديدة المضافة (الخطوط رقم 17 و18 و19 و20) في غياب ترخيص السلطة المفوضة. وهو ما يخالف مقتضيات البند 36 من الاتفاقية الذي ينص على عدم إمكانية تطبيق التعريفات إلا بعد موافقة السلطة المفوضة ومصادقة سلطة الوصاية.



## ◀ عدم إدراج أسطول الحافلات والمنشآت الأخرى ضمن "الأصول المؤمنة ضد مخاطر الحريق"

بالاطلاع على بوليصة تأمين الحريق المكتتبه لتغطية الفترة الممتدة من 17 أكتوبر 2015 إلى 16 أكتوبر 2016، تبين أن الأشياء المشمولة بالتأمين ضد الحريق قد حصرت في المبنى الإداري وما يحتويه من عتاد وأدوات للمكاتب والمخزونات المتواجدة به، بقيمة إجمالية قدرت ب 300.000,00 درهم، وبقسط سنوي صاف حدد في مبلغ 472,00 درهم.

إلا أنه يجدر التنبيه إلى أن هذه الأشياء المشمولة بالتأمين ضد مخاطر الحريق، ليست هي الوحيدة المعرضة لمخاطر حريق محتمل. حيث يعد أسطول الحافلات تحديدا من الأشياء الواجب شملها بالتأمين ضد الحريق كما تنص على ذلك الفقرة الثالثة من البند 34 من الاتفاقية. كما أن عددا من المنشآت من قبيل المحلات، والمرائب والورشات وحتى التجهيزات المرتبطة بتجهيز شبكة النقل الإقليمية، معرضة بدورها لمخاطر الحريق والانفجار والأشياء المشابهة. إلا أنه لم يتم اكتتاب تأمين الحريق لأجل تغطية هذه المخاطر المحتملة.

## ◀ مدى التزام الشركة المفوض إليها بتنفيذ برنامج الاستثمار المتعاقد بشأنه

التزمت الشركة المفوض إليها بإنجاز برنامج استثمار متعاقد عليه خلال مدة التدبير المفوض التي تم تحديدها في فترة عشر سنوات، وذلك على مرحلتين خماسيتين وبغلاف مالي حدد في مبلغ يناهز 47,7 مليون درهم، حيث تمت برمجة مبلغ 39,5 مليون درهم لاقتناء الأسطول، و6,7 مليون درهم لتجهيز البنية التحتية، ومليون درهم لوسائل الاستغلال، ونصف مليون درهم لمنشآت وتجهيزات أخرى.

## ◀ الأسطول المتعاقد بشأنه

### ■ إبرام عقود الائتمان الإيجاري المتعلق بأسطول الحافلات من طرف الشركة الأم وليس من طرف الشركة المفوض إليها

لم تقم الشركة المحدثة بمقتضى المادة 25 من القانون رقم 54.05، لأجل التدبير المفوض لمرافق النقل بين الجماعات بواسطة الحافلات بإقليم تزنييت، ليست بإبرام عقود "الائتمان الإيجاري" مع المؤسسات المختصة لأجل حيازة أسطول الحافلات المتعاقد بشأنه مع السلطة المفوضة. هذه الوضعية تخالف المقترضيات الواردة في الملحق الثاني من اتفاقية التدبير المفوض الذي يلزم الشركة المفوض إليها بإبرام عقود الائتمان الإيجاري كصيغة تمويلية لحيازة أسطول الحافلات مما يحول دون إمكانية حيازة السلطة المفوضة لأسطول الحافلات في حالة إنهاء عقد التدبير، لكون هذا الأسطول غير مملوك للشركة المفوض إليها.

### ■ تحمل الشركة المفوض إليها لسومة كرائية شهرية مخالفة لما تم التعاقد بشأنه مع الشركة الأم

خلافًا لما تم التنصيص عليه بعقد الكراء المبرم بين الشركة المفوض إليها والشركة الأم، والمؤرخ في الثاني من يناير 2014، والذي حدد السومة الكرائية الشهرية للحافلة في مبلغ 20.000,00 درهم، فقد لوحظ أن عددا من الحافلات المستغلة تم كراؤها بمبلغ 30.000,00 درهم.

## ◀ البنية التحتية وتجهيز الشبكة

### ▪ عدم تقيد الشركة المفوض إليها بإحداث مخادع الحافلات بالأماكن المحددة بالقرار الجماعي للسير والجولان لمدينة تزنييت

حدد الفصل الثالث من القرار الجماعي المنظم للسير والجولان لمدينة تزنييت مواقع إحداث مخادع الحافلات. إلا أن المعايينة الميدانية لمواقع هذه المخادع بالمجال الحضري لمدينة تزنييت بتاريخ 03 مارس 2016، مكنت من الوقوف على كون الشركة المستغلة لم تقيد بإحداث مخادع الحافلات بالأماكن المحددة بواسطة القرار المذكور.

وفي هذا الإطار فإن الشركة المفوض إليها لم تحدث سوى 54,55 في المائة من إجمالي المخادع الاثنتين وعشرون (22) المعنية.

### ▪ عدم توفر الشركة المستغلة على مستودع للحافلات يستجيب للمواصفات المطلوبة

بالرجوع للبرنامج الاستثماري المتعاقد عليه، يتضح أن الشركة المستغلة التزمت بتخصيص غلاف مالي توقعي حدد في 1,50 مليون درهم لأجل اقتناء بقعة أرضية بغرض تشييد المحلات والورشات المطلوبة لتشكل نقطة تجميع الحافلات بغرض المبيت والصيانة.

غير أنه لوحظ أن الشركة لم تعدد إلى اقتناء البقعة الأرضية المشار إليها، بل قامت بإيداع الحافلات بمستودع لا يستجيب للمواصفات المطلوبة، وضع رهن إشارتها من طرف أحد الخواص مجانا. علما أن تشييد هذا المستودع يعد من الممتلكات المستعادة لفائدة السلطة المفوضة كما ينص على ذلك البند العاشر من الاتفاقية.

## ◀ تقصير المجلس الإقليمي لتزنييت في ممارسة مهامه الرقابية على تنفيذ عقد التدبير المفوض

لوحظ تقصير السلطة المفوضة في تتبع تنفيذ عقد التدبير المفوض الممنوح للشركة المفوض إليها. وفيما يلي بعض أوجه هذا التقصير:

- عدم إبرام اتفاقيات مع مختلف الجماعات الترابية، التابعة للأقاليم المجاورة، والتي شهدت تمديدات للخطوط الإقليمية إلى غاية ترابها؛
- عدم توفر السلطة المفوضة على الوضعية الراهنة للخطوط المستغلة على أرض الواقع، مما يؤكد غياب التتبع لمدى تقيد الشركة المستغلة باحترام تأمين خدمة النقل بالمدار المتعاقد بشأنه؛
- غياب تقييم من قبل السلطة المفوضة لأجل الكشف عن الأسباب التي دفعت الشركة المستغلة إلى القيام بتعديلات هامة على الخطوط المتعاقد بشأنها. هذا الأمر من شأنه أن يؤثر على تأمين مرفق النقل الإقليمي؛
- عدم اتخاذ المجلس الإقليمي لأي إجراء لإعادة تشغيل الخطوط الحضرية التي تؤمن النقل المدرسي. هذه الملاحظة تبرز تقصيرا واضحا في مهام السلطة المفوضة اعتبارا لأهمية تأمين النقل لفائدة الطلبة والمتمدرسين. كما أنه من

الملاحظ أن السلطة المفوضة لم تعتمد أيضا إلى الاستجابة للشكايات الواردة على مصالحها بهذا الخصوص؛

- لا تتوفر السلطة المفوضة على الحالة الراهنة للممتلكات المستعملة من قبل الشركة المستغلة في إطار التدبير المفوض سواء تعلق الأمر بالممتلكات المستعملة أو المأخوذة.

### ◀ عدم تأسيس لجنة مكلفة بتتبع عقد التدبير المفوض

لضمان التتبع الجيد لتنفيذ عقد التدبير المفوض لمرفق النقل الإقليمي بتزنيث، نص البند 47 من الاتفاقية على تأسيس لجنة للتتبع مكونة من ممثلين عن الطرفين المتعاقدين وممثلين عن السلطة الوصية. هذه اللجنة تهتم بالمسائل التالية:

- إبداء الرأي وإصدار توصيات وتوجيهات حول عدد من الجوانب، من قبيل دراسة مشاريع الصفقات والعقود والاتفاقيات التي ستبرم بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مساهمي المفوض إليه أو إحدى الشركات التابعة له أو التي يساهم فيها، وكذا دراسة الاتفاقيات والعقود موضوع الخدمات التابعة؛
- البت في عدد من المسائل، من قبيل جداول سير الخطوط، والمسائل المتعلقة بالتعريفات، وكذا التمديد أو التعديل الذي يلحق الشبكة الأصلية، إضافة إلى إحداث خطوط جديدة داخل المدار.

إلا أنه لوحظ أن السلطة المفوضة لم تعتمد بعد إلى تأسيس هذه اللجنة، مما يشكل عائقا يحول دون تدارس بعض النقاط المتعلقة بتنفيذ العقد، ولاسيما التعديلات من جانب واحد للخطوط التعاقدية التي أقدمت عليها الشركة المفوض إليها.

### ◀ عدم تحديد المهام المنوطة بالمصلحة الدائمة للمراقبة

عملا بمقتضيات البند 46 من اتفاقية التدبير المفوض، وبموجب القرار العمالي عدد 88 بتاريخ الثاني من أكتوبر 2014، تم إحداث "المصلحة الدائمة للمراقبة" التي عهد إليها بمراقبة تنفيذ عقد التدبير المفوض لمرفق النقل الإقليمي بتزنيث. كما تم تعيين مسؤول عن المصلحة الدائمة للمراقبة، بموجب القرار الصادر عن السيد وزير الداخلية بتاريخ 9 أبريل 2015. إلا أنه، وخلافا لمقتضيات البند 46 سالف الذكر الذي ينص على أن السلطة المفوضة مكلفة بتحديد اختصاصات المصلحة الدائمة للمراقبة، لم يتم إعداد "نظام داخلي" يحدد الاختصاصات المنوطة بهذه المصلحة وكيفية ممارستها لمهامها على ضوء ما جاء في اتفاقية التدبير المفوض. وهو ما يخالف أيضا مقتضيات الفقرة الثانية من المادة 18 من القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة، والتي نصت على ضرورة إعداد نظام داخلي يحدد كيفية سير هياكل تتبع ومراقبة تنفيذ العقد.

### ثانيا. تدبير المشاريع الجماعية

◀ قيام مصالح جماعة إمي مقورن بالتسلم النهائي رغم عدم موافقة تصميم المطابقة للأشغال المنجزة

بعد معاينة الأشغال المنجزة في إطار الصفقة رقم 2012/04 المتعلقة ببناء الطرق الجماعية بجماعة إمي مقورن على طول 5,761 كيلومتر والتي قامت هذه الأخيرة بتسليمها



النهائي بتاريخ 30 دجنبر 2013، ومن خلال مقارنة المعطيات الواردة في تصاميم الإنجاز وتصاميم المطابقة مع ما تم إنجازه فعلا من أشغال، تبين أن طول الطريق المؤدية إلى دوار "أيت موسى" يقل ب 150 مترا عما هو مبرمج في الصفاة وكذا عما ورد في تصميم المطابقة.

ولوحظ كذلك وجود اختلافات فيما يخص عدد وقطر بعض قنوات الصرف المشار إلى إنجازها في تصاميم المطابقة مقارنة مع ما تم إنجازه فعلا.

### ◀ ضعف تدبير مشروع تعاونية الأركان بجماعة بيكودين

عرف مشروع دعم التعاونية النسوية لاستخراج زيت الأركان عدة مشاكل تديرية، حيث بدأ المشروع بتشييد مقر للتعاونية بدوار "تاسادمت" سنة 2010 بمبلغ ناهز 109.968,00 درهم ممول من الحساب الخصوصي للمبادرة المحلية للتنمية البشرية، وتم الاتفاق في البداية مع تعاونية "م" لتفعيل المشروع. ونظرا لصعوبات التأسيس التي واجهتها هذه الأخيرة، تم تغييرها بتعاونية "ر". وفي سنة 2014، تم اقتناء التجهيزات اللازمة لاستخراج الأركان بمبلغ قدره 153.840,00 درهم، كما تم اقتناء كسارة الأركان بمبلغ يساوي 72.000,00 درهم، ليتم تسليم كل هذه التجهيزات للتعاونية المذكورة. إلا أن كل هذا الاستثمار بقي دون جدوى لكون المنخرطات يقطن في دوار "تينبزيث" الذي يبعد عن المقر المشيد بحوالي 6 كيلومترات، حيث وجدن صعوبات في التنقل إليه، وبالتالي بقي دون استغلال منذ بنائه.

### ◀ عدم سلوك جماعة بلفاع لمسطرة التعامل مع "العرض المنخفض بكيفية غير عادية"

أظهرت المقارنة بين الأثمان المقترحة من طرف صاحب الصفاة رقم 2011/01، والأثمان الواردة بتقدير صاحب المشروع، أن بعض الأثمان المقترحة (8 أثمان) منخفضة بشكل غير عادي عن الأثمنة المقدرة بنسب تراوحت ما بين 33 و 80 في المائة.

ورغم الفرق بين الثمن المقدر والثمن المقترح بالنسبة لتلك الوحدات، فإن لجنة فتح الأطراف لم تدعو المتعهد لتبرير الأثمنة المنخفضة بشكل غير عادي، خلافا لمقتضيات المادة 40 من المرسوم رقم 2.06.388 المتعلق بالصفقات العمومية.

### ◀ أداء جماعة أرزان لنفقات متعلقة بصفاة أشغال خارج الأجال القانونية

تصدر جماعة أرزان الحوالات المتعلقة بأداء كشوفات الحساب المتعلقة بالصفقات التي تبرمها خارج الأجل القانوني المحدد في 75 يوما طبقا للمادة الأولى من المرسوم رقم 2.03.703 المتعلق بأجال الأداء وفوائد التأخير الخاصة بصفقات الدولة. كما تبين أن أداء العديد من الحوالات المتعلقة بكشوفات حساب الصفقات المبرمة تم خارج الأجل القانوني المحدد في 90 يوما من تاريخ إنجاز العمل خلافا للمادة الأولى من المرسوم رقم 2.03.703.

فعلى سبيل المثال، تم إصدار الأمر بأداء كشف الحساب رقم 4 المتعلق بالصفاة رقم 2013/03 التي همت بناء مقر التعاونية النسوية "ت" بتاريخ 27 أكتوبر 2015، بينما تم الإشهاد على إنجاز الخدمة بكشف الحساب رقم 4 بتاريخ 16 دجنبر 2013. نفس الملاحظة

تسري على الصفقتين رقم 2013/07 و2014/02، حيث تم إصدار أمري الأداء، على التوالي، بتاريخ 16 دجنبر 2015 و21 يوليوز 2015، في حين أن كشوفات الحساب المتعلقة بهما أنجزت، على التوالي، بتاريخ 30 دجنبر 2014 و03 أكتوبر 2014.

### ◀ عدم احترام المقتضيات التعاقدية المتعلقة بخزان الماء بدوار ايت حساين

حسب الباب الثاني من دفتر الشروط الخاصة، والذي يخص الوصف التقني للأشغال، فإن المقاول ملزم بإجراء اختبار مقاومة الخزان لتسرب الماء واختبار عام لمقاومة تسرب الماء من الشبكة وتعقيم القنوات والخزان وفق الشروط المنصوص عليها في الصفحة. غير أنه لوحظ غياب المحاضر التي تثبت القيام بهذه العمليات التي تخضع لمعايير منصوص عليها في دفتر الشروط المشتركة المطبق على قنوات التزود بالماء الشروب. وتجدر الإشارة إلى أن هذه العمليات يتعين توثيقها في محاضر تتضمن كافة المعلومات بما فيها نتائج الاختبارات والقرارات المتخذة على إثرها ويتم توقيعها من طرف الإدارة والمقاول.

وبخصوص تعقيم القنوات والخزان، لم تتم الإشارة في دفتر الشروط الخاصة إلى المعايير والشروط التقنية الواجب احترامها والمنصوص عليها في دفتر الشروط المشتركة المذكور أعلاه من قبيل مدة عملية التعقيم ومعايير التركيز الواجب الالتزام بها واختبار فعالية عملية التعقيم عن طريق المراقبة البيولوجية لبعض العينات.

### ثالثا. تدبير الموارد الجماعية

#### ◀ عدم استخلاص جماعة "أنزي" للرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية

ارتقت جماعة "أنزي" سنة 2007 من جماعة قروية إلى مركز محدد، وذلك بموجب المرسوم رقم 2.07.1169 بتحديد المحيط الحضري لمركز أنزي، مما يخول لها استخلاص الرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية بناء على المادة 39 من القانون رقم 47.06 المتعلق بالجبايات المحلية وطبقا للسعر المحدد في الفصل الأول من القرار الجباي رقم 2008/01 الصادر بتاريخ 10 يونيو 2008.

وقد لوحظ أن مصالح الجماعة لم تقم باستخلاص هذا الرسم بدعوى أن وثيقة التعمير المتمثلة في تصميم النمو قد انتهت صلاحيتها بتاريخ فاتح فبراير 1993، كما أنها لم تعد إلى إجراء الإحصاء السنوي المتعلق بهذا الرسم بالرغم من تنصيص المادة 49 من القانون رقم 47.06 على ذلك.

#### ◀ عدم استخلاص جماعة "النحيت" للرسم على عمليات البناء

من خلال المعاينة الميدانية، لوحظ أنه قد تم تشييد بنايات بالإسمنت على جنبات الطريق الجهوية رقم 109 والطريق الإقليمية رقم 1716 الواقعتان داخل تراب جماعة "النحيت"، وذلك دون الحصول على رخص بناء ودون أداء الرسم على عمليات البناء رغم أن هذه البنايات تقع على بعد أقل من كيلومتر واحد من الطريقين المصنفين المذكورين، مما يخالف المادة 40 من القانون رقم 12.90 المتعلق بالتعمير، وكذا المادة 2 من القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية.

## ← خطأ في تصفية الرسم المفروض على عمليات البناء

خلافًا لمقتضيات المادة 53 من القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية، تقوم مصلحة المداخل لجماعة "أضار" باحتساب الرسم على أساس مساحة البقعة الأرضية موضوع رخصة البناء، أي أنه لا يتم احتساب الطوابق العليا ولا يتم خصم المساحة غير المغطاة كالدرج والفناء، مما يعد خطأ في تصفية هذا الرسم، وبالتالي ضياعا لموارد مالية على خزينة الجماعة. فعلى سبيل المثال، تم منح ثلاث رخص بناء سنة 2014 مقابل مبلغ إجمالي قدره 7.600,00 درهم، في حين أن المبلغ الواجب أدائه يناهز 11.240,00 درهم، وبالتالي تم حرمان خزينة الجماعة من مبلغ 3.640,00 درهم.

## رابعاً. تدبير الممتلكات الجماعية

### ← عدم قيام جماعة "بيكودين" بمراجعة قيمة السومة الكرائية الشهرية

قامت جماعة "بيكودين" انطلاقاً من تاريخ 17 شتنبر ببراء سطح قاعة الاجتماعات بمركز الجماعة والمقدر مساحته بـ 48 متراً مربعاً لفائدة إحدى شركات الاتصالات قصد وضع الأجهزة الخاصة بالهاتف النقال مقابل مبلغ سنوي قدره 5.000,00 درهم. إلا أنه لوحظ أن الجماعة لم تعتمد، منذ ذلك الحين، إلى مراجعة قيمة السومة الكرائية لأجل الرفع منها.

### ← تجديد عقود كراء لفائدة بعض مكثري الدور السكنية بالرغم من عدم أداءهم لواجبات الكراء

قامت جماعة "أربعاء أيت أحمد" بتجديد عقود كراء محلات للسكنى لفائدة موظفين، دون اشتراط أداء ما بذمتهم من متأخرات بموجب عقود الكراء السالفة، الشيء الذي جعلهم يستمرون في تملصهم من أداء الواجبات المترتبة عليهم بموجب عقود الكراء الحالية. هذه الوضعية أدت إلى تفاقم الباقي استخلاصه المتعلق بهذه المحلات والذي بلغ، إلى حدود 31 مارس 2016، ما قدره 16.950,00 درهم.

### ← عدم سلوك جماعة بلفاع لمسطرة نزع الملكية

قامت جماعة "بلفاع" بإنشاء مجزرة وملحقاتها على عقار أحد الخواص دون أن يعتمد إلى اقتناء هذا العقار بالتراضي أو سلك مسطرة نزع الملكية المنصوص عليها في القانون رقم 7.81 المتعلق بنزع الملكية لأجل المنفعة العامة، الأمر الذي اعتبر من طرف المحكمة المختصة اعتداء مادياً استوجب التعويض لفائدة المدعي المتضرر. وقد كلف هذا التعويض ميزانية الجماعة مبلغ 446.400,00 درهم تم أدائه بموجب الحوالة رقم 115 بتاريخ 02 أبريل 2013. إلا أن الملاحظ أن الجماعة لم تستطع سلوك مسطرة نقل الملكية بسبب رفض المحكمة الإدارية بأكادير لطلب منح جماعة "بلفاع" حق نقل ملكية العقار المذكور واعتبرته غير مؤسس ويتعين رفضه، معللة ذلك بكون الجماعة، وإن كانت قد دفعت المبلغ المحكوم به في مواجهتها في إطار الاعتداء المادي على الملكية العقارية، فإن ذلك لا يخولها الحق في نقل ملكية العقار موضوع هذا الاعتداء ما لم تسلك مسطرة نزع الملكية لأجل المنفعة العامة. وعليه، فإن الجماعة وبعدم سلوكها للمساطر القانونية لنزع الملكية لأجل المنفعة العامة عرضت ميزانيتها لتكاليف مالية إضافية.



## ◀ نقائص في عملية استغلال الملك العام للجماعة

يتضمن الملك العام لجماعة "أضار" مجموعة من الدكاكين المخصصة للتجارة (94) والجزارة (8) بكل من السوقين الأسبوعيين "إثنين أضار" و "جمعة أوزون". ومن خلال الاطلاع على ملفات المحلات التجارية وقرارات الاحتلال المؤقت، تم تسجيل الملاحظات التالية:

كراء محلات تجارية بواسطة عقود إيجار بالرغم من أنها مدرجة ضمن الملك العام للجماعة؛

تعود قرارات الاحتلال المؤقت إلى سنتي 1996 و1998. ورغم انتهاء مدة الاحتلال المؤقت المحددة في 6 سنوات، لم تعمل الجماعة على تجديد هذه القرارات ومراجعة واجبات الاستغلال. ويتعين التذكير أن الفصل السابع من الظهير الشريف الصادر بتاريخ 24 دجنبر 1918 المتعلق بإشغال الأملاك العامة مؤقتا أكد على إمكانية التنصيص في قرار الاحتلال المؤقت على تغيير واجب الاستغلال خلال مدة تحدد في القرار لا تزيد على الخمس سنوات؛

تبين من خلال الزيارة الميدانية التي قامت بها لجنة المراقبة أن بعض المستغلين للمحلات الكائنة بالسوقين الأسبوعيين قاموا ببناء محلات للسكنى فوق المحلات التجارية مما يعد مخالفة لمقتضيات دفتر التحملات وعقود الاحتلال المؤقت التي تؤكد على إلزامية احترام مقتضيات ومحتوى التصميم النموذجي المعد من طرف الجماعة. وقد لوحظ أن الجماعة لم تتخذ أي إجراء ضد المخالفين.

## خامسا. التعمير وتدبير المجال

### ◀ عدم تجديد وثيقة التعمير المعتمدة

يتم تدبير التعمير داخل تراب جماعة "أنزي" اعتمادا على تصميم النمو الذي انتهت صلاحيته بتاريخ 01 فبراير 1993. ورغم مرور ما يزيد على 20 سنة، فإن الجماعة لم تبادر إلى تجديد هذه الوثيقة.

### ◀ استغلال رخص إصلاح في إقامة أبنية جديدة

منحت جماعة "إمي مقورن" في الفترة 2011-2015، ما يقارب 144 رخصة إصلاح دون أن تعتمد مصالحها المختصة إلى معاينة البناءات والمسكن المعنية بطلب الرخص حتى تتأكد من حقيقة الإصلاحات المبينة في الطلب.

فقد لوحظ من خلال المعاينة الميدانية، أن مجموعة من الرخص التي تتعلق ببناء ستارة مقابل أداء مبلغ جزافي قدره مائة (100) درهم كرسوم على عمليات الإصلاح، تم في الواقع إقامة مساكن تستوجب استيفاء مسطرة مختلفة لاستصدار رخص بناء بالإضافة إلى استخلاص الرسم على أساس المساحة المغطاة بالمتر المربع للمشروع كما نصت على ذلك المادة 53 من القانون رقم 47.06 المتعلق بجبايات الجماعات المحلية.

## سادسا. تدبير المجزرة الجماعية لإمي مقورن

### ◀ غياب شروط النظافة بالمجزرة

من خلال معاينة هذا المرفق، تبين أن الأمر يتعلق بقاعة مغطاة بالقصدير وذات أبواب من شبابيك حديدية يعلوها الصداً وتفتقر لأدنى شروط النظافة، إذ يتم التخلص من نفايات الذبح في مطمورة مجاورة للمجزرة تراكمت حولها النفايات والمياه الملوثة، الأمر الذي يهدد البيئة المحيطة بها والسلامة الصحية للسكان.

ويعتبر فتح هذه البناية للذبح مخالفاً لمقتضيات المرسوم رقم 2.10.437 الصادر في 6 شتنبر 2011 بتطبيق بعض مقتضيات القانون رقم 28.07 المتعلق بالسلامة الصحية للمنتجات الغذائية لاسيما مواد القسمين الثاني والثالث المتعلقين على التوالي بالاعتماد على المستوى الصحي وبالشروط الكفيلة بضمان جودة وتأمين السلامة الصحية للمنتجات الأولية والمنتجات الغذائية والمواد المعدة لتغذية الحيوانات.

### ◀ عدم ربط المجزرة بشبكتي الكهرباء والماء الصالح للشرب

لوحظ أن الجماعة لم تقم بربط المجزرة الجماعية بشبكتي الكهرباء والماء الصالح للشرب، بل تكتفي بتزويدها بالماء من صهريج يتم ملؤه يوم السوق بواسطة شاحنات دون أن يخضع هذا الأخير لأية مراقبة صحية. كما أن المجزرة لا تتوفر على قاعة للتبريد نظراً لعدم ربطها بالتيار الكهربائي.

### ◀ غياب المراقبة البيطرية

من خلال تصريحات مدير مصالح الجماعة وشسيع المداخل، فإن عمليات الذبح وإعداد اللحوم للبيع لا تخضع لأي تفتيش بيطري الأمر الذي يهدد السلامة الصحية للمستهلكين جراء تناول هذه اللحوم.

وفي غياب الشواهد الصحية التي تعدها المصالح البيطرية والتي ينبغي أن تسلم نسخ منها للجماعة طبقاً لمقتضيات المادة الأولى من القرار المشترك لوزير الداخلية ووزير الفلاحة والصيد البحري رقم 12.3466 الصادر في 4 ديسمبر 2012 بشأن مراقبة نظافة لحوم الأسواق، فإن عدم إخضاع الحيوانات قبل الذبح وكذا اللحوم للمراقبة الصحية يعد مخالفاً لمقتضيات الفصل الأول من الظهير الشريف رقم 1.75.291 الصادر بتاريخ 8 أكتوبر 1977 المتعلق بتدابير تفتيش الحيوانات الحية والمواد الحيوانية أو من أصل حيواني من حيث السلامة والجودة، كما يعد ذلك مخالفاً لمقتضيات المادتين 1 و2 من المرسوم رقم 2.98.617 الصادر في 17 يناير 1999 لتطبيق الظهير الشريف رقم 1.75.291 المذكور أعلاه. وحسب الوثائق المبررة لمداخل المجزرة، فقد بلغ عدد الرؤوس المذبوحة دون الخضوع لأية مراقبة صحية برسم سنة 2014، 1.283 رأساً.

### سابعا. تدبير مرفق الماء الصالح للشرب بجماعة إمي مقورن

يعتبر مرفق الماء الصالح للشرب من أهم المرافق الحيوية لسكان الجماعة، كما يشكل مورداً هاماً لميزانية الجماعة حيث بلغ منتج استغلال مصلحة المياه خلال الفترة 2011-2015 ما مجموعه 2.223.118,87 درهم.

يسهر المكتب الوطني للماء والكهرباء (قطاع الماء) على تسيير الشبكة لفائدة 18 دوارا، فيما يتم تسيير هذا المرفق من طرف الجماعة لفائدة مركز "إمي مقورن" ودوار "بولامن". كما أبرمت الجماعة بالنسبة لباقي الدواوير اتفاقيات مع الجمعيات المحلية لتقوم بتدبير هذه الخدمة مقابل أداء واجبات الاستغلال لفائدة الجماعة تحتسب بناء على الكميات المستهلكة ووفق تسعيرة تم تحديدها في القرار الجبائي.

وتتوزد شبكات الماء المسيرة من طرف الجماعة والجمعيات من بئرین تابعین للجماعة، يتم ضخ مياههما في صهاريج موزعة على تراب الجماعة لتصل بعد ذلك إلى الدواوير المستفيدة.

ويشير تدبير هذا المرفق الملاحظات الآتية:

### ◀ عدم وضع مصالح الجماعة لنظام يمكن من مراقبة الكميات المستهلكة

لا تتوفر الجماعة على أية وسيلة لاحتساب الكميات الإجمالية الحقيقية المستهلكة داخل الشبكات المسيرة من طرف الجمعيات. فالجماعة لم تلجأ لوضع العدادات في نقط الربط مع هذه الشبكات لمراقبة الكميات المستهلكة وبالتالي مراقبة الواجبات التي تترتب عن ذلك. بالإضافة إلى ذلك، فإن الجماعة لا تتوفر على قواعد البيانات المحينة والمتعلقة بعدد المنخرطين في مختلف الشبكات. كما أن الجمعيات لا تخضع لطلبات الانخراط وطلبات فسخ العقود لتأشير الجماعة كما تنص على ذلك الاتفاقيات المبرمة بين الجماعة وهذه الجمعيات.

كما لوحظ أن بعض المستفيدين يلجؤون إلى تغيير العدادات دون إخبار مصالح الجماعة والمسؤولين عن الجمعيات مما يزيد من صعوبة حصر الكميات المستهلكة.

ونتيجة لذلك، فإن الجماعة تجد صعوبة في التأكد من صحة الكميات المستهلكة من طرف المستفيدين وكذا تلك المصرح بها من طرف الجمعيات وبالتالي من صحة مبالغ الواجبات التي بذمتهم تجاه الجماعة.

### ◀ غياب عقود انخراط بعض المستفيدين من الربط بشبكات الماء الصالح للشرب

لا تستخلص الجماعة واجبات استهلاك الماء الصالح للشرب من بعض المستفيدين من هذه الخدمة في غياب إطار تعاقد ينع على إعفائهم من أداء هذه الواجبات. وتجدر الإشارة إلى أن الجماعة لم تقم بحصر الكميات المستهلكة من طرف هؤلاء المستفيدين مما يشكل تقصيرا في ضبط وعاء هذا المدخول.

ونظرا لكون هذه المداخل تساهم بشكل غير مباشر في النفقات المتعلقة بتسيير هذه الشبكات وصيانتها والتي تترتب تكاليفها على عموم المستفيدين، فإن عدم استخلاص هذه الواجبات وغياب توقيع الجزاءات على عدم الأداء وعلى التأخر فيه، كما هو الحال مع باقي المستفيدين، يشكل مسا بمبدأ المساواة أمام التكاليف العمومية ويهدد استمرارية هذا المرفق.



## ◀ عدم تتبع وضعية البنيات التحتية لشبكات توزيع الماء المسيرة من طرف الجمعيات

من خلال الاطلاع على الاتفاقيات المبرمة مع الجمعيات المسيرة لمرفق الماء، لوحظ أنها لا تنص على إلزام الجمعيات بتسليم التصاميم التي تبين مكونات شبكات توزيع الماء في الدواوير، الأمر الذي قد يعيق حسن تدبير الجماعة لهذا المرفق في حالة فسح الاتفاقية وحلولها محل الجمعيات في التسيير.

## ◀ تراكم مبالغ غير مستخلصة في ذمة مستفيدين من الربط بشبكة الماء الشروب

لوحظ أن الجماعة لا تطبق الجزاءات عن عدم الأداء وعن التأخر فيه في حق المنخرطين المعنيين تفعيلاً لمقتضيات عقود الاشتراك ولمقتضيات الاتفاقيات المبرمة مع الجمعيات. وقد بلغ مجموع الباقي استخلاصه برسم سنة 2015 ما مجموعه 41.891,20 درهم.

## ثامناً. تدبير اتفاقية تعميم تزويد دواوير أنفيد بالماء الصالح للشرب بجماعة النحيت

### ◀ عدم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتفعيل اتفاقية تعميم تزويد دواوير أنفيد بالماء الصالح للشرب

أبرمت جماعة النحيت اتفاقية شراكة مع المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب وجمعية "إ.م.م.ص.ش" بتاريخ 04 دجنبر 2012، من أجل تزويد سبعة (7) دواوير بمنطقة أنفيد بالماء الصالح للشرب، وذلك في إطار برنامج التزود المشترك بالماء الشروب للتجمعات السكنية القروية. وقد حددت الاتفاقية الالتزامات المالية لكل طرف كالتالي:

- المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب "قطاع الماء" يساهم ب 2.683.200,00 درهم، أي 80 في المائة من تكلفة المشروع؛
- جماعة النحيت تساهم ب 1.396.293,00 درهم وهو ما يمثل 15 في المائة؛
- جمعية "إ.م.م.ص.ش" تساهم ب 167.700,00 درهم أي 5 في المائة مع إنجاز شبكة ربط المنازل بالماء الصالح للشرب.

وقد أنجز المكتب الوطني للماء والكهرباء "قطاع الماء" خزائين ومحطتين للضخ وقنوات للدفع والتوزيع، كما أن الجماعة حولت مبلغ 1.396.293,00 درهم وفاء منها بما التزمت به في الاتفاقية، إلا أن الجمعية لم تلتزم بواجباتها في إنجاز شبكات الربط الفردي للمنازل مما أوقف تنفيذ المشروع.

وانطلاقاً من مسؤولية الجماعة في توزيع الماء الصالح للشرب كمرفق عمومي يقع ضمن اختصاصاتها طبقاً للمادة 83 من القانون التنظيمي رقم 113.14 سالف الذكر، التي تنص على أن الجماعة تقوم بإحداث وتدبير المرافق والتجهيزات العمومية اللازمة لتوزيع الماء الصالح للشرب والكهرباء، فإن من دورها اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير القانونية الكفيلة

بتنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه التنموية المنتظرة، خاصة بعد صرف الجماعة للمبلغ المذكور، والذي يعتبر مهما بالمقارنة مع مواردها المالية السنوية.

## المجلس الجهوي للحسابات لجهة العيون- الساقية الحمراء

أنجز المجلس الجهوي للحسابات لجهة العيون-الساقية الحمراء، في إطار برنامجه السنوي لسنة 2015 أربع مهام رقابية في مجال مراقبة التسيير شملت ثلاث جماعات ترابية (السمارة والحكونية وفم الواد) والتدبير المفوض لمرفق جمع النفايات المنزلية والنفايات المماثلة وكنس الطرقات والساحات بمدينة العيون.

### أولا. التدبير المفوض لمرفق النظافة لجماعة العيون

#### ← غياب المخطط الجماعي لتدبير النفايات المنزلية والمماثلة لها

لم تقم الجماعة بإعداد المخطط الجماعي لتدبير النفايات المنزلية والمماثلة لها كما تنص على ذلك المواد 16 و 17 من القانون رقم 28.00 المتعلق بتدبير النفايات والتخلص منها.

#### ← عدم تقدير كلفة تدبير مرفق النظافة

عدم قيام جماعة العيون بتقدير كلفة خدمات جمع النفايات المنزلية وتنظيف الشوارع والساحات العمومية موضوع عقد التدبير المفوض قبل بدء مسطرة طلب العروض وذلك لتمكينها من مقارنة وتقييم أفضل للعروض المالية المقدمة من طرف الشركات المتنافسة.

#### ← عدم تبرير العرض المنخفض للشركة المستفيدة من عقد التدبير المفوض

تنافست ثلاث شركات لنيل عقد التدبير المفوض عن طريق تقديم عروض مالية بلغت 14,55 مليون درهم للأولى و 23,27 مليون درهم للثانية و 30,07 مليون درهم للثالثة.

وقد أظهرت مقارنة العروض المالية للشركات الثلاث أن العرض المالي لشركة الأولى نائلة الصفحة يقل عن عرض الشركة الثانية ب 38 في المائة وعن الثالثة ب 52 في المائة. هذا الفرق لم يؤخذ بعين الاعتبار من طرف لجنة فتح الأطراف وذلك بمطالبة الشركة بتبرير انخفاض عرضها، إسوة بما يعمل به في مجال الصفقات العمومية، من أجل التحقق من جدية عرضها المالي، خاصة وأن اللجن التقنية المنصوص عليها في نظام الاستشارة والموكول إليها دراسة وتقييم العروض لم يتم تعيينها.

#### ← عدم احترام المقتضيات الخاصة بالضريبة على القيمة المضافة

نصت الاتفاقية أن الضريبة على القيمة المضافة يتم احتسابها بعد اقتطاع القيمة المتبقية للعتاد والآليات الجماعية للمباعة للمفوض إليه وهو ما ينتج عنه تقليص رقم المعاملات الذي يحققه المفوض إليه ويؤدي في آخر المطاف إلى تقليص مبلغ الضريبة على القيمة المضافة. هذه الطريقة في احتساب الضريبة مخالفة للمادة 96 من المدونة العامة للضرائب.

## ◀ الإداء بتقارير تقنية غير مطابقة للمقتضيات التعاقدية

لا تتضمن التقارير التقنية السنوية المدلى بها من طرف المفوض إليه جميع العناصر المنصوص عليها في البند 31 من الاتفاقية، ونخص بالذكر العناصر المتعلقة بقائمة الطرق التي خضعت للكنس وكمية النفايات المجمعة وعدد الحاويات الموضوعة والمستبدلة والمهترئة وأهم العمليات المنجزة (الحملات التحسيسية والعمليات المستعجلة وغير المبرمجة) والأعطاب التقنية التي صادفت انجاز الخدمات.

لكن رغم هذا النقص لم تقم الجماعة بما يلزم لحث المفوض إليه للامثال إلى المقتضيات التعاقدية بخصوص إعداد هذه التقارير.

## ◀ ضعف المبررات التي تم بموجبها إبرام عقد ملحق

ارتكز إبرام العقد الملحق رقم 01 على مبرر مفاده أن كميات النفايات المنزلية والمشابهة شهدت ارتفاعا بما يعادل (15.625 طن) أي بنسبة 40 في المائة مقارنة بالتوقعات الأصلية، بيد أنه لوحظ من خلال فحص الوثائق المحاسبية (جداول المنجزات والكشوف التفصيلية) أن الكميات الحقيقية المجمعة سنويا تفوق تلك المتوقعة في إطار الاتفاقية بنسبة لا تتجاوز 16 في المائة.

كما أن الأحياء المعنية بالعقد الملحق (حي مولاي رشيد، حي الوكالة، حي 25 مارس وحي الوفاق) كانت متواجدة قبل الإعلان عن طلب عروض التدبير المفوض علاوة على أن تغطيتها كانت متوقعة في إطار المخططات الملحقة بالاتفاقية الأصلية والمؤرخة في نونبر 2012، والمتعلقة بتنصيب حاويات جمع النفايات وتعيين نوع العربات المخصصة لذلك وتحديد مسار التجميع والكنس الميكانيكي... الخ.

في نفس السياق، ينص العقد الملحق على أن تعزيز الكنس الميكانيكي يتم باقتناء مكنسة ميكانيكية. بيد أنه لوحظ أن هذه الخدمة والتي يتم إنجازها بالمكنسة الحالية، لا تنجز وفق المواصفات المنصوص عليها في إطار العرض التقني للمفوض له، بحيث لا يتم احترام الوثيرة المحددة في العقد الأصلي، كما أن الطرق التي يتم كنسها لا تتعدى طريق واحدة من بين عشر طرق موضوع هاته الخدمة.

## ◀ عدم اتساق التركيبة المالية للعقد الملحق

انتقل الثمن الأحادي للطن من النفايات المنزلية المجمعة بموجب العقد الملحق من 216 إلى 241 درهم، وانتقل ثمن يوم تنظيف من 11.527 إلى 13.537 درهم، وبهذا انتقل المبلغ الإجمالي للعقد من 14,55 إلى 21,55 مليون درهم أي بارتفاع ناهز 48 في المائة.

وتتوزع هذه الكلفة الإضافية على تعزيز القدرات البشرية والمالية (2,50 مليون درهم) والزيادة المتوقعة للنفايات المجمعة (4,06 مليون درهم) والامثال للضريبة على القيمة المضافة (432.000,00 درهم). لذلك فإن التركيبة المالية للعقد الملحق تتضمن نفقات كانت متوقعة في العقد الأصلي، كما هو الشأن بالنسبة لارتفاع كميات النفايات المجمعة علاوة على ذلك، فإن كلفة تعزيز القدرات البشرية والمالية تتضمن كل التكاليف الناتجة عن الارتفاع المتوقع لكميات النفايات المجمعة ولتوسيع مجال الكنس.



## ◀ عدم تأسيس شركة خاصة بتدبير مرفق النظافة لمدينة العيون

لم يتم المفاوض عليه بتأسيس شركة لغرض حصري وهو تدبير مرفق النظافة لمدينة العيون كما جاء في بنود عقد التدبير المفوض، بل اكتفى بتسييره انطلاقاً من الشركة الأم المتواجد مقرها بالرباط وهو ما يخالف المادة 25 من القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة.

تجدر الإشارة إلى أن عدم تأسيس هذه الشركة أثر سلباً على تسيير ومراقبة عقد التدبير المفوض، من بينها:

- عدم قدرة الجماعة على حصر الموارد البشرية والمادية الموضوعة لتسيير هذا المرفق لعدم تمتع مستغل المرفق في مدينة العيون بالشخصية القانونية المستقلة؛
- التأخر في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المرفق بحيث أن مجمل القرارات تتم على مستوى الرباط، كما هو الشأن بالنسبة لشراء قطع غيار الآليات، مما يؤدي إلى التأخر في إصلاح العربات، وبالتالي على السير العادي للمرفق.

## ◀ عدم إنجاز جزء من الاستثمارات الملتمزم بها

التزم المفوض إليه باقتناء 17 عربة وآلية و8 دراجات نارية بمبلغ 7,50 مليون درهم. غير أن المعاينة الميدانية أظهرت أن الشركة لم توفي كلياً بهذا الالتزام حيث لم يتم باقتناء 3 شاحنات قلابة وشاحنة للأشغال الكبرى وسيارة خدمة ودراجة نارية.

تجدر الإشارة إلى أن حجم الاستثمارات التي لم يتم إنجازها قد بلغ 1,66 مليون درهم، أي ما يعادل 22 في المائة من الاستثمار المتوقع لاقتناء العربات والآليات، دون أن تقوم الجماعة بتطبيق الغرامات التعاقدية المنصوص عليها في البند 60 من الاتفاقية لإلزام المفوض إليه بالوفاء بالتزاماته التعاقدية.

## ◀ عدم القضاء على النقاط السوداء للنفايات

تنص الاتفاقية على وجوب القضاء تدريجياً على النقاط السوداء والمطراح العشوائية، وتكوين فرقة خاصة يعهد إليها بتنظيف وجمع النفايات في الساحات والأراضي الشاسعة.

غير أن الزيارة الميدانية أظهرت وجود عدة نقاط سوداء بسبب غياب أو تلاشي الحاويات. بالإضافة إلى وجود نقط تجميع للحاويات ذات طاقة استيعابية غير كافية، وتشكل نقط عشوائية للتخلص من النفايات في محيطها.

## ◀ عدم احترام الالتزامات المتعلقة بأعمال الكنس اليدوي

شكل عدم إنجاز الأعمال المتعلقة بالكنس اليدوي للعديد من الأماكن (طرق، ساحات وأسواق) موضوعاً لعدد من الرسائل الإنذارية التي تم توجيهها للمفوض له، والتي أنجزت بناء على تقارير أعدتها مصلحة النظافة بالجماعة. وقد تم إنجاز أزيد من 30 تقريراً خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى 2015، يؤكد فيها المفوض أن الشركة لم تحترم التزاماتها التعاقدية فيما يتعلق بالكنس اليدوي. غير أن المفوض لم يتم بتطبيق الجزاءات المنصوص عليها في عقد التدبير المفوض.

## ثانيا. التخطيط والتدبير الإداري للجماعات الترابية

### ◀ قصور في تنفيذ المخطط الجماعي للتنمية (2016-2011)

يعزى هذا القصور بالأساس لما يلي:

- التأخر في إعداد المخطط الجماعي للتنمية؛
- مشاريع تفوق الإمكانيات الخاصة للجماعة دون إبرام اتفاقيات شراكة لإنجازها؛
- ضعف في تشخيص الحاجيات والإمكانيات التمويلية ومصادرهما؛
- الاستغناء عن مجموعة من المشاريع نظرا لاعتبارات مالية.

### ◀ عدم القيام بالإجراءات الأولية لإعداد برنامج عمل الجماعة (2016-2021)

لم تقم الجماعات الترابية المعنية بالمراقبة مباشرة الإجراءات الأولية لإعداد برنامج عملها، طبقا للمادة 78 من القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات الذي يحدد السنة الأولى من مدة انتخاب المجلس كمدة قصوى لإعداد هذا البرنامج، وذلك بتشخيص حاجياتها وإمكانياتها وتحديد أولوياتها وتقييم مواردها ونفقاتها.

### ◀ تركيز كبير للمهام في يد بعض الموظفين مع وجود حالات تنافي

لوحظ أن عددا من موظفي الجماعات يقومون بمهام متنافية بالنظر إلى معايير المراقبة الداخلية. فعلى سبيل المثال، يزاول رئيس مصلحة المالية والموظفين بجماعة الحكونية المهام المتعلقة بالحسابات، ويدير ملفات الموظفين في شفيها المالي والإداري، بالإضافة إلى تدبير كل ما يتعلق بالمواد والأدوات، وحظيرة السيارات ويمارس أيضا مهمة نائب وكيل المداخليل. ففي إطار مزاولته للمهام المتعلقة بالنفقات يقوم بتحديد الحاجيات والاتصال بالموردين والمقاولين وإعداد سندات الطلب واستقبال التوريدات وإعداد الحوالات، إضافة إلى تخزين مختلف المواد المقتناة، الشيء الذي يخالف قواعد المراقبة الداخلية.

نفس الشيء بالنسبة لجماعة فم الواد حيث يتولى شسيع المداخليل كل العمليات المتعلقة بوكالة المداخليل من إحصاء للوعاء الضريبي وإثبات للديون العمومية وتصفيته وعمليات التحصيل.

### ◀ عدم توصيف الوظائف والمهام المسندة للموظفين

لوحظ عدم توفر الجماعات المراقبة على الوثائق التي تحدد مهام ومجالات تدخل كل موظف أو عون في إطار المسؤوليات المسندة إليه، مما يخالف مقتضيات المادة 271 من القانون التنظيمي المذكور التي تلزمها بتحديد مهام الموظفين بشكل مضبوط ووضع حد للمهام المتنافية، ووضع دلائل للمساطر المتعلقة بالمهام والأنشطة المنوطة بإدارة الجماعة وبأجهزتها التنفيذية والتدبيرية من أجل ضبط العمليات التي تقوم بها وتوزيع المسؤوليات بين مختلف المتدخلين في إنجاز هذه العمليات.

## ◀ ضعف تدبير الممتلكات الجماعية

تم تسجيل عدة ملاحظات في هذا المجال تتعلق بغياب مصلحة مخصصة ومستقلة لتدبير ممتلكات الجماعة وعدم المصادقة على سجل الممتلكات وتعيينه وعدم تحفيظ الممتلكات الجماعية وتكفل رئيس مصلحة الحسابات بمسك سجل الجرد بدل المكلف بالمستودع الجماعي، بالإضافة إلى غياب مراجع الاقتناءات (أرقام الفواتير وسندات الطلب أو الصفقات).

## ثالثاً. تدبير المداخل الجماعية

تتسم المداخل الجماعية عموماً بضعف الموارد الذاتية بحيث تعتمد على حصتها من الضريبة على القيمة المضافة بنسبة تفوق 96 في المائة في أغلب الحالات.

وقد سجل المجلس الجهوي للحسابات في هذا الجانب عدة ملاحظات من أبرزها تقصير الجماعات المراقبة في استخلاص المداخل الجماعية سواء المتأتية من الرسوم المحلية أو من الأملاك الجماعية وعدم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطوير الوعاء الجبائي إضافة إلى عدم توفر وكالات المداخل على مأمور للقيام بالمراقبة الجبائية المنصوص عليها في المادة 149 من القانون رقم 47.06 المتعلق بالجبايات المحلية.

## ◀ عدم تطبيق الرسم على عمليات البناء على جميع الرخص المسلمة

قامت جماعة السمارة بتسليم 1448 رخصة بناء خلال سنوات 2013 و2014 و2015، لكنها في المقابل لم تستخلص الرسم المفروض على عمليات البناء إلا عن 1119 رخصة، وبالتالي فإن الجماعة لم تستخلص الرسم المتعلق ب 329 رخصة قامت بتسليمها خلال الفترة 2013-2015.

## ◀ ضعف تدبير الرسم المفروض على استخراج مواد المقالع

لوحظ في هذا الإطار غياب الوثائق المتعلقة باستغلال المقالع وعدم التزام المستغلين بتنظيم استغلال المقالع، بالإضافة إلى عدم تفعيل الجماعة لمساطر المراقبة والاطلاع خلافاً لمقتضيات المادة 149 من القانون رقم 47.06.

## ◀ عدم استخلاص مداخل أكرية المحلات التجارية وعدم احتسابها ضمن الباقي استخلاصه

تتوفر جماعة السمارة على 49 دكاناً (محلات بيع السمك، محلات بيع اللحوم الحمراء، محلات بيع الخضار والفواكه ومحلات ممارسة أنشطة تجارية أخرى)، وقد قامت الجماعة بكرائها بواسطة طلبات عروض أجريت في 26 يونيو 2012 و 28 يونيو 2012 و 04 يونيو 2014. وقد لوحظ في هذا الشأن بأن الجماعة لا تستخلص واجبات الكراء المتعلقة باستغلال هذه المحلات التجارية ولا تقوم باحتساب المبالغ غير المحصلة في أجلها ضمن الباقي استخلاصه.

## ◀ عدم استخلاص واجبات كراء المسبح البلدي بالسمارة

تتوفر جماعة السمارة على مسبح بلدي تم إنجازه على مساحة 4721 متر مربع منها 402 متر مربع مغطاة. وقد تم كراء هذا المسبح بتاريخ 03 شتنبر 2012 بمبلغ 1.000,00



درهم للشهر. وقد لوحظ عدم استخلاص الواجبات الشهرية لاستغلال المسبح البلدي بالرغم من مرور حوالي ثلاث سنوات وسبعة أشهر على كرائه. إضافة إلى ذلك فإن عملية كراء المسبح عرفت عدة نقائص أبرزها ما يلي:

- كراء المسبح بواسطة طلب عروض محدود بشكل يحد من المنافسة؛
- كراء المسبح بسومة شهرية تقل عن تلك المحددة من طرف لجنة التقييم والتي تعتبر الحد الأدنى للكراء حسب مقتضيات الفصل الرابع من دفتر التحملات الخاص بكراء المسبح البلدي؛
- عدم تسجيل المبالغ غير المستخلصة ضمن الباقي استخلاصه؛
- تحديد تعريفة دخول مخالفة للقرار الجبائي.

## رابعاً. تدبير حظيرة السيارات

### ← ضعف تدبير حظيرة السيارات

يعرف تدبير حظيرة السيارات الجماعية مجموعة من النقائص أهمها ما يلي:

- غياب مصلحة مكلفة بتدبير حظيرة السيارات؛
- غياب دفتر قيادة خاص بكل سيارة من أجل تحديد المسافات المقطوعة وكميات الوقود المسلمة لمستعمل السيارة قصد تتبع حجم الاستهلاك والتمكن من مراقبة الحالة الميكانيكية للسيارة بعد استخدامها.
- عدم مسك بطاقة خاصة بالصيانة الاعتيادية لكل سيارة للتتبع الفعلي للإصلاحات ومعرفة موعد استبدال الزيوت؛
- عدم مسك محاسبة لتتبع استهلاك الوقود.

### ← اقتناء بعض العربات دون الحاجة الآتية إليها

اقتنت جماعة السمارة أربع شاحنات منذ ما يزيد على ثلاث سنوات دون أن تكون الجماعة بحاجة إليها بحيث لم تستعمل إحدى الشاحنات بصفة نهائية والشاحنات الأخرى لم يتم استعمالها إلا مرات قليلة بحيث تم وضعها في المراب الجماعي عرضة للتلف.

### ← عدم مباشرة إجراءات الإصلاح أو الاستغناء عن مجموعة من العربات التي تم التخلي عن استعمالها

تتوفر الجماعات المعنية بالمراقبة على مجموعة من العربات غير المستعملة منذ سنوات دون القيام بإصلاحها أو مباشرة إجراءات الاستغناء عنها أو بيعها قبل تعرضها لمزيد من التلف وانخفاض قيمتها. وتجدر الإشارة إلى أن جماعة السمارة تخلت عن إصلاح هذه العربات رغم أن الحالة الميكانيكية لبعضها لازالت جيدة.

## خامساً. إنجاز مشروع المطرح العمومي المراقب بجماعة السمارة

يندرج هذا المشروع في إطار اتفاقية بين الجماعة من جهة ووزارة الداخلية وكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة من جهة أخرى بمبلغ 64 مليون درهم من أجل إنجاز واستغلال

المطرح العمومي المراقب بالسمارة (منها 4 مليون درهم من أجل إعادة تأهيل المطرح القديم). وقد تم تسجيل بعض الملاحظات بخصوص إنجاز هذا المشروع من أبرزها ما يلي:

### ← إلغاء طلب عروض صفقة تهيئة المطرح العمومي المراقب دون مبرر واضح

قامت لجنة طلب العروض في جلستها المنعقدة بتاريخ 05 غشت 2013 باقتراح إلغاء طلب العروض المتعلق بإنجاز مطرح عمومي مراقب بمدينة السمارة وذلك دون توضيح أسباب هذا الإلغاء.

وتجدر الإشارة إلى أن الحالات المنصوص عليها في المادة 46 من المرسوم رقم 2.06.388 بتاريخ 5 فبراير 2007 بتحديد شروط وأشكال إبرام صفقات الدولة وكذا بعض مقتضيات المتعلقة بمراقبتها وتدبيرها والمتعلقة بإلغاء الصفقة غير متوفرة وأن الجماعة قد أعادت الإعلان عن الصفقة بنفس الشروط السابقة.

كما أنه لا يمكن تبرير هذا الإلغاء بعدم جدوى طلب العروض طبقا للمادة 42 من مرسوم 2007 لسببين: الأول أن لجنة طلب العروض لم تقترح إعلان عدم جدوى طلب العروض بل اقترحت إلغاءه. والثاني هو عدم تحقق أية حالة من الحالات المنصوص عليها في المادة 42 المذكورة.

ومن جهة أخرى، فإن إلغاء طلبات العروض بهذه الطريقة قد يؤثر على مصداقية المساطر التنافسية التي تعلنها الجماعة وتدفع الشركات إلى عدم المنافسة على الصفقات التي تعلنها بسبب عدم تفسير أسباب الإلغاء. وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتقدم إلى طلب العروض الموالي سوى أربعة متنافسين.

### ← التعاقد من الباطن بشأن الجزء الرئيسي من الصفقة المتعلقة بكهربة المطرح العمومي وبناء مسلك محيط به

لوحظ بأن شركة غير مرخصة من طرف المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب للقيام بأشغال الكهرباء، قد قامت بالتعاقد من الباطن مع الشركة نائلة الصفقة من أجل إنجاز الأشغال المتعلقة بالكهربة. غير أن هذا التعاقد قد شمل الجزء الرئيسي من الصفقة والمتعلق بأشغال الكهرباء وتجاوز نسبة 50 في المائة من مبلغ الصفقة. وهو ما يخالف مقتضيات الفقرة الثامنة من المادة 158 من مرسوم الصفقات العمومية.

وقد لوحظ أيضا عدم وجود عقد كتابي بين نائل الصفقة والشركة المتعاقدة وعدم قيام صاحب المشروع بالتحقق من توفر الشروط المطلوبة من المتنافسين في الشركة الجديدة المتعاقدة من الباطن مع صاحب الصفقة.

فبالرغم من الطابع غير القانوني لهذا الوضع لم يتخذ صاحب المشروع أي قرار بشأن الشركة، بل ساهم فيه من خلال السماح لهذه الشركة المتعاقدة من الباطن بإنجاز الأشغال وإشراكها في تدبير المشروع (وذلك بتوقيعها لبعض محاضر الورش) دون توفرها على صفة قانونية.

## المجلس الجهوي للحسابات لجهة مراكش-أسفي

قام المجلس الجهوي للحسابات لجهة مراكش أسفي خلال سنة 2015 بإنجاز ثمان (8) مهمات رقابية في إطار مراقبة التسيير. وقد همت هذه المهمات الرقابية الجماعات الترابية آيت عباس، وبوزمور، واغامت، وأولاد حسون، وأولاد مطاع، وسيدي عبد الله، بالإضافة إلى الوكالتين المستقلتين لتوزيع الماء والكهرباء بمراكش وتادلة. ونورد فيما يلي أبرز الملاحظات التي أثارها هذه المهام الرقابية:

### أولا. تدبير الجماعات الترابية

من أبرز الملاحظات التي تمت إثارتها في إطار مراقبة تسيير الجماعات الترابية ما يلي:

#### ◀ نقائص على مستوى إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية

- ضعف في إعداد المخطط التنموي الجماعي من حيث عدم ملائمة للحاجيات بسبب غياب التشخيص التشاركي وغياب جدولة مالية وزمنية للمشاريع المدرجة في المخطط؛
- ضعف نسب إنجاز المشاريع المبرمجة في المخطط الجماعي؛
- ضعف التمويل الذاتي واعتماد الجماعات على تمويلات خارجية غير محققة؛
- عدم التقيد بالمخطط الجماعي للتنمية في إنجاز المشاريع وعدم تحيينه لملائمته مع تطورات التنمية.

#### ◀ نقائص على مستوى التدبير الإداري

- عدم اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم إدارة بعض الجماعات وتحديد اختصاص مصالحها؛
- عدم مسك السجلات الخاصة بسندات الطلب الصادرة وكذا تلك الخاصة باتباع دخول وخروج المقتنيات بالمخزن؛
- عدم إعداد محاضر تبرز قائمة المعدات والتجهيزات التي تلاشت، والتي يجب التثقيب عليها من سجل الجرد الذي لا يتم تحيينه سنويا، وذلك لإبراز حقيقة المعدات والأدوات التي بقيت في المخزن.

#### ◀ نقائص على مستوى تدبير المداخل الجماعية

- تقادم بعض المداخل الجماعية؛
- غياب مصلحة الوعاء الجبائي؛
- عدم اتخاذ الإجراءات الجاري بها العمل إزاء الممتنعين عن أداء بعض الرسوم والواجبات؛
- عدم إصدار الأوامر بالاستخلاص؛



- عدم استخلاص الرسم المفروض على استغلال رخص سيارات الأجرة والرسم المفروض على وقوف العربات المعدة للنقل العمومي؛
- عدم فرض أداء إتاوة على الاحتلال المؤقت للملك الغابوي الجماعي؛
- عدم استخلاص منتج كراء المحلات
- ضعف قيمة كراء المحلات السكنية والتجارية وعدم تحيينها؛
- عشوائية استغلال المقالع؛
- غياب رخصة وكالة الحوض المائي لاستغلال المقالع؛
- عدم الفرض التلقائي للرسم المتعلق باستخراج مواد المقالع؛
- منح حق استغلال مقلع لجمعيات من المجتمع المدني في غياب أي رخصة أو اتفاقية؛
- عدم مراجعة القرارات المدلى بها والمتعلقة بالرسم على استغلال المقالع؛
- ضعف أرقام المعاملات المصرح بها من قبل الملمزمين وعدم ممارسة الجماعة لحق المراقبة والإطلاع بالنسبة للرسم على محال بيع المشروبات؛
- عدم تطبيق الغرامة القانونية لعدم إيداع التصريح بالتأسيس بالنسبة للرسم على محال بيع المشروبات والرسم على الإقامة بالمؤسسات السياحية؛
- عدم إحصاء الملمزمين بالرسم على محال بيع المشروبات والرسم على الإقامة بالمؤسسات السياحية؛
- اعتماد المصالح الجماعية فيما يخص الرسم على عمليات التجزئة، على الإقرار المتضمن لأقل تكلفة؛
- عدم فرض الرسم على عمليات البناء إثر التراخيص بالبناء.

### ◀ نقائص على مستوى تدبير النفقات

- عدم احترام قواعد المنافسة والولوج إلى الطلبات العمومية؛
- عدم احترام قواعد الالتزام بالنفقات العمومية؛
- الإشهاد على صحة النفقة وتصفيتها من طرف رئيس المجلس الجماعي بدل المصلحة المختصة؛
- الإشهاد على إنجاز الخدمة من طرف أشخاص غير مؤهلين؛
- عدم تطابق تواريخ أوامر صاحب المشروع للمقاول ومكتب الدراسات بتأجيل تنفيذ الأشغال واستئنافها مع معطيات محاضر الورشة؛
- إنجاز دراسات تقنية بتاريخ لاحق للإعلان عن صفقات الأشغال ذات الصلة؛

- تسلم الأشغال دون إجراء التجارب المنصوص عليها في دفاتر الشروط الخاصة للصفقات المتعلقة بتزويد دواوير الجماعة بالماء الشروب؛
- تدبير مرفق توزيع الماء الشروب من طرف جمعيات في غياب أي إطار تعاقدي؛
- عدم إبرام اتفاقيات مع كافة الجمعيات المستفيدة من منح الجماعات وإبرام اتفاقيات مع جمعيات دون تحديد الالتزامات المالية للجماعة وعدم تقديم الجمعيات لحساباتها المتعلقة بالمنح.

### ◀ نقائص على مستوى تدبير الممتلكات الجماعية

- إدراج خاطئ لبعض الممتلكات الخاصة بسجل الملك العام الجماعي بالرغم من طبيعتها الخاصة؛
- عدم تحيين المعطيات المتعلقة بالممتلكات الخاصة الجماعية ضمن سجل المحتويات؛
- غياب الملفات القانونية والتقنية لبعض الممتلكات الجماعية وخاصة وثائق حيازة أو ملكية العقارات المقيدة بسجلات الممتلكات العامة؛
- استغلال الجماعة لبعض المحلات التجارية عن طريق الكراء دون توفر عقود بهذا الخصوص. وهو ما يحول دون تحيين السومة الكرائية وضمن حقوق الجماعة عند امتناع المكترين عن الأداء؛
- ضعف قيمة كراء المحلات السكنية والتجارية وعدم تحيينها؛
- عدم القيام بالإجراءات اللازمة للحفاظ على الممتلكات الجماعية الخاصة من حيث غياب الدراسات الطبوغرافية اللازمة لتحديد العقارات وعدم القيام بإجراءات التحفيظ، بالإضافة إلى عدم تخصيص الاعتمادات المالية الضرورية لتسوية الوضعية القانونية لهذه العقارات؛
- إحداث بعض البنايات على أراض غير تابعة للجماعة دون تسوية الوضعية القانونية للعقار.

### ثانيا. تدبير الوكالة المستقلة لتوزيع الماء والكهرباء بمراكش

أثار المجلس الجهوي للحسابات مجموعة من الملاحظات تخص تدبير الوكالة المستقلة لتوزيع الماء والكهرباء بمراكش من أبرزها ما يلي:

#### 1. التوجه الاستراتيجي فيما يخص الاستثمار

- تأخر في تسلم الدراسات المتعلقة بالمخطط المديرى للتطهير السائل وضعف نسبة المشاريع المنجزة به مع تسجيل إنجاز مشاريع غير مبرمجة بالمخطط المديرى للتطهير السائل؛
- التأخر في تدقيق الصفقات التي يفوق مبلغها 5 مليون درهم؛

- التأخر في إرساء نظام مندمج لتدبير المخاطر؛
- عدم مسك محاسبة تحليلية.

## 2. نظام المراقبة الداخلية المتعلقة بتدبير مشاريع الاستثمار

- قصور على مستوى أداء لجنة التسيير وعلى مستوى أداء لجنة التدقيق؛
- تأخر في إحداث وتفعيل لجنة الاستراتيجية والاستثمارات؛
- نقائص على مستوى إرساء خريطة المخاطر؛
- غياب مسطرة مكتوبة لوضع الثمن التقديري؛
- إيداع أموال الوكالة المستقلة بالمؤسسات البنكية الخاصة دون ترخيص وزارة المالية؛
- التوظيف المالي لفائض الخزينة دون ترخيص سلطات الوصاية.

## 3. ملاحظات عامة تهم مشاريع الاستثمار

- وجود تناقض بين بعض أوامر الخدمة وحقيقة سير الأشغال؛
- أداء مبالغ أشغال إعداد وإنهاء الورش رغم عدم التنصيص عليها؛
- تأخر في تبليغ المصادقة على الصفقات؛
- عدم الإدلاء بالفواتير المثبتة لمصدر اقتناء المواد والمنتجات.

## 4. نقائص على مستوى تنفيذ مشاريع تقوية وتوسيع القنوات المجمعدة

- الإشهاد على صحة الخدمة قبل إنجازها من طرف المقولة؛
- التسلم المؤقت للصفقة قبل الانتهاء من الأشغال؛
- الاستلام النهائي للصفقة قبل الانتهاء من الأشغال؛
- عدم تطبيق الغرامات الناتجة عن التأخر في إيداع الدراسات التقنية؛
- إنجاز الأشغال قبل المصادقة على تصاميم التنفيذ؛
- الأمر بالشروع في الأشغال قبل تأسيس الضمان النهائي للصفقة؛
- إنجاز أشغال فوق الملك العام الطرقي في غياب ترخيص من وزارة التجهيز والنقل؛
- عدم اللجوء للمنافسة والإشهار المسبق عند إبرام الصفقة التفاوضية؛
- إبرام صفقة تفاوضية في غياب الملف الإداري والمالي والتقني لمكتب الدراسات؛
- الإشهاد على صحة الخدمة المقدمة من طرف صاحب صفقة تتبع المشاريع بالرغم من توقف المشاريع المكلف بمتابعتها؛



## 5. تقييم مشاريع إعادة تأهيل شبكة الصرف الصحي

- عدم تحديد تكاليف الأشغال على أساس الأثمنة المرجعية المحينة؛
  - بدء أشغال الحفر قبل انتهاء الخبرة المتعلقة بالمساكن المهدة بالانهيار؛
  - تناقض المعطيات المضمنة بكشوفات الحسابات ومحاضر الورش.
- ## 6. تقييم المشاريع المنجزة في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية
- تدبير مرفق التطهير السائل لبعض الجماعات دون سند قانوني؛
  - فوارة إتاوة التطهير السائل في غياب خدمة الصرف الصحي؛
  - ضعف في تدبير الاتفاقية المتعلقة بالاتقائية بين برنامج المبادرة الوطنية للتنمية البشرية وبرنامج مدن بدون صفح.

## 7. تدبير الأثر البيئي للمشاريع الاستثمارية في مجال التطهير السائل

- عدم تعميم الولوج لمرفق التطهير السائل؛
- المشاكل البيئية الناجمة عن تفريغ الحمأ؛
- عدم تثمين منتج الحمأ؛
- تأخر في القضاء على النقط السوداء ونقط تصريف المياه العادمة في المجال الطبيعي.

## 8. مراقبة وتدبير مياه المخلفات الصناعية

- تقصير في تتبع ومراقبة مياه المخلفات الصناعية؛
- عدم وضع منشآت المعالجة القبلية للمياه الصناعية؛
- عدم فرض آليات فصل الشحوم وآليات فصل المواد الهيدروكربونية بالمؤسسات الصناعية؛
- تصريف المياه المحملة بالنفايات الصناعية بوادي تانسيفت دون ترخيص.

## ثالثا. تدبير الوكالة المستقلة لتوزيع الماء والكهرباء بتادلة

### 1. البرامج الاستراتيجية للوكالة برسم السنوات من 2010 إلى 2014

- ضعف نسبة إنجاز الاستثمارات المبرمجة بخصوص التطهير السائل بحيث لم تتجاوز هذه النسبة 50 في المائة خلال الفترة 2010-2014 ولم يتعد معدل تنفيذ ميزانية الاستثمار 42,67 في المائة برسم سنة 2014؛
- عدم ربط بعض الأحياء بمدينة بني ملال بالشبكة الحالية للتطهير السائل، حيث يتم الاعتماد على الحفر من أجل تصريف المياه العادمة؛

- ضعف المردود التجاري لتوزيع الماء الصالح للشرب الذي لا يرقى للمعدل المحدد في 75 في المائة. كذلك منسوب إصلاح التسربات ضعيف، بحيث إن 40 في المائة من المياه التي يتم إنتاجها أو اقتناؤها تتعرض للضياع؛
- ضعف معدل تنفيذ الاستثمارات الخاصة بالماء الصالح للشرب، خلال الفترة 2010-2014، بحيث لم تتمكن الوكالة من إنجاز مجموعة من المشاريع المبرمجة، لعجزها عن صرف ما يفوق 46 في المائة من الاعتمادات المالية المرصودة بالميزانية للمشاريع الاستثمارية.

## 2. الهيكل التنظيمي ونظام المراقبة الداخلية

- عدم تحيين دليل المساطر والهيكل التنظيمي للأخذ بعين الاعتبار الإكراهات والمعوقات المتعلقة بإرساء منظومة المراقبة الداخلية بمختلف مصالح الوكالة؛
- ضعف التنسيق بين مصالح الوكالة في غياب إجراءات المراقبة على مستوى العمليات التي تربط بين مختلف المصالح. وفي هذا الإطار، يلاحظ أن المصلحة المكلفة بتتبع إنجاز الأشغال لا تقوم بتزويد مصلحة الدراسات والتخطيط، بنسخ عن الرسوم الهندسية الجامعة المتعلقة بمختلف المشاريع وذلك بهدف مقارنة الأشغال المنجزة مع الأشغال المبرمجة والمضمنة في التصاميم المؤطرة للأشغال، لا سيما وأن الوكالة لا تتوفر على مصلحة مكلفة بالرسم الخرائطي؛
- عدم تمكن الوكالة من تحيين المخطط التوجيهي لشبكة توزيع الماء الصالح للشرب والتطهير السائل. مما يدفعها بشكل دوري لإبرام صفقات من أجل تحيين المخطط التوجيهي وبالتالي تحمل ميزانيتها مصاريف إضافية نتيجة لذلك؛
- التأخر في إنجاز مهمات التدقيق لمختلف الصفقات التي تفوق 5.000.000 درهم؛
- عدم إلزام الوكالة أصحاب الصفقات بتقديم الرسم الهندسي الجامع لإنجاز الأشغال المنصوص عليها في دفاتر الشروط الخاصة.

## 3. تنفيذ مشاريع الاستثمار

- إعداد وقبول جداول الإنجازات المتعلقة ببعض صفقات أشغال التهيئة وتوسيع وتجديد وصيانة شبكة الماء الصالح للشرب والتطهير دون التأكد من صحة الأشغال؛
- إعفاء بعض المقاولات من إنجاز التجارب المنصوص عليها في دفاتر الشروط الخاصة والتي تمكن من التأكد من قابلية حافة الطريق للترميم وذلك في إطار إنجاز أشغال التهيئة الترابية وتوسيع وتجديد وصيانة شبكة الماء الصالح للشرب؛
- أداء الوكالة لأشغال بأثمان غير واردة بالصفقة المبرمة لإنجاز أشغال التهيئة الترابية وتوسيع وتجديد وصيانة شبكة الماء الصالح للشرب بمركز قصبه تادلة وكذلك تسلم أشغال غير مطابقة وأخرى غير واردة في بنود الصفقة؛

- اعتماد تصاميم في تنفيذ صفقات أشغال لا تتوافق مع التصاميم المنجزة في إطار الدراسة موضوع الصفقة رقم A/152/10، مما نتج عنه تأخر في إنجاز الأشغال؛
- عدم إنجاز بعض حفر الصرف الصحي المتعاقد بشأنها لفائدة حي أولاد عياد وتغيير منحى مرور القنوات دون الاعتماد على دراسة مسبقة؛
- البدء في تنفيذ بنود الاتفاقية المبرمة مع مكتب الاستشارة المكلف بمهمة وضع نظام للمحاسبة التحليلية لفائدة الوكالة قبل إصدار الأمر بالخدمة بالشروع في تنفيذها وعدم تحقيق الأهداف المسطرة في إطار الاستشارة الخاصة بوضع النظام؛
- نقائص في تكوين مستعملي النظام المعلوماتي للتدبير المندمج وعدم استغلال هذا النظام بشكل كلي من طرف مختلف المصالح.

## المجلس الجهوي للحسابات لجهة فاس-مكناس

في إطار برنامج السنوي لسنة 2015 المتعلق بمراقبة التسيير، أنجز المجلس الجهوي للحسابات بفاس 6 مهمات شملت على الخصوص تدبير المجازر الجماعية لمكناس، والحاجب وصفرو بالإضافة إلى مراقبة تسيير الجماعات القروية آيت إسحاق وسيدي عبد الله الخياط وميكس.

### أولاً. تدبير قطاع المجازر

تم تسجيل عدة نقائص على مستوى احترام مواصفات ومعايير السلامة الصحية وشروط النظافة. ومن أبرز هذه الملاحظات ما يلي:

#### 1. تنظيم وسير العمل بالمجازر الجماعية

يتم تدبير خدمة الذبح بالمجازر الجماعية لكل من مكناس والحاجب وصفرو بواسطة التدبير المباشر، بالاعتماد على وسائل الجماعة المادية والبشرية. تجدر الإشارة إلى أن المجازر المذكورة عبارة عن بنايات قديمة تتوفر على قاعات للذبح وإسطبلات وقاعات للبيع وقاعات للحجز ومخازن ومحلات لغسل وتمليح الأمعاء ومراب للصيانة وأجنحة.

وقد تبين من خلال الزيارات الميدانية وجود عدة نقائص من قبيل غياب إجراءات تهدف إلى تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء ويؤثر على عملية استخلاص الرسوم المترتبة عن استغلال هذه المرافق، بالإضافة إلى عدم تخصيص الموارد البشرية الكافية لتسييرها.



## 2. المنشآت والتجهيزات

لا تستجيب المجازر المعنية بالمراقبة للمعايير المتعارف عليها دولياً، وذلك من حيث:

- عدم ملاءمة الموقع الأهل بالسكان لطبيعة النشاط وما يلحقه ذلك من أذى نتيجة ما يخلفه المرفق من نفايات وروائح ملوثة؛
- عدم التوفر على نظام لمعالجة النفايات السائلة والصلبة التي تنتج عن عملية الذبح والتي تسلك طريقها مباشرة نحو شبكة الصرف الصحي والفضاءات العمومية دون القيام بعزلها أو معالجتها؛
- عدم احترام قاعة الذبح لمعايير السلامة الصحية والنظافة التي تتضمنها المادة 32 من المرسوم رقم 2.10.473؛
- عدم فصل الأماكن المخصصة لمختلف عمليات الذبح بشكل ينتج عنه تداخل بين العمليات المتسخة والعمليات النظيفة؛
- عدم احترام مبدأ "التقدم نحو مقدمة سلسلة الإنتاج دون الرجوع إلى الوراء، انطلاقاً من المنتج الأقل سلامة إلى المنتج الأكثر سلامة"، خلال العمليات المتتالية المتعلقة بإعداد اللحوم، بما يؤدي لانتشار العدوى والتلوث بين مختلف أجزاء السلسلة؛
- الوضعية المتردية للبنى والتجهيزات الخاصة بالمجزرة الجماعية لمكناس. بحيث لاحظ المجلس الجهوي تصدع جدران وأرضية القاعات المخصصة لإيواء البهائم والذبح، وعين عدم تأمين الحماية اللازمة للبنى لمواجهة تسلل الأجناب، ووقف أيضاً على كثرة التسربات والانقطاعات التي تعرفها شبكة الماء وتردي وضعية شبكة الصرف الصحي، فضلاً عن عدم تحكم الجماعة في الوثيرة المتصاعدة لاستهلاك الماء والكهرباء؛
- عدم تسوية الوضعية العقارية لمجزرة الحاجب، وعدم حصولها على الترخيص والاعتماد الصحي؛
- عدم تأمين الحماية اللازمة للمجزرة الجماعية لصفرو، وعدم ملاءمة المكان الذي تم تخصيصه للفحص السابق للذبح.

## 3. العمليات المتعلقة بالذبح

من بين الملاحظات التي تمت إثارتها في إطار مراقبة المجازر الجماعية سألنا الذكر نورد ما يلي:

- عدم مسك ملفات خاصة بالمرتفقين؛
- عدم إجراء المراقبة الصحية للحيوانات قبل الذبح؛
- غياب وسائل ناجعة للتخلص النهائي من اللحوم والأسقاط غير الصالحة للاستهلاك بطريقة سليمة (التوفر على محرقة أو أية وسيلة بديلة، عدا رشها بالمبيدات أو رميها في المطرح العمومي)؛

- عدم تعزيز التدابير الخاصة بالذبح المستعجل، المتعلق بحالات البهائم المريضة أو التي تعرضت لحادثة؛
- غياب نظام فعال لترقيم وتتبع مسار الحيوانات التي تلج المجزرة، تطبيقا للكيفيات المنصوص عليها في المادة 80 من المرسوم رقم 2.10.473؛
- غياب مساطر مؤسسة وفق مفهوم «HACCP» (نظام تحليل مصادر الخطر ونقط التحكم الحرجة)؛
- غياب المراقبة أو التتبع الطبي للعاملين بالمجزرة؛
- عدم إرفاق البهائم التي يتم استقبالها بالوثائق الرسمية؛
- عدم تسجيل عملية الفحص السابق للحيوانات.

كما لاحظ المجلس على مستوى المجزرة الجماعية لمكناس، عدم إشراف الطبيب البيطري على تفتيش اللحوم، على الرغم مما يشكله من ضمان لسلامة اللحوم الموجهة للاستهلاك؛ ويرجع ذلك إلى عدم توفير ظروف ملائمة داخل المجزرة، تتيح القيام بعمليات المراقبة، بالإضافة إلى صعوبة التحكم في تنظيم الفحص البيطري اللاحق.

كما تمت معاينة عدة نقائص مرتبطة بشروط الوقاية الصحية والنظافة على صعيد نفس المجزرة من أبرزها:

- غياب برنامج خاص بالمراقبة الذاتية لحالة النظافة العامة بالمجزرة؛
  - غياب برنامج خاص بمنع تسرب القوارض وعناصر التلوث الخارجية؛
  - غياب مكان خاص بتخزين مواد التنظيف معزول عن مناطق ترويج أو تخزين اللحوم؛
  - افتقار الجماعة لمكان خاص بوضع الجلود؛
  - عدم إخضاع الآليات والمعدات للتنظيف والتعقيم؛
  - عدم ارتداء العاملين بالمجزرة للبدل الخاصة بالعمل وافتقارهم لأبسط شروط العمل والنظافة؛
  - استغلال المجزرة من قبل بعض بائعي الجملة لتقطيع اللحوم في غياب الاعتماد الصحي، يعملون خلالها على معالجة اللحوم ورمي المخلفات في فضاء مكشوف داخل المجزرة ويتم نقل اللحوم المفرومة داخل أكياس غير نظيفة.
- على مستوى المجزرة الجماعية للحاجب، لوحظ عدم تأهيل اليد العاملة للتعامل بشكل سليم أثناء قيامها بكافة العمليات المرتبطة بتجهيز اللحوم، ولما يلعبه التكوين المستمر من دور أساسي في تحسين الكفاءة والمهنية.
- كما لوحظ على مستوى المجزرة الجماعية لصفرو غياب برنامج لمراقبة صحة ونظافة العاملين وتدريبهم على تطبيق الممارسة الجيدة وآخر خاص بالمراقبة الذاتية لحالة النظافة العامة بالمجزرة حيث تم الوقوف على:

- وجود أرضية وجدران غير مكسوة بمواد مانعة للانزلاق وصعبة التنظيف؛
- عدم احترام رفع وتعليق الذبائح للعلو المطلوب، يجعلها تلامس أرضية الذبح ويعرضها للتلوث؛
- استعمال أوعية في إخلاء أحشاء الذبائح من الفضلات وغسلها، لا تضمن حداً أدنى من النظافة والوقاية الصحية؛
- عدم إجراء التحاليل المخبرية التكميلية للفحص السابق واللاحق والمراقبات الميكروبيولوجية بصفة دورية.

#### 4. العمليات المتعلقة بتبريد اللحوم بعد الذبح وتجفيفها

تمكن غرف التبريد من تجفيف اللحوم بعد الذبح من أجل حفظ القصابات في درجة حرارة تتراوح بين 2 و4 درجات مئوية لمدة 24 ساعة، وفي هذا الإطار، لاحظ المجلس الجهوي للحسابات ما يلي:

- غياب ظروف ملائمة لتبريد وتجفيف اللحوم بالمجزرة الجماعية لمكناس، مردها انعدام الصيانة وعدم كفاية سعة التبريد بالمستودع ذي الخمس غرف؛
  - عدم إخضاع جميع الذبائح التي تنتجها المجزرة لعملية التجفيف على الرغم من أهميتها البالغة في ضمان سلامة اللحوم وصحة المستهلك؛
  - عدم تشغيل غرفة التبريد الوحيدة التي تتوفر عليها المجزرة الجماعية للحاجب، لعدم تجهيزها بمولد للطاقة الكهربائية، ينتج عن ذلك تمرير الذبائح مباشرة لمحلات الجزارة دون حفظها كما يجب.
- أما فيما يخص غرفتي التبريد اللتين تتوفر عليهما المجزرة الجماعية لصفرو لغرض تخزين اللحوم وتجفيفها فقد لوحظ:
- عدم عزلهما عن بعض المناطق غير المبردة؛
  - عدم تزويدهما بجهاز معاير لتسجيل درجة الحرارة والرطوبة الفعليتين بصفة دائمة؛
  - عدم كفاية سعتهما لتبريد الذبائح خلال فترة الذروة؛
  - انعدام التطهير بداخلهما؛
  - عدم حصر الولوج لمناطق التشغيل بالنسبة للأشخاص المؤهلين لذلك.

#### 5. العمليات المتعلقة بنقل اللحوم

تتولى جماعة مكناس تدبير خدمة نقل اللحوم من خلال عقد امتياز غير محين يعود لسنة 1996، يقوم بمقتضاه شخص اعتباري بنقل المنتجات إلى محلات الجزارة مقابل 5 في المائة من المبالغ المحصلة من المرتفقين لفائدة الجماعة. غير أن مضامين هذا العقد تعثر بها بعض الثغرات كما هو الشأن بالنسبة لإجراءات مراقبة الجماعة لجودة الخدمات المقدمة وكذا استخلاص الرسوم من المرتفقين.



على مستوى المجزرة الجماعية بالحاجب لوحظ غياب شاحنات مجهزة لنقل اللحوم، بحيث يتم نقلها بالوسائل الخاصة للجزارين تفتقد لشروط النظافة والتبريد.  
في نفس السياق، يتم نقل اللحوم والأسقاط على مستوى المجزرة الجماعية بصفرو وبواسطة شاحنة صغيرة لا تتيح تلبية هذه الخدمة في الوقت المناسب.

## 6. تدبير رسوم المجازر

على مستوى تحديد وعاء وتصفية الرسوم المتعلقة بالمجزرة الجماعية بصفرو، لوحظ ما يلي:

- عدم اتخاذ إجراءات من شأنها تنمية مداخيل المجزرة؛
  - عدم إخضاع دفتر المقتطعات الخاصة بالرسوم المفروضة على عملية الذبح للرقابة القانونية؛
  - عدم إجراء المراقبة على عمل العون المكلف بالتحصيل؛
  - تصفية الرسم على الذبح وتوابعه دون الاحتفاظ بنسخ من الوثائق المثبتة؛
  - غياب مرجعية موثقة في تصفية الرسوم المفروضة على عمليات الذبح؛
  - خلل على مستوى مسك سجل المراقبة الخاص بالرسم المفروض على الذبح.
- أما على مستوى استخلاص الرسوم فقد تم تسجيل عدة ملاحظات من أبرزها ما يلي:
- عدم استخلاص واجب استغلال بعض المحلات التابعة للمجزرة الجماعية لمكناس، من قبل بعض الجهات التي تقوم بتلميح الأمعاء.
  - عدم استخلاص الرسم المفروض على المواد المحجوزة غير الصالحة للاستهلاك، من قبل جماعتي مكناس و صفرو، المنصوص عليه في الفصل الثامن من القرار الجبائي رقم 2008/18 بتاريخ 28 أبريل 2008.
  - عدم استخلاص الرسم المفروض على الذبح الاستثنائي (الذي يتم خارج الأوقات العادية) والمنصوص عليه في الفصل 14 من القرار الجبائي رقم 380 المحدد للضرائب والرسوم والحقوق المستحقة لفائدة جماعة صفرو، وعدم استخلاص الواجبات المستحقة عن استغلال محلات جماعية في تخزين الجلود.

## ثانيا. تدبير الجماعات الترابية

أثار المجلس الجهوي للحسابات بفاس عدة ملاحظات تتعلق بتسيير الجماعات الترابية آيت إسحاق وسيدي عبد الله الخياط وميكس، من أبرزها ما يلي:

### ◀ غياب معايير موضوعية لتوزيع منح الإعانات

قامت جماعة آيت إسحاق خلال الفترة 2010-2013 بدعم أزيد من 30 جمعية تنشط داخل وخارج مجالها الترابي بمبلغ إجمالي ناهز 1,49 مليون درهم.

غير أن هذا الدعم يتم في غياب إطار تعاقدي، لاسيما فيما يخص منح الإعانات التي تفوق مبلغ 50.000,00 درهم، وذلك من خلال إبرام اتفاقيات شراكة، تحدد أوجه وأهداف استعمال الأموال العمومية، وتراعي منشور الوزير الأول رقم 2003/07 بتاريخ 27 يونيو 2003.

كما لا تتقيد الجماعة بالنصوص التنظيمية المحددة لشروط منح الإعانات للجمعيات، ومنها الإدلاء بالميزانية السنوية قبل الاستفادة من المنحة السنوية، تطبيقا لمقتضيات المادتين الأولى والثانية من قرار وزير المالية المؤرخ في 31 يناير 1959، المتعلق بشروط التنظيم المالي والمحاسبي للجمعيات التي تتلقى دعما من الأجهزة العمومية. والإدلاء من قبل الجمعيات التي تتلقى دوريا دعما يتجاوز 10.000,00 درهم، بحساباتها للجماعة عملا بمقتضيات الفصل 32 المكرر مرتين من الظهير الشريف رقم 1.58.376 صادر في 15 نونبر 1958 بتنظيم حق تأسيس الجمعيات.

### ◀ نقائص على مستوى تدبير مشاريع البنيات التحتية

من خلال تدقيق عينة من الصفقات المبرمة من طرف جماعة آيت إسحاق خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2013، والتي همت أشغال الطرق والمسالك القروية والتطهير السائل والتهيئة الحضرية وبناء المعابر، تم تسجيل عدة ملاحظات من أبرزها ما يلي:

- وجود تفاوت بين العناصر الكمية والكيفية المتعلقة بالأشغال المنجزة والعناصر الكمية والكيفية التي تم على أساسها وضع الكشوف التفصيلية والأداء؛
- عدم التطبيق السليم لمسطرة الزيادة في حجم الأشغال المتعلقة ببناء معابر بدواوير تابعة للجماعة، بالشكل المطلوب وفق المادة 52 من دفتر الشروط الإدارية العامة المطبقة على صفقات الأشغال؛
- تسلم أشغال بعض الصفقات العمومية دون القيام بتجارب مطابقتها للمواصفات التقنية التعاقدية، والتي يجب على المقاولات تقديمها لإثبات مطابقة الأشغال للمواصفات التقنية المحددة بدفاتر الشروط الخاصة المتعلقة بالصفقات التي تنجزها؛
- عدم إلزام المقاولات المكلفة بالإنجاز بتقديم تصاميم جرد المنشآت المنفذة، والتي تم تسلم أشغالها بصفة نهائية، خصوصا وأن المادة 16 من دفتر الشروط الإدارية العامة المطبقة على صفقات الأشغال تنص على أن إرجاع الضمان النهائي ودفع الاقتطاع الضامن، لا يتم إلا بتسليم المقاول تصاميم جرد المنشآت المنفذة.

على صعيد آخر، تلجأ جماعة ميكس بشكل مكثف لسندات الطلب من أجل إنجاز مشاريعها. مع العلم أن مسطرة إبرام هذه السندات تتم دون تحديد تاريخ وأجل للتنفيذ، ودون توجيه رسائل استشارة للمقاولين، وفي غياب الدقة على مستوى تحضير المحتوى التقني للمشاريع؛

### ◀ ضعف تدبير بعض المرافق والتجهيزات

لا تقوم جماعة سيدي عبد الله الخياط بخدمة جمع النفايات المنزلية لاسيما بدواري "آيت حساين" و"الغزة". كما أنها لا تستفيد من تغطية شبكة الاتصال مما يؤثر على السير

العادي للعمل الإداري، كما هو الشأن بالنسبة لصعوبة استعمال خدمة تطبيق التدبير المندمج للمصاريف والإعلانات التي توضع على موقع الصفقات العمومية وخدمات التطبيق المعلوماتي عن بعد بالنسبة لمصلحة الحالة المدنية، التي تقتضي الربط بالإنترنت.

على صعيد آخر، تم إحداث سوق أسبوعي دون إجراء دراسة جدوى هذا المشروع، بحيث لم يستطع جذب عدد كاف من الزبناء. كما تعرضت مرافقه للإهمال والتخريب (المجزرة والمحلات المخصصة للإدارة وباحة بيع الحبوب). نفس الأمر بالنسبة لملاعب كرة القدم الذي تم إنجازه في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية والذي تعرض بدوره للتخريب بعد إهماله من طرف الجماعة.

### ← ضعف تدبير الآليات والمحروقات

لا تقوم الجماعة القروية ميكس بتتبع وضبط استهلاك مادة المحروقات، بحيث يتم تزويد بعض السيارات والآليات بالمحروقات التي يتم تخزينها في حاويات بمقر الجماعة، فيما يتم تزويد الآليات الأخرى من محطات الوقود. كما لا يتم مسك جذاذات لتتبع إصلاح الآليات.



## فهرس

5	مقدمة
	الملاحظات البارزة المسجلة من طرف المجلس الأعلى للحسابات في
9	ميدان مراقبة التسيير
9	قطاع التكوين المهني
12	وزارة الثقافة
14	تجربة المراكز الجهوية للاستثمار
14	تعينة الملك الخاص للدولة من أجل الاستثمار
16	برامج الاستثمار بوزارة العدل والحريات
19	تقييم النهوض بالمشهد السمعي البصري الوطني
21	نظام تأهيل وتصنيف مقاولات البناء والأشغال العمومية
22	صندوق التجهيز الجماعي
24	صندوق التنمية القروية والمناطق الجبلية
26	صندوق الخدمة الأساسية للمواصلات
28	الصندوق الخاص بالطرق
	المراكز الاستشفائية الإقليمية والجهوية التابعة لوزارة الصحة والمسيرة
29	بطريقة مستقلة
34	المكتب الوطني للسكك الحديدية
37	مجموعة بريد المغرب
39	الوكالة الوطنية لتنمية الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقية
	استراتيجية إعادة تأهيل النسيج القديم "حالة وكالة التنمية ورد الاعتبار
41	لمدينة فاس"
42	شركة الاستثمارات الطاقية
44	الشركة المغربية للهندسة السياحية
46	مكتب معارض الدار البيضاء
48	مؤسسة "أرشيف المغرب"

49.....الكلية المتعددة التخصصات بتارودانت

50.....الكلية المتعددة التخصصات بالرشيدية

52.....الأعمال الاجتماعية لقضاة وموظفي العدل

55.....تدبير المخزونات الاحتياطية

### **الملاحظات البارزة المسجلة من طرف المجالس الجهوية للحسابات**

58 .....**في ميدان مراقبة التسيير**

58.....ملاحظات عامة

62.....المجلس الجهوي للحسابات لجهة الدار البيضاء-سطات

68.....المجلس الجهوي للحسابات لجهة الشرق

78.....المجلس الجهوي للحسابات لجهة الرباط-سلا-القنيطرة

86.....المجلس الجهوي للحسابات لجهة طنجة-تطوان-الحسيمة

92.....المجلس الجهوي للحسابات لجهة سوس-ماسة

105.....المجلس الجهوي للحسابات لجهة العيون-الساقية الحمراء

112.....المجلس الجهوي للحسابات لجهة مراكش-أسفي

118.....المجلس الجهوي للحسابات لجهة فاس-مكناس