



**SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI**  
**QUE DIEU L'ASSISTE**



**Principaux axes du rapport annuel de  
la Cour des comptes  
au titre de 2024-2025**

**Novembre 2025**



## **Majesté,**

La publication du rapport annuel de la Cour des comptes au titre de la période 2024-2025 coïncide avec un contexte marqué par un tournant décisif dans le processus de consécration de la Marocanité du Sahara. En effet, l'adoption par le Conseil de sécurité de la résolution n°2797/2025 traduit, **grâce à la vision éclairée et à la clairvoyance de Votre Majesté**, la justesse et la pertinence du Plan d'autonomie sous souveraineté marocaine et consacre la position privilégiée qu'occupe désormais le Royaume en tant qu'acteur stratégique de stabilité et de développement.

Il ne fait aucun doute que ces avancées dans le parcours de notre première cause nationale contribueront à renforcer la dynamique de développement que connaissent les provinces du Sud. Elles dégageront par ailleurs des perspectives d'investissement plus larges, propices à la mise en œuvre de nouveaux programmes et projets au profit des citoyens marocains ainsi que de nos frères africains.

La publication de ce rapport annuel intervient également dans un contexte où l'économie mondiale poursuit son redressement relatif, ayant enregistré un taux de croissance de 3,3% en 2024, après 3,5% en 2023, et ce malgré un environnement international difficile, caractérisé par des mutations rapides et imprévisibles, à l'origine d'un climat d'incertitude persistant au niveau mondial durant les dernières années.

Quant à l'économie nationale, elle a affiché un taux de croissance de 3,8% en 2024, contre 3,7% en 2023, porté par la hausse significative de la valeur ajoutée des secteurs non agricoles, qui ont réussi à compenser le recul de la valeur ajoutée du secteur agricole, affecté par la succession d'années de sécheresse.

Par ailleurs, l'inflation a enregistré un net ralentissement, s'établissant en moyenne à 0,9% en 2024, contre 6,1% en 2023.

S'agissant des finances publiques, le déficit budgétaire a poursuivi sa baisse en 2024, pour atteindre 3,9% du PIB, contre 4,4% en 2023. Dans la même dynamique, l'encours de la dette du Trésor a reculé, passant de 68,7% du PIB en 2023 à 67,7% à fin 2024.

En outre, la nette progression des recettes fiscales a contribué à l'amélioration des indicateurs des finances publiques. Ces recettes se sont établies à près de 338 milliards de dirhams en 2024, soit une hausse de 14,5% par rapport à 2023.

De leur côté, les dépenses totales du budget de l'État ont enregistré, en 2024, une hausse de 6,5%, passant de 437 milliards de dirhams en 2023 à 465 milliards de dirhams en 2024. Dans ce cadre, les dépenses ordinaires

ont progressé de 6,7%, atteignant près de 348 milliards de dirhams en 2024, tandis que les dépenses d'investissement, s'élevant à 117 milliards de dirhams, ont augmenté de 6%.

Malgré la conjoncture difficile, l'économie nationale a acquis certains leviers de résilience grâce aux réformes et aux grands projets structurants visant à diversifier ses sources de revenus, à renforcer son caractère durable et à réduire progressivement sa dépendance aux facteurs climatiques. Ces efforts ont contribué à accroître l'attractivité des investissements et à consolider la trajectoire de la croissance. À titre d'exemple, l'agence de notation Standard & Poor's a annoncé, en septembre 2025, le relèvement de la note souveraine de notre pays de (BB+/B) à (BB-/A-3), lui permettant ainsi de retrouver son statut de « Investment Grade », perdu en 2021 en raison des besoins exceptionnels du financement des conséquences de la pandémie de COVID-19. L'agence a en outre confirmé que la perspective pour notre pays demeure stable.

Cette amélioration de la notation souveraine, qui vient consolider celle annoncée en mars 2024, témoigne de la pertinence des réformes engagées par notre pays **conformément aux Hautes Orientations de Votre Majesté**, ainsi que de son engagement à préserver les équilibres financiers.

L'amélioration de la performance de l'économie nationale, marquée notamment ces dernières années par une transformation de sa structure et une progression significative des exportations industrielles, ainsi que le renforcement des indicateurs des finances publiques, constitue un moteur essentiel pour poursuivre le processus de réformes sur des bases solides, afin de répondre en particulier aux besoins croissants des citoyens et de renforcer la capacité de notre pays à attirer davantage d'investissements générateurs de richesse et d'emplois.

## **Majesté,**

Les réformes profondes engagées par notre pays, **sous la conduite éclairée de Votre Majesté**, ont consolidé la position du Maroc parmi les nations émergentes et renforcé la diversification ainsi que la compétitivité de son économie, la rendant ainsi davantage résiliente face aux défis.

L'objectif ultime de l'ensemble de ces réformes demeure de garantir à tous les citoyens, dans toutes les régions et tous les territoires du Royaume, et sans aucune distinction ni exclusion, les conditions d'une vie digne, comme l'a souligné Votre Majesté dans Votre discours à l'occasion de la Fête du Trône de 2025 : « il n'y a pas de place, ni aujourd'hui, ni demain, pour un Maroc avançant à deux vitesses ».

Dans ce cadre, le processus de mise en œuvre de la régionalisation avancée a franchi des étapes importantes, marquées notamment par le renforcement progressif du rôle des régions comme acteurs du développement économique et social intégré et durable, et en tant que partenaires stratégiques de l'État dans la réalisation des projets de développement. Cependant, les objectifs de réduction des disparités régionales et d'instauration d'une justice territoriale, qui constituent l'un des objectifs principaux de la régionalisation avancée, n'ont pas encore atteint le niveau souhaité. Certaines disparités persistent, en effet, entre les régions, en particulier dans les domaines de la création de richesse, de l'attraction des investissements et de la génération des emplois.

Ainsi, selon les données publiées par le Haut-Commissariat au Plan, trois régions sur douze ont contribué à près de 58,5% du produit intérieur brut en 2023, la région de Casablanca-Settat à elle seule représentant près d'un tiers. Par ailleurs, 66% des zones industrielles se concentrent dans cinq régions.

La régionalisation avancée ne constitue pas un simple choix technique, ni un modèle parmi d'autres de gestion des affaires territoriales. Son objectif principal est de réduire les disparités régionales et de faire de l'identité propre à chaque région un levier économique et un pilier de développement. **Selon la vision éclairée de Votre Majesté**, la régionalisation avancée est une approche innovante de gestion, qui requiert des transformations profondes et l'adoption d'une nouvelle méthodologie de gestion. Elle permet, de manière concrète sur le terrain, d'accroître l'impact des interventions des différents acteurs publics et de mobiliser ces derniers pour « **l'avènement de régions à part entière viables et stables dans le temps** », favorisant l'égalité des chances et garantissant les conditions d'une vie digne pour tous les citoyens.

En matière de programmes de développement à dimension territoriale, la mise en œuvre, depuis 2017, du programme de réduction des disparités territoriales et sociales pour la période 2017-2023 a été engagée. Doté d'une enveloppe financière d'environ 50 milliards de dirhams, ce programme visait à réduire le déficit constaté dans les infrastructures et les services sociaux de base, notamment dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'eau potable, de l'électricité et des routes rurales.

Dans son évaluation de ce programme, la Cour des comptes a relevé qu'environ 82% des projets programmés ont été achevés, tandis que 12% restaient encore en cours de réalisation, avec des taux d'exécution variant selon les régions, de 65% à 98%. Toutefois, l'ensemble des réalisations concernant les routes classées s'est limité à des travaux d'aménagement et de réhabilitation, sans inclure une extension effective du réseau routier.

Dans le même cadre, la Cour des comptes a relevé une tendance similaire dans les secteurs de l'éducation et de la santé, où la majorité des projets ont été consacrés à des travaux de réhabilitation et d'extension des infrastructures existantes, tandis que la création de nouvelles structures est restée limitée. Dans le secteur de l'éducation, ces projets ont concerné les écoles primaires (88%) et les salles de classe polyvalentes (75%), alors que dans le secteur de la santé, ils ont porté sur les centres de santé de premier et deuxième niveaux (63%) ainsi que sur les centres médicaux de proximité (83%).

La Cour des comptes a conclu que la nature de ces interventions, malgré leur importance dans l'amélioration de la qualité des infrastructures existantes, n'est pas pleinement alignée avec les objectifs fondamentaux du programme. Celui-ci visait principalement à renforcer la justice territoriale en élargissant l'accès aux services de base au profit des zones, notamment rurales et montagneuses, qui en manquent.

Dans ce cadre, et au regard des différentes missions de contrôle menées par les Juridictions financières, notamment en ce qui concerne les stratégies, les programmes et les projets publics, la Cour souligne que l'atteinte des objectifs des programmes de développement territorial requiert une connaissance fine et exhaustive des problématiques et des besoins propres à chaque territoire, ainsi que de ses ressources et de ses spécificités naturelles et socio-culturelles.

Garantir la cohérence de ces programmes, leur alignement avec les priorités, la qualité de leurs mécanismes de ciblage, l'instauration d'une culture axée sur les résultats et la création d'un impact constitue l'un des leviers essentiels pour répondre aux besoins des citoyens et des acteurs économiques. En matière de gouvernance, les programmes de développement territorial nécessitent la mise en place d'un dispositif rigoureux de pilotage, de suivi et d'évaluation périodique, afin de prendre, en temps utile, les mesures correctives nécessaires. Par ailleurs, la consolidation du travail collectif entre les différents acteurs institutionnels, le dépassement des approches sectorielles et l'utilisation optimale des expériences et des compétences existantes demeurent des facteurs déterminants pour atteindre les objectifs de ces programmes et permettre à tous de bénéficier de leurs résultats.

## **Majesté,**

**Depuis Votre accession au trône de Vos glorieux ancêtres, Votre Majesté a toujours veillé à accorder une attention particulière aux domaines sociaux, notamment au développement du système de santé dans notre pays, afin de garantir aux citoyens de bénéficier de leurs droits fondamentaux en matière de soins et d'accès à des services de qualité, équitablement répartis pour tous. Dans ce cadre, et conformément à Vos Hautes instructions, le chantier de généralisation de la protection sociale a été lancé en octobre 2020, dont l'un des quatre piliers consiste en la généralisation de l'assurance maladie obligatoire.**

Le secteur de la santé publique a connu, ces dernières années, une augmentation significative du budget du ministère chargé de la santé, qui a atteint environ 32,6 milliards de dirhams en 2025, contre 19,7 milliards de dirhams en 2019. Le nombre de médecins a également augmenté pour dépasser 32.000 médecins, dont environ 48% exercent dans le secteur public.

Outre son suivi, depuis 2021, de la mise en œuvre du chantier de la protection sociale, la Cour des comptes mène, de manière continue, des missions de contrôle dans le secteur de la santé. Celles-ci ont porté principalement sur la gestion des ressources humaines médicales et paramédicales, considérées comme le pilier de tout système de santé et le moteur essentiel de son efficacité, de son développement et de sa réforme. Ces missions ont également couvert la gestion des établissements hospitaliers, notamment en matière de gouvernance, de services rendus, ainsi que l'état des infrastructures et des équipements. Dans ce cadre, la Cour avait mis en lumière les défis auxquels le secteur de la santé est confronté, en particulier en matière de financement, d'infrastructures hospitalières publiques et de ressources humaines, et avait formulé, à cet effet, des recommandations visant à relever ces défis et à anticiper les risques qui y sont associés.

Dans ce contexte, et en tant que l'un des piliers essentiels du chantier de généralisation de la protection sociale, la Cour a réalisé, pour la période 2024-2025, une mission portant sur l'assurance maladie obligatoire, au cours de laquelle elle a identifié les principales exigences pour atteindre les objectifs de ce chantier. À cet égard, la Cour a souligné, en particulier, la nécessité d'engager des réformes structurelles et urgentes visant à maîtriser les dépenses des régimes d'assurance obligatoire, à renforcer et à diversifier leurs ressources, garantissant ainsi la pérennité de leur équilibre financier, notamment face aux défis financiers croissants auxquels ils sont confrontés.

L'amélioration de la qualité et de l'attractivité des soins dispensés par les établissements publics de santé constitue une condition indispensable à la réussite du régime d'assurance maladie obligatoire. Il est donc impératif d'accélérer le développement des infrastructures hospitalières publiques, en particulier dans les zones déficitaires, tout en veillant à les doter des ressources humaines et des équipements médicaux nécessaires à la prise en charge des patients, ainsi qu'à consolider la complémentarité effective entre les secteurs public et privé.

Parallèlement, le développement de la médecine préventive revêt une importance majeure, en raison de son rôle crucial dans la réduction du risque de maladies, leur dépistage précoce et l'atténuation de leurs complications, contribuant ainsi à la réduction des coûts de soins. L'amélioration du système de santé et des services offerts, en particulier dans les zones rurales et montagneuses, exige par ailleurs de promouvoir les « services médicaux à distance » et de soutenir les initiatives de caravanes médicales spécialisées, en veillant à prendre en considération les besoins et les spécificités de chaque zone bénéficiaire.

À un autre niveau, en ce qui concerne le secteur de l'éducation, malgré les progrès accomplis dans la généralisation de la scolarisation et la réduction notable des écarts de taux de fréquentation entre les milieux urbains et ruraux ainsi qu'entre les sexes, le système éducatif continue de se heurter à un ensemble de défis qui freinent l'atteinte des niveaux de performance escomptés. Ces défis concernent, en particulier, la performance interne du système et la qualité des apprentissages, ainsi que la formation des ressources humaines, l'organisation pédagogique et la gouvernance.

Au cours des années passées, la Cour des comptes avait mené plusieurs missions de contrôle portant sur un ensemble de défis mentionnés ci-dessus, notamment la gestion des ressources humaines dans le secteur de l'éducation nationale, la scolarisation en milieu rural, l'éducation inclusive, les mécanismes d'orientation des élèves, le programme des écoles communautaires, l'enseignement préscolaire, l'hébergement dans Dour Talib et Taliba ainsi que le transport scolaire.

Dans ce contexte, la Cour appelle à la mise en place d'un système de gouvernance de proximité, prenant en considération les besoins et attentes exprimés, et intégrant, en plus des Académies régionales d'éducation et de formation, les collectivités territoriales ainsi que les associations de la société civile, qui peuvent jouer un rôle important dans la promotion de la scolarisation et la réduction du taux de décrochage scolaire. Il convient également de consacrer les acquis en matière de soutien à la scolarisation, notamment en milieu rural, en améliorant davantage les services d'hébergement, de restauration et de transport scolaire.

## **Majesté,**

La réforme du système d’investissement constitue une priorité majeure pour notre pays, afin de renforcer son attractivité, consolider la confiance des investisseurs nationaux et étrangers, et les inciter à s’engager dans des projets capables d’accompagner la transition vers une économie diversifiée, créatrice de valeur ajoutée et génératrice d’emplois. Ainsi, l’investissement est considéré comme un levier pour promouvoir la justice territoriale, à travers la valorisation des potentialités économiques régionales et la création d’un climat propice au développement de l’entrepreneuriat territorial.

Compte tenu de l’importance capitale que revêt la réforme de l’investissement pour notre pays, la Cour des comptes a veillé, depuis 2021, à assurer le suivi de la mise en œuvre des différentes composantes de cette réforme. Elle a constaté des progrès significatifs dans certains domaines et a émis un ensemble de recommandations visant à lever les obstacles qui freinent l’atteinte des objectifs escomptés.

Dans ce contexte, il convient de redoubler d’efforts et de veiller à privilégier les investissements à forte valeur ajoutée, tout en accélérant l’achèvement de la mise en place de l’Observatoire national de l’investissement. Ce dernier constituera un mécanisme de suivi de la réalisation des objectifs stratégiques liés à la réforme du système d’investissement, notamment en ce qui concerne la contribution du secteur privé et la création d’emplois.

Si le cadre stratégique relatif au développement de l’investissement privé a connu une amélioration considérable ces dernières années, il demeure néanmoins indispensable d’adopter une stratégie nationale de l’investissement à caractère officiel, afin de favoriser son développement, son incitation et sa dynamisation, tout en renforçant la cohérence des choix économiques, sectoriels et territoriaux, et en assurant davantage de clarté, d’alignement et de convergence quant aux contributions des différents acteurs.

La feuille de route stratégique pour l’amélioration du climat des affaires 2023-2026 a également enregistré des progrès significatifs, avec le lancement de 98% des initiatives programmées. Toutefois, deux projets prioritaires accusent un retard dans leur mise en œuvre, portant sur l’établissement d’un cadre commun pour le travail inter-administratif au service des usagers, ainsi que sur le renforcement du dispositif de formation continue afin d’accroître la productivité et les compétences du capital humain, notamment dans un contexte de transformation numérique affectant les différents secteurs.

La problématique de la mobilisation du foncier demeure l'un des principaux facteurs limitant l'efficacité des chantiers liés à l'amélioration du climat des affaires. À cet égard, la Cour des comptes réaffirme la nécessité d'adopter une stratégie foncière claire, en cohérence avec la politique de l'État en matière de soutien à l'investissement, ainsi que d'assurer l'implication active de l'ensemble des acteurs concernés. Il convient également de mettre en place des dispositifs d'échange de données, entre les différentes parties, sur l'offre foncière disponible. La Cour appelle également à la mise en place des mécanismes nécessaires pour prévenir et contrer toute utilisation illicite du foncier appartenant à l'État, et procéder, le cas échéant, à sa récupération.

Il est également essentiel de prendre des mesures urgentes afin de remédier aux obstacles structurels qui freinent la réduction du coût des facteurs de production, l'amélioration des conditions d'accès au financement, ainsi que la promotion du recours aux mécanismes de médiation et d'arbitrage pour le règlement des différends.

En ce qui concerne l'investissement public, et sur la base des différentes missions de contrôle réalisées par les juridictions financières, notamment concernant la gestion des stratégies sectorielles, des programmes et des projets publics, ainsi que les insuffisances ayant limité l'atteinte des objectifs fixés, la Cour des comptes souligne la nécessité d'instaurer un cadre uniifié pour l'évaluation préalable des projets d'investissement et pour la définition des priorités, afin d'améliorer le ciblage et d'optimiser l'impact attendu. Elle insiste également sur l'importance de renforcer l'efficacité de la gestion des investissements publics par la mise en place d'un système d'information intégré couvrant l'ensemble de leurs phases.

## **Majesté,**

Les juridictions financières jouent un rôle central dans le contrôle de la gestion des institutions et organismes publics, contribuant ainsi à renforcer la confiance dans la performance des services publics, tout en veillant à ce qu'ils soient réalisés avec une qualité élevée et un coût raisonnable. Elles participent également à la consécration d'une culture de responsabilité et de reddition de comptes dans la gestion des affaires publiques, **en cohérence avec Vos Hautes Orientations** visant à consolider les fondements de l'État de droit et à lier la responsabilité à la reddition des comptes.

Conscientes que la finalité essentielle de la mission de contrôle est de servir le citoyen, les juridictions financières veillent à faire de leurs travaux et de leurs rapports un instrument efficace pour contribuer à l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens. Elles s'attachent, à cet effet, à

identifier les insuffisances de la gestion publique et à formuler les recommandations nécessaires, tout en assurant le suivi de leur mise en œuvre afin de corriger les dysfonctionnements constatés. Par ailleurs, elles œuvrent, de manière continue, à inciter les administrations publiques à renforcer et à développer leurs dispositifs de contrôle interne, dans l'objectif de contribuer à la réduction des pratiques de corruption et de mauvaise gestion, ainsi qu'à la consécration des principes de transparence, de probité et d'égalité dans la gestion des affaires publiques.

Le rapport annuel publié par la Cour des comptes constitue un instrument essentiel pour consacrer le principe de transparence et promouvoir une culture de reddition des comptes. Il résulte de missions de contrôle approfondies et documentées, menées conformément aux dispositions de la Constitution et du Code des juridictions financières, et fondées sur des méthodologies avancées, alignées sur les normes internationales des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, tout en prenant en considération les spécificités nationales, régionales et locales.

Dans ce cadre, la Cour des comptes présente son rapport annuel au titre de la période 2024-2025, dans un contexte national marqué par la poursuite de la mise en œuvre des **Hautes Orientations Royales** visant à concrétiser un nouveau modèle de développement, à renforcer la bonne gouvernance et à rationaliser la gestion publique.

Conformément aux missions qui leur sont dévolues et aux piliers de leurs orientations stratégiques pour la période 2022-2026, visant à accroître l'impact de leurs travaux de contrôle, les juridictions financières ont, cette année, accordé une attention particulière à des domaines de priorité nationale. Fidèles à leur démarche consistant à prendre en compte les enjeux et défis majeurs auxquels le pays est confronté et à suivre la mise en œuvre des grands chantiers, les juridictions financières ont porté un intérêt particulier aux secteurs liés à la protection sociale, à la problématique du stress hydrique, au secteur énergétique, à la promotion de l'investissement et à la gestion des finances publiques, ainsi qu'à des thématiques relatives au développement territorial.

Conformément aux dispositions de l'article 148 de la Constitution du Royaume et de l'article 100 de la loi n°62.99 formant Code des juridictions financières, le présent rapport annuel présente un état des activités de la Cour des comptes et des Cours régionales des comptes au titre de l'année 2024 et jusqu'à fin septembre 2025.

Le présent document relate les plus importantes thématiques contenues dans le rapport annuel de la Cour des comptes au titre de 2024-2025, présenté à **Votre Majesté**. Il comprend des chapitres dédiés aux attributions juridictionnelles (discipline budgétaire et financière,

vérification et jugement des comptes), au contrôle et suivi des déclarations de patrimoine, ainsi qu'à l'audit des comptes annuels des partis politiques, ainsi qu'au suivi de la mise en œuvre des recommandations. Il comprend, également, des chapitres relatifs au suivi de la mise œuvre des grands chantiers de réformes (protection sociale, investissement, énergies renouvelables, établissements et entreprises publics et système fiscal,), et à l'évaluation des programmes et projets publics, au contrôle de la gestion.

## Mentions importantes

- Les **axes principaux**, objet du présent document, ont été préparés sur la base du rapport annuel de la Cour des Comptes 2024-2025, élaboré en application des dispositions de l'article 148 de la Constitution, et conformément à l'approche adoptée dans le cadre des orientations stratégiques des juridictions financières pour la période 2022-2026, et en tenant compte des dispositions de la loi n° 62.99 formant code des juridictions financières relatives à l'élaboration de ce rapport annuel et à son approbation, notamment ses articles 22, 99 et 100;
- Les travaux objet de ces axes s'inscrivent dans le cadre de l'exécution du programme annuel 2024. Eu égard aux délais requis par les procédures en vigueur, et afin de garantir l'actualité des résultats de ces travaux et tenant compte des réponses des organismes soumis au contrôle, les statistiques et les données ont été mises à jour jusqu'à fin septembre 2025, sauf indication contraire ;
- Ces axes principaux présentent **une synthèse des résultats les plus saillants** des travaux de la Cour et des Cours Régionales des Comptes, notamment ceux en relation avec la consécration du principe de la reddition des comptes (activités juridictionnelles, déclaration obligatoire du patrimoine, audit des comptes des partis politiques et de l'emploi du soutien annuel supplémentaire à ces partis), ainsi que ceux afférents à l'amélioration de la performance de la gestion publique (suivi des chantiers des grandes réformes, évaluation des programmes et des projets publics, contrôle de la gestion, suivi de la mise en œuvre des recommandations) ;
- S'agissant des travaux relatifs au suivi des chantiers des grandes réformes, à l'évaluation des programmes et projets publics, au contrôle de la gestion, les axes principaux comprennent les observations les plus importantes relevées par les juridictions financières et les principales recommandations émises par celles-ci, en tenant compte des réponses des organismes concernés par les missions objet de ces travaux ;
- Ces axes principaux ont été préparés en langue arabe, puis traduits en langue française ;
- Les principaux axes du rapport annuel, disponibles en arabe et en français, sont téléchargeables sur le site officiel de la Cour des comptes : [www.courdescomptes.ma](http://www.courdescomptes.ma);
- Pour plus de détail sur les résultats des différents travaux des juridictions financières, le rapport annuel de la Cour des comptes est accessible sur son site officiel précité.



# Activités juridictionnelles

Conformément aux dispositions de la loi 62.99 formant code des juridictions financières (JF), la Cour et les Cours régionales des comptes (CRC) exercent des compétences juridictionnelles visant à appliquer, le cas échéant, les sanctions prévues par la loi à l'encontre des gestionnaires publics en cas de manquements aux règles de gestion des finances publiques.

## **1. Discipline budgétaire et financière : un moyen d'entrée essentiel pour lier la responsabilité à la reddition des comptes, le cas échéant, en prononçant des amendes ou des restitutions équivalentes aux pertes subies par les organismes publics**

La discipline budgétaire et financière (DBF) est une attribution juridictionnelle à caractère répressif qui a pour objectif de sanctionner les gestionnaires publics défaillant à raison de leur infraction au principe de bonne gestion et aux règles d'exécution des budgets et des préjudices causés par eux aux organismes publics.

En ce qui concerne les organismes objets des affaires de DBF devant la Cour durant la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 30 septembre 2025, leur nombre s'est élevé à quinze. Les établissements publics ont formé 80 % desdits organismes (12 établissements publics), tandis que les services de l'Etat ont fait l'objet de 13 % des saisines (services relevant d'un ministère et un service de l'Etat géré de manière autonome). Les affaires restant concerner une société soit 7 % des affaires en cours.

Au niveau des CRC, les affaires en cours ont concerné 141 organismes constitués à hauteur de 88,7% de communes (125), de 4,3% de préfectures et Provinces (6), de 3,5% d'organismes issus de la coopération entre collectivités territoriales (5 organismes), de 1,4% de Régions (2) et de deux Arrondissements et un Etablissement public local soumis à la tutelle de collectivités territoriales soit un pourcentage de 2,1%.

Relativement aux catégories des personnes poursuivies dans le cadre des affaires de DBF au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 30 septembre 2025, soixante-trois personnes ont été poursuivies devant la Cour. Cet effectif est composé de responsables, ordonnateurs et sous ordonnateurs à hauteur de 46 % (directeurs d'établissements publics, un directeur d'une société d'Etat et un directeur chargé de son réseau commercial, directeurs centraux et responsables de services déconcentrés

des ministères), de Chefs de Divisions ou services (27%) et de fonctionnaires et agents publics (27%).

Le nombre de personnes poursuivies devant les CRC, durant la période sus indiquée, a atteint 332 personnes réparties entre 154 présidents de conseils de collectivités territoriales ou organismes de coopération entre collectivités territoriales (138 Présidents de conseils communaux, 7 présidents de conseils d'organismes de coopération territoriaux, 6 présidents de conseils de Préfectures et Provinces, 2 présidents de conseils d'Arrondissements, 1 président de conseil d'une Région) ) soit 47% du total de personnes poursuivies, 72 fonctionnaires (23 %), et 30 % pour le reste englobant 31 Chefs de Services, 27 Régisseurs de recettes, 14 Chefs de Divisions, 13 membres de bureaux de conseils locaux, des régisseurs de recettes, des chefs de services, des vice-présidents de conseils locaux, 12 Directeurs, 4 contrôleurs et un comptables public.

Durant la période allant de début 2024 au 30 septembre 2025, les juridictions financières ont statué sur 99 dossiers en acquittant 27 personnes et en prononçant **des amendes à hauteur de 4.139.000 DH à l'encontre de 72 personnes**, dont neuf ont en plus fait l'objet de **jugements ordonnant le remboursement de 1.151.676,40 DH équivalent aux pertes qu'elles ont causées aux organismes publics**.

Au vu des éléments ressortant des délibérations, les faits qualifiés d'infractions dans les arrêts et jugements prononcés, sont attribués, selon le cas , à des insuffisances dans le système de contrôle interne, à l'absence de coordination entre services, à l'insuffisance des ressources humaines, à un manque de maîtrise des textes réglementaires relatifs aux marchés publics, aux contraintes inhérentes aux retards parfois enregistrés dans l'adoption des budgets et à des circonstances nécessitant le recours aux bons de commande de régularisation pour l'achat de fournitures nécessaires pour la continuité de services publics.

Les infractions commises tel qu'il ressort des arrêts de la Cour sont réparties entre infractions aux règles d'engagement, de liquidation et d'ordonnancement de dépenses publiques (29%), production aux juridictions financières de pièces inexactes (20%), procuration à autrui d'un avantage injustifié en espèces (19%), infractions à la réglementation relative aux marchés publics (12%), infractions aux règles de gestion du patrimoine (7%), responsabilité pour préjudice causé à l'organisme public (7%) et autres infractions (6%).

En ce qui concerne les CRC, les infractions à la réglementation relative aux marchés publics occupent le 1<sup>er</sup> rang avec 25,3% des infractions commises, suivies des infractions aux règles d'engagement, de liquidation et d'ordonnancement de dépenses publiques (17,4%), des infractions aux

règles relatives à la constatation, à la liquidation et à l'ordonnancement des créances publiques (16,2%), puis la procuration à autrui d'un avantage en espèces ou en nature (15,4%) et enfin la responsabilité pour préjudice causé à l'organisme public par des carences graves dans les contrôles à exercer ou par des omissions ou négligences répétées dans le rôle de direction (7,9%) et 17,8% pour le reste.

En rapport avec l'exécution des arrêts et jugements émis par les juridictions financières, la Cour a procédé à l'envoi à la Trésorerie générale du Royaume de résumés des arrêts et jugements rendus et ordres de recettes portant amendes d'une valeur de **1.506.000DH** pour prise en charge et recouvrement conformément aux lois et règlements en vigueur.

Les éléments recueillis font état de la prise en charge par les Trésoriers préfectoraux et provinciaux de la totalité des ordres de recettes émis et du recouvrement d'un montant de **541.000 DH**.

## **2. Vérification, instruction et jugement des comptes : recouvrement de montants importants avant prononcé des décisions définitives et tendance baissière de la proportion des débets relatifs à la validité de la dépense suite à l'adoption du système de gestion intégré de la dépense**

Les juridictions financières vérifient et jugent les comptes des organismes publics dotés d'un comptable public. Elles émettent des arrêts et jugements définitifs qui établissent si le comptable public est quitte, en avance ou en débet.

A cet égard, il a été noté que des sommes s'élevant à **16.433.633,29DH** ont été reversées aux organismes publics **avant l'émission des arrêts et jugements définitifs**, suite à la notification faite aux comptables concernés de notes d'observations et d'arrêts et jugements provisoires.

Concernant les arrêts et jugements définitifs émis par les juridictions financières, leur nombre s'élève à 4.452 répartis entre 4.235 quitus et 217 arrêts et jugements de débets pour un montant total de 57.882.097,54 DH. Les quitus ont ainsi concerné 95% des arrêts et jugements définitifs rendus.

Les débets dus à l'absence de diligences que le comptable public doit faire en matière de recouvrement des recettes ont constitué 95% des débets prononcés, tandis que les débets liés aux manquements dans l'exercice du contrôle de validité de la dépense qu'il est tenu d'effectuer en vertu des lois et règlements en vigueur, n'en ont formé que 5%.

La faible proportion des débets liés à la validité de la dépense et la prédominance des quitus sont attribuées à la mise en place de systèmes

informatiques encadrant le processus d'exécution des dépenses, en particulier le système GID qui a renforcé la prévention contre les erreurs de liquidation et à l'effet pédagogique inhérent à la publication des règles tirés des jugements et arrêts émis par les juridictions financières.

Ces éléments remettent en question l'efficience de la procédure de vérification, d'instruction et de jugement des comptes, notamment en ce qui concerne le contrôle de la validité de la dépense, eu égard au coût de ladite procédure et aux limites du régime de responsabilité actuel en déphasage par rapport aux évolutions de la gestion publique marquée par la montée en puissance des systèmes numériques et de la dématérialisation et par les réformes introduites par la loi organique des lois de finances visant à passer d'une approche de gestion axée sur les moyens à une approche de gestion axée sur le résultat.

### **3. Déféré des affaires à caractère pénal : 20 dossiers entre janvier 2024 et fin septembre 2025**

Conformément aux dispositions de l'article 111 du code des JF, le Procureur Général du Roi près la Cour des comptes a déféré au Procureur Général du Roi près la Cour de cassation, Président du Ministère public, 20 dossiers portant sur des présomptions à caractère. Ces dossiers concernent 20 organismes dont 13 collectivités territoriales, 4 Etablissements publics, un service de l'Etat, une société et une association. Ceci porte le nombre de dossiers déférés à 55 entre 2021 et 2025, soit 11 dossiers par an en moyenne, ce qui distingue le modèle des juridictions financières de notre pays par rapport aux Institutions supérieures de contrôle au niveau international.

Selon les données recueillies auprès du Procureur Général du Roi près la Cour de cassation, Président du Ministère public, tous les dossiers ont été déférés aux procureurs généraux près les cours d'appel compétentes et sont en phase d'instruction ou en cours devant les divisions des crimes financiers desdites cours.

# Déclaration obligatoire de patrimoine et audit des comptes des partis politiques

## 1. Déclaration obligatoire de patrimoine : un niveau variable de conformité à l'obligation de renouvellement des déclarations allant de 86% à 100% en fonction des catégories des assujettis et régularisation de la situation pour 39% des assujettis ayant omis de déposer leurs déclarations de début ou de fin de fonctions

Les juridictions financières assurent la réception, le suivi et le contrôle des déclarations de patrimoine des personnes assujetties, en vertu de la loi, à l'obligation de déclarer leur patrimoine. Leur effectif s'est établi à **154.931** assujettis au 31 octobre 2025, dont **135.191** issus de la catégorie des fonctionnaires et agents publics, soit 87 % de l'ensemble des assujettis, **18.258** assujettis de la catégorie des élus locaux, soit un pourcentage de 11,8% et **1.482** personnes relevant d'autres catégories, soit 1,2% seulement.

- **La catégorie des fonctionnaires et agents publics source de 92% des déclarations déposées du 1er janvier 2024 au 31 octobre 2025**

Au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 31 octobre 2025, les juridictions financières ont reçu un total de **104.868** déclarations, dont **11.876** déposés à la Cour des comptes, tandis que les Cours régionales des comptes ont en réceptionné un total de **92.992**. La catégorie des fonctionnaires et agents publics a été la principale source de dépôt des déclarations avec 92% du total des déclarations déposées.

L'augmentation du nombre de déclarations déposées auprès des juridictions financières au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au 31 octobre 2025, est attribuée à l'avènement de la date de renouvellement des déclarations qui a coïncidé avec l'année 2024 pour les élus locaux (renouvellement tous les deux ans au mois de février) et l'année 2025 pour les catégories restantes des assujettis (renouvellement tous les trois ans au mois de février).

Il importe de souligner que l'initiative d'établissement préalable des listes des assujettis concernés par le renouvellement des déclarations en février dernier, en plus de l'analyse et le traitement des bases de

données relatives aux assujettis, ont permis à la Cour de mieux gérer l'opération de réception des déclarations et optimiser le contrôle de conformité aux obligations déclaratives. Les listes ont ainsi pu être arrêtées concernant les assujettis concernés par le renouvellement des déclarations au mois de février 2025 et les assujettis ne s'étant pas acquittés de l'obligation de renouveler leurs déclarations ou de déposer les déclarations au titre du début ou de fin de fonctions ont fait l'objet de lettres d'information adressées aux autorités concernées afin qu'elles les incitent à régulariser leurs obligations déclaratives conformément à la loi.

- **Un niveau variable de conformité à l'obligation de renouvellement des déclarations en fonction des catégories des assujettis allant de 86% à 100%**

Selon les situations arrêtées à fin octobre 2025, le contrôle de conformité à l'obligation de la déclaration de patrimoine pour les membres du gouvernement et les personnes y assimilées a montré qu'ils se sont tous acquittés de leurs obligations déclaratives au titre du renouvellement des déclarations, de début ou de fin de fonctions.

Relativement aux membres de la Chambre des Représentants et de la Chambre des Conseillers, le suivi des déclarations déposées a fait ressortir que tous les parlementaires exerçant leur fonction depuis le début de la mandature au 08/10/2021, ont procédé au renouvellement de leurs déclarations conformément à leurs obligations déclaratives, à l'instar également des membres de la Haute autorité de la communication audiovisuelle et des magistrats des juridictions financières.

Concernant la catégorie des fonctionnaires et agents de l'État, des établissements publics et autres organismes, le contrôle a révélé que **86%** des assujettis de cette catégorie, concernés par l'obligation de renouveler leurs déclarations en février 2025, soit **36.670** assujettis, s'y sont conformés, contre **4.974** personnes, soit **14% du total** des assujettis concernés, qui ont failli à l'obligation de renouveler leurs déclarations.

Par ailleurs, le contrôle de la conformité à l'obligation de déposer la déclaration de début et de fin de fonctions, a permis d'arrêter le nombre des fonctionnaires et agents assujettis aussi bien au niveau national que territorial, qui n'ont pas respecté leurs obligations, à un total de **8.116** assujettis dont **3.154** ont régularisé leur situation suite aux lettres d'informations adressées aux autorités gouvernementales concernées, soit un taux régularisation de **39%** du nombre total des personnes concernée, alors que **4.962** assujettis n'ont toujours pas rempli leurs obligations

déclaratives, soit 61 % des personnes concernées, dont la majorité en rapport avec la déclaration de fin de fonctions (3.403 défaillants, soit 68%).

A cet égard, il est à noter que les juridictions financières ont initié la procédure de mise en demeure des assujettis défaillants au titre de l'obligation de déclaration initiale, de déclaration finale, ou encore de l'obligation de renouvellement des déclarations.

Pour les élus des collectivités territoriales et des chambres professionnelles concernés par le renouvellement de leurs déclarations de patrimoine en février 2024, il a été établi que 94 % des assujettis de cette catégorie, soit 8887 personnes, se sont conformés à cette obligation, tandis que 551 élus (6%) ne se sont pas acquittés de ce devoir.

- **Interaction positive au Référendum du Premier Président relatif aux voies d'amélioration du dispositif régissant la déclaration obligatoire du patrimoine, en attendant la mise en œuvre de ses recommandations et l'achèvement du processus législatif aboutissant à l'adoption de la loi sur la déclaration obligatoire de patrimoine**

Le Premier Président de la Cour des Comptes a adressé, en date du 05 Juin 2024, un référendum au Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement, chargé de la transition numérique et de la réforme administrative, axé sur les voies d'amélioration du dispositif juridique régissant la déclaration obligatoire du patrimoine, afin de remédier afin à ses insuffisances et le renforcer par des dispositions à même de lui permettre de contribuer plus efficacement à la prévention et à la lutte contre la corruption.

Les observations et recommandations relevées au niveau de ce référendum ont été accueillies favorablement par le Ministère délégué chargé de la transition numérique et de la réforme administrative. A cet égard, la Cour, tout en appelant à la mise en œuvre des recommandations dudit référendum, souligne la nécessité d'élaborer un système juridique unifié et global, intégrant toutes les catégories d'assujettis à la déclaration du patrimoine, conformément aux dispositions de la Constitution de 2011, y afférentes, en particulier ses articles 147 et 158, et à sortir, dans les meilleurs délais, la loi sur la déclaration obligatoire du patrimoine.

Il importe de souligner que ce référendum tire sa matière d'une étude réalisée par la Cour pour l'évaluation du bilan de mise en œuvre du système de déclarations de patrimoine depuis son entrée en vigueur. Les conclusions les plus importantes de l'étude, en lien avec la gestion du processus de préparation, de validation et d'actualisation des listes des assujettis par les autorités concernées, se résument comme suit :

- Aspects inhérents à la réception, au suivi et au contrôle des déclarations non traités et organisés de manière exhaustive par le cadre encore limité juridique et institutionnel du dispositif de déclaration obligatoire de patrimoine ;
- Contraintes juridiques et pratiques qui ne permettent pas la détermination, avec la précision requise, des listes des personnes assujetties à la déclaration ;
- Absence d'un mécanisme institutionnel et procédural clair pour l'actualisation périodique des listes des assujettis, en l'absence de délais légaux pour acter les modifications qui interviennent dans les fonctions des assujettis ou en fin de fonctions ;
- Un avis largement partagé par la majorité des organismes publics consultés qui appelle à l'adoption d'une déclaration électronique dans le cadre d'un système intégré de gestion des déclarations depuis l'établissement des listes des assujettis à la réception des déclarations, leur suivi et leur contrôle ;
- Manque de clarté de la terminologie utilisée au niveau du modèle réglementaire actuel de déclaration du patrimoine et éléments de patrimoine non appréhendés de manière exhaustive à son niveau ce qui ne permet pas de statuer avec assurance sur le degré de cohérence entre l'évolution des ressources des déclarants et de leur patrimoine.

## **2. Audit des comptes des partis politiques : restitution de 36 MDH au titre du soutien public contre 22 MDH non restitués au cours de la période allant de 2022 au 15 novembre 2025**

Dans le cadre des attributions constitutionnelles qui lui sont conférées, la Cour des comptes a publié, le 27 mai 2025, un rapport détaillé portant sur les résultats de l'audit des comptes annuels des partis politiques, ainsi que sur la vérification de la validité de leurs dépenses relatives au soutien public au titre de l'exercice 2023. Une copie de ce rapport a été transmise au ministre de l'Intérieur.

- **Soutien accordé aux partis politiques : restitution de 36 MDH contre 22 MDH non restitués au cours de la période allant de 2022 au 15 novembre 2025**

Au 15 novembre 2025, vingt-quatre (24) partis politiques ont restitué au Trésor un montant global de 36,03 MDH au titre du soutien public qui leur a été accordé, que ce soit pour le financement des campagnes électorales

ou pour le soutien annuel. Ce montant comprend 28,71 MDH relatifs aux campagnes électorales, 2,53 MDH pour les dépenses de gestion et 4,79 MDH destinés aux missions, études et recherches.

En revanche, quatorze (14) partis politiques restent débiteurs d'un montant total de 21,85 MDH à restituer au Trésor.

Dans ce cadre, **la Cour a recommandé aux partis politiques** de régulariser leur situation vis-à-vis du Trésor en restituant les montants de soutien non utilisés ou non justifiés. **Elle a également recommandé au Ministère de l'Intérieur** de poursuivre ses efforts afin d'inciter les partis à respecter les obligations légales et réglementaires en matière de restitution desdits montants.

- **Obtention de la note complète selon l'indicateur relatif au dispositif de contrôle du financement des partis politiques et des campagnes électorales**

Notre pays s'est fait attribuer la note complète 7/7 et se place au premier rang mondial, à côté de trois pays uniquement, selon l'évaluation faite par l'OCDE en se basant sur l'indicateur relatif au dispositif de contrôle du financement des partis politiques et des campagnes électorales. Cette note se base sur 7 critères prévus qui ont été remplis à savoir l'existence d'une institution de contrôle indépendante, la disponibilité d'auditeurs agréés, rapports financiers consultables, résultats d'audit publiés, respect des délais de production des comptes annuels et des comptes des campagnes électorales, et la mise à disposition d'une plateforme électroniques unifiée pour la consolidation des comptes et des données.

## **Suivi de la mise en œuvre des recommandations**

À l'instar des années précédentes, la Cour des comptes a poursuivi l'activation de la plateforme électronique dédiée au suivi de la mise en œuvre des recommandations, mise en service depuis le 29 juin 2022. La Cour a ainsi assuré le suivi de 980 recommandations émises dans le cadre de 114 missions de contrôle. Ce suivi a concerné, pour la première fois, les recommandations formulées dans le cadre des missions réalisées au titre des programmes annuels des travaux de la Cour pour la période 2023-2024, portant sur 188 recommandations issues de 18 missions de contrôle. Par ailleurs, la Cour a continué à suivre les recommandations qui ne sont pas totalement mises en œuvre dans le cadre des missions programmées durant la période 2019-2023, en application de la nouvelle approche adoptée, qui repose sur le suivi individualisé de chaque recommandation jusqu'à sa mise en œuvre complète, sauf en cas de survenue de nouvelles circonstances la rendant inapplicable. Il s'agit, à cet égard, de 792 recommandations issues de 96 missions de contrôle.

S'agissant des Cours régionales des comptes, le suivi de la mise en œuvre des recommandations a concerné celles émises dans le cadre des missions de contrôle réalisées au titre de l'année 2023. Il a été mené conformément aux normes professionnelles adoptées par les institutions supérieures de contrôle des finances publiques, en mode de suivi documentaire, à travers l'utilisation de supports écrits, notamment des formulaires et des questionnaires, dans l'attente de la généralisation progressive de la plateforme électronique aux collectivités territoriales. Le nombre total de recommandations émises dans ce cadre s'élève à 1.353, issues de 109 missions de contrôle.

### **1. Mise en œuvre des recommandations émises par la Cour des comptes : 18% des recommandations mises en œuvre et 47% en cours d'exécution avec des impacts positifs recensés sur la gestion et aucune progression notée dans la mise en œuvre de 37% des recommandations par rapport à l'année dernière**

La Cour a constaté que **18% des recommandations** dont la mise en œuvre a été programmée avant la fin de l'année 2024, soit 54 recommandations sur un total de 300, **ont été entièrement réalisées**. Ce taux demeure identique à celui enregistré dans le rapport de la Cour au titre des années 2023-2024. Par ailleurs, **47% des recommandations**, soit 141

**recommandations, sont en cours d'exécution**, ce qui représente une progression de cinq points par rapport au suivi effectué dans le rapport 2023-2024. En outre, **la mise en œuvre de 35% des recommandations**, correspondant à 105 recommandations, **n'a pas encore été entamée**.

Cette situation s'explique, selon les informations communiquées par les organismes concernés, par un ensemble de facteurs, dont principalement le lien entre la réalisation de certaines recommandations avec l'achèvement de programmes et réformes d'envergure stratégique, nécessitant des délais de mise en œuvre prolongés ainsi qu'une coordination des efforts et une coopération entre plusieurs départements et organismes publics. De plus, certaines recommandations revêtent un caractère juridique ou institutionnel, ce qui rend leur exécution tributaire de contraintes temporelles spécifiques imposées par le processus législatif ou réglementaire.

S'agissant du reliquat reporté, correspondant à l'ensemble des recommandations encore en cours de mise en œuvre ou dont l'exécution n'a pas encore été entamée, il s'est établi à 922 recommandations selon le suivi réalisé dans le cadre du rapport annuel 2023-2024, contre 872 recommandations pour la période 2024-2025, soit une baisse légère de 5%. Par ailleurs, le nombre de recommandations partiellement mises en œuvre est passé de 491 à 606, enregistrant ainsi une hausse de 23%. Cette évolution montre que la majorité des recommandations demeure en phase d'exécution et fait l'objet d'un report, ce qui nécessite des efforts supplémentaires pour dépasser cette situation et assurer leur mise en œuvre complète afin que l'impact attendu sur le terrain soit effectif.

Mais, en dépit du pourcentage réduit des recommandations entièrement mises en œuvre, la Cour a noté des effets positifs sur la gestion publique, résultant de la mise en œuvre de certaines recommandations, qu'elle ait été totale ou partielle. Ces effets se sont manifestés dans plusieurs domaines clés, parmi lesquels la gouvernance territoriale, les finances publiques, le secteur de la santé, ainsi que le secteur de l'éducation et de la lutte contre l'analphabétisme.

À titre d'exemple, concernant la mission thématique relative aux agences urbaines, et dans le cadre de la recommandation visant à mettre en œuvre une réforme globale du cadre juridique régissant ces agences, afin de redéfinir leur champ d'intervention en adéquation avec la nouvelle organisation territoriale et les orientations du département chargé de l'urbanisme, le projet de loi n°64.23 relatif à la création des agences régionales de l'urbanisme et de l'habitat, adopté par le Conseil de gouvernement le 26 juin 2025, constitue une première concrétisation de cette recommandation. Ce projet de loi vise à repositionner les agences

urbaines au niveau régional, en prévoyant la création de 12 agences régionales de l'urbanisme et de l'habitat couvrant l'ensemble des régions du Royaume, avec la possibilité de mettre en place des représentations provinciales afin d'assurer la proximité avec l'ensemble des territoires. Il prévoit également de redéfinir les missions desdites agences et d'étendre leur champ d'intervention.

Toutefois, la Cour a constaté que **37% des recommandations reportées n'ont enregistré aucun progrès concret dans leur mise en œuvre par rapport à l'année dernière**, en l'absence d'explications de la part des organismes concernés sur les contraintes ou obstacles ayant freiné leur réalisation. Cette situation concerne des recommandations portant sur de grands chantiers et stratégies sectorielles essentielles, tels que le chantier de la régionalisation avancée, l'emploi des jeunes, ainsi que la stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique. Le chantier de la réforme des régimes de retraite dans le secteur public, concerné aussi par cette situation, a fait l'objet de recommandations de la part de la Cour. Si la conduite de cette réforme nécessite l'achèvement des consultations avec les parties prenantes, la Cour insiste sur la nécessité de mettre en œuvre ses recommandations à cet égard au vu des prévisions de fin des réserves à court et moyen terme et de l'impact sur la durabilité des finances publiques.

Le même constat est établi pour certaines recommandations concernant le secteur de la santé, notamment pour les missions de contrôle portant sur l'évaluation de prise en charge des parturientes et des nouveau-nés, la gestion de neuf centres hospitaliers, la gestion des ressources humaines au sein du ministère de la Santé et de la Protection sociale, le système de formation initiale dans les métiers de la santé, ainsi que le système d'information (programmes informatiques) dudit ministère.

Également, l'absence de progrès a été relevé pour des recommandations concernant le secteur de l'éducation et de l'enseignement, en particulier celles émises dans le cadre de missions de contrôle portant sur l'évaluation de la gestion des ressources humaines dans le département de l'éducation nationale, la scolarisation en milieu rural, les écoles communautaires, ainsi que la formation initiale et continue du corps enseignant.

**Parmi les contraintes soulevées** à la mise en œuvre des recommandations, la Cour a relevé que pour certaines d'entre elles, un engagement plus large des différentes parties concernées ainsi qu'un renforcement de la coordination entre elles, sont nécessaires afin de garantir l'atteinte de l'impact escompté aux niveaux social et économique.

Il s'agit, par exemple, de la mission thématique sur l'emploi des jeunes, où la Cour a constaté que la mise en œuvre de plusieurs recommandations

demeure conditionnée par l'engagement effectif et de la mobilisation continue des acteurs concernés. Cela concerne en particulier la recommandation visant à mettre en place un système d'information intégré sur le marché du travail, basé sur l'adaptation des classifications statistiques des activités, diplômes et métiers, ainsi que sur le développement d'outils et de méthodologies efficaces pour la collecte et la production de données par les différents producteurs de statistiques. L'objectif de cette démarche est de garantir l'amélioration de la précision et de la fiabilité des indicateurs liés au marché du travail, de renforcer les capacités de planification stratégique, ainsi que d'assurer une plus grande efficacité dans le ciblage, le suivi et l'évaluation.

## **2. Mise en œuvre des recommandations des Cours régionales des comptes : 45% des recommandations mises en œuvre et 43% en cours d'exécution et des améliorations notées dans la gestion des services publics, des recettes et des dépenses suite à l'exécution de recommandations**

Les Cours régionales ont relevé que 614 recommandations, soit 45% du total, ont été entièrement mises en œuvre, ce qui représente une légère baisse par rapport à l'année précédente, où le taux de recommandations totalement réalisées avait atteint 47% dans le cadre des missions de contrôle du programme annuel 2022-2023. Par ailleurs, 582 recommandations (43%) sont en cours de réalisation, tandis que la mise en œuvre de 157 recommandations (12%) n'a pas encore été entamée.

Les recommandations mises en œuvre ont permis de générer un impact positif, principalement observé à travers l'amélioration de la gestion de certains services publics, le renforcement du recouvrement des recettes et la rationalisation des dépenses.

En ce qui concerne la recommandation adressée à la préfecture de Fès-Meknès, visant à coordonner avec les services du ministère de la Santé et de la Protection sociale pour l'équipement et la mise en service du dispensaire rural du douar « Al Maabda », relevant de la commune territoriale de « M'haya », et réalisé dans le cadre de l'Initiative nationale pour le développement humain, ledit ministère a doté le dispensaire des équipements médicaux nécessaires ainsi que des ressources humaines requises, ce qui a permis de démarrer son exploitation le 7 avril 2025. La mise en œuvre de cette recommandation a permis aux habitants de ce douar et des douars voisins de bénéficier des soins de santé de base, en rapprochant les services médicaux des citoyens.

Il en va de même pour les recommandations visant à améliorer l'approvisionnement en eau potable, en particulier celles relatives à la coordination avec les parties compétentes pour assurer un approvisionnement en eau de qualité satisfaisante au niveau du passage de Guerguerat, ainsi qu'à l'augmentation du taux de desserte des centres de la province d'Aousserd et des zones isolées. À cet égard, le Conseil provincial a indiqué avoir mis en place des conduites d'eau potable sur une distance de quatre kilomètres, en plus de l'approvisionnement en eau potable de la population du centre d'Aousserd, dans le cadre d'un accord de partenariat conclu avec l'Office national de l'électricité et de l'eau – Branche Eau.

S'agissant de la recommandation relative à l'utilisation des eaux usées traitées pour l'irrigation des espaces verts, la commune d'Agadir a indiqué qu'elle veille à adopter cette option durable dans l'ensemble des espaces verts aménagés depuis le lancement du Programme de développement urbain d'Agadir (2020-2024), ainsi que dans le cadre du plan d'action communal (2022-2027). La commune a également précisé que cette orientation a permis de réaliser des économies significatives en matière de consommation des eaux souterraines et de l'eau potable. De plus, le coût total de l'irrigation s'est établi à environ 4,9 millions de dirhams en 2024, contre 11,7 millions de dirhams en 2018, soit une réduction de 6,8 millions de dirhams.

Dans le même sens, les actions prises par la société de développement local « Casa environnement » en application des recommandations visant à améliorer ses ressources, notamment le transfert des activités de parking, lui ont permis rehausser son chiffre d'affaires de plus de 35 MDH.

Les organismes concernés par les recommandations ont attribué la non-réalisation de certaines d'entre elles à un ensemble de contraintes, parmi lesquelles figurent principalement les difficultés de coordination entre les parties impliquées, ainsi que les ressources financières et humaines limitées.

À cet égard, la province de Sidi Slimane a indiqué que la non-mise en œuvre de la recommandation portant sur la nécessité de fixer des délais précis pour la préparation et la signature des conventions découlant des programmes de développement intégré par les différents partenaires est principalement due au fait que certains d'entre eux, notamment les collectivités territoriales, à défaut de moyens, n'étaient pas capables de verser leur part de contribution financière requise. Cette situation a, par conséquent, empêché l'achèvement des procédures de signature des conventions de partenariat.

Certaines préfectures d'arrondissements et arrondissements de Casablanca ont également expliqué que les compétences techniques limitées de leurs ressources humaines ont constitué un obstacle à la mise en œuvre des recommandations de la Cour régionale visant à améliorer la gestion des infrastructures sportives de proximité. Elles ont précisé que cette contrainte a entravé, en particulier, l'opérationnalisation du système d'information lancé par la commune de Casablanca pour organiser, de manière équitable entre les citoyens, le processus de réservation des heures d'utilisation de ces infrastructures.

Par ailleurs, la commune d'Agadir a attribué la non-mise en œuvre de la recommandation de la Cour régionale relative à la mobilisation du foncier destiné à l'aménagement d'espaces verts à des contraintes principalement liées au non-achèvement de la mise à jour des plans d'aménagement sectoriels couvrant le territoire communal, notamment ceux des secteurs « Agadir Sud », « Agadir Tikiouine » et « Anza », encore en phase de programmation ou d'élaboration. La commune a précisé que cette situation empêche la délimitation précise des emplacements réservés aux équipements publics destinés aux espaces verts, ce qui retarde l'accomplissement des procédures administratives nécessaires à la mobilisation des terrains concernés et entraîne, par conséquent, le report de la réalisation de nouveaux projets d'aménagement d'espaces verts.

# **Suivi des chantiers des grandes réformes**

## **Réforme de la Protection sociale : Des avancées continues du chantier de la réforme et des défis à relever**

La généralisation de la protection sociale fait partie des grands chantiers lancés par **Sa Majesté le Roi que Dieu le glorifie**. Son implantation enregistre des avancées notables, mais elle demeure confrontée à certains défis liés essentiellement à la généralisation, au financement durable et à la réforme du secteur hospitalier public.

Les efforts se sont focalisés sur l'instauration des outils d'implémentation et le renforcement de l'arsenal juridique régissant le système de la protection sociale, de manière générale, et sur la généralisation de l'assurance maladie obligatoire de base et de l'aide sociale directe en particulier. L'élargissement de la base des adhérents aux régimes de retraite et la généralisation de l'indemnité pour perte d'emploi sont encore en phase finalisation et de mise en œuvre de leurs cadres juridique et organisationnel.

**Concernant la généralisation de l'assurance maladie obligatoire de base**, après la promulgation des textes législatifs et réglementaires, l'instauration des procédures et la mobilisation des ressources nécessaires pour sa mise en œuvre, le nombre global de personnes immatriculées au titre du régime d'assurance maladie obligatoire de base a atteint 31,94 millions à fin 2024, ce qui représente près de 87% de la population. Un nombre de 14,47 millions, parmi ces personnes, concerne AMO Tadamon, sur une population cible de 11 millions, et 3,5 millions de personnes seulement pour l'AMO relative aux catégories des professionnels, des travailleurs indépendants et des personnes non salariées exerçant une activité libérale (AMO TNS), sur une population cible de 11 millions de personnes.

Malgré une progression notable, le nombre global des bénéficiaires effectifs de l'AMO (c'est-à-dire les assurés ayant des droits ouverts) ne dépasse pas 25,6 millions de personnes, soit un taux de couverture effectif qui avoisine 70% (en ne tenant pas compte des régimes de couverture spécifiques).

Par ailleurs, malgré les actions menées pour le maintien des équilibres financiers des régimes de l'AMO, notamment, par l'établissement de réserves prudentielles et le renforcement des mécanismes de suivi et de contrôle, ces efforts demeurent insuffisants vu que la majorité des régimes (à l'exception du régime AMO relatif aux salariés du secteur privé) connaissent des déséquilibres financiers. Parmi les principales causes de cette situation, le manque de mécanismes pour la maîtrise des dépenses de l'AMO qui évoluent de manière largement supérieure aux cotisations. En effet, les dépenses de l'AMO ont augmenté de 13,62 milliards à 24,95 milliards DH entre 2022 et 2024 (soit une hausse de 83%) sachant que le taux de croissance des ressources n'a pas dépassé 36%).

En outre, la Cour a noté que les établissements de santé publics restent peu attractifs pour les personnes assurées, compte tenu du niveau et de la qualité des services de soins de santé qu'ils offrent. Cela les empêche d'obtenir leur part du financement alloué pour l'assurance maladie obligatoire. En effet, en 2024, le secteur privé a réussi à s'approprier près de 91% des dépenses des prestations de soins des régimes AMO, contre 9% seulement pour le secteur public.

**Concernant l'aide sociale directe**, la mise en œuvre de ce programme a démarré en décembre 2023, après la promulgation des textes juridiques et réglementaires le régissant (bien que plusieurs dispositions réglementaires manquent encore pour assurer la couverture de l'ensemble des catégories cibles), la conclusion des conventions relatives à son implémentation, ainsi que la mobilisation des ressources nécessaires pour son financement.

Sur le plan de la gouvernance, la commission interministérielle de pilotage présidée par le Chef du gouvernement assure le pilotage de la réforme de la protection sociale y compris l'aide sociale directe. Il convient de rappeler que la mise en œuvre opérationnelle de l'aide sociale directe continue à être réalisée par la CNSS et la CNRA dans le cadre d'une gestion transitoire, dans l'attente de l'achèvement de la mise en place du conseil d'administration de l'Agence nationale du soutien social et de la mise en œuvre des missions opérationnelles de l'Agence.

Les charges de l'aide sociale directe ont atteint en 2024 un montant d'environ 24,89 milliards DH dont, 9,13 milliards DH pour 1,44 millions de familles bénéficiaires des Allocations forfaitaires (2,18 millions de personnes) et 15,04 milliards DH au profit de 2,24 millions de familles (5,52 millions de personnes) bénéficiant des Aides relatives à la protection contre les risques liés à l'enfance, 45 millions DH pour 32.886 familles (120.471 nouveau nés) au titre des Allocations de naissance et 670 millions DH à 1,78 millions de familles bénéficiaires (3,1 millions de personnes) au titre de l'Aide supplémentaire pour la rentrée scolaire. A

signaler que le montant global de l'aide sociale directe, au titre de l'année 2025, a atteint 12,78 milliards DH à fin juin 2025.

En **conclusion**, malgré les avancées notables enregistrées, la réforme de la protection sociale fait face à plusieurs défis. Ils sont particulièrement liés au développement du système de ciblage, à la maîtrise des effectifs des catégories prises en charge par l'Etat, à l'atteinte de l'ensemble des populations cibles, à la diversification des sources de financement en vue d'alléger la pression sur le budget de l'Etat, au développement et à la mise à niveau des établissements de soins publics et à la lutte contre la vulnérabilité à travers la substitution de l'aide par le revenu.

Compte tenu de ces défis, la **Cour des comptes a recommandé au Chef du Gouvernement**, d'activer l'ensemble des instances intervenant dans la gestion du système de protection sociale, d'actualiser et d'évaluer le système et les mécanismes de ciblage en vigueur, et de mettre en place des évaluations périodiques concernant l'efficacité des différentes composantes de la protection sociale. Elle a recommandé, également, de mobiliser et de diversifier des sources de financement durables pour les composantes de la protection sociale, le développement et la mise à niveau des établissements de soins de santé publics, et d'assurer la coordination entre la politique de la protection sociale et les autres politiques économiques et sociales.

## **Réforme de l'investissement : Accélérer le rythme de la réforme afin de garantir la réalisation des objectifs stratégiques dans les délais fixés**

La réforme de l'investissement revêt une dimension stratégique en tant que levier essentiel de la transformation économique et sociale de notre pays. Elle vise à renforcer l'attractivité du Royaume en tant que destination d'investissement, à stimuler l'investissement privé productif, à créer des emplois durables et à contribuer à réduire les disparités sociales et territoriales.

Les discours royaux ont réaffirmé l'importance stratégique de l'investissement en tant que priorité nationale, appelant à la mobilisation de l'ensemble des acteurs pour en assurer la promotion. **Sa Majesté le Roi** a également souligné, dans son discours du trône le 29 juillet 2025, la nécessité d'en faire un levier de justice territoriale, à travers la valorisation

des potentialités économiques régionales et le soutien à l'entrepreneuriat local.

**Concernant le cadre stratégique de développement de l'investissement privé**, il gagnerait à être consolidée par l'adoption d'une stratégie nationale pour l'investissement traduisant les grandes orientations stratégiques et fournissant une vision globale permettant de consolider les efforts et de garantir la continuité de la réforme au-delà des délais fixés. Ceci, tout en clarifiant les rôles et responsabilités des différents acteurs publics et privés, en plus de la consécration des mécanismes de gouvernance, de suivi et d'évaluation. En outre, l'accélération de l'adoption du pacte national pour l'investissement devrait renforcer le cadre stratégique sur les aspects relatifs au cadrage des engagements des différents acteurs concernés, en particulier ceux du secteur privé et du secteur bancaire.

**Quant au dispositif de pilotage et de gouvernance**, il est appelé à être renforcé par la mise en place de l'observatoire national de l'investissement qui permettra le suivi et l'analyse des réalisations en matière d'investissement, ainsi que par la mise en œuvre de la réforme des Centres régionaux d'investissement dans l'objectif d'asseoir de nouveaux mécanismes de gouvernance de l'investissement à l'échelle territoriale.

**S'agissant des dispositifs de soutien établis par la charte d'investissement**, le cadre réglementaire relatif au dispositif destiné aux TPME a été institué en 2025 par le décret (n° 2.25.342). En outre, dans le cadre de la mise en œuvre de certaines dispositions de ce décret, quatre arrêtés du Chef du gouvernement ont été adoptés et publiés au bulletin officiel en date du 6 novembre 2025. Ces arrêtés portent sur la définition des branches d'activité par région et des activités prioritaires éligibles au dispositif de soutien, des listes des préfectures et provinces concernées par la prime territoriale, ainsi que sur la liste des pièces constitutives du dossier de demande de soutien. Il convient de noter que la promotion des investissements de cette catégorie d'entreprises constitue la première initiative de la feuille de route pour l'emploi adoptée en 2025.

**Pour ce qui est du dispositif visant à encourager le développement des entreprises marocaines à l'international**, il n'est pas encore activé, et ce en l'absence de son texte réglementaire prévu l'article 40 de la charte de l'investissement et qui devrait être publié dans un délai de six mois suivant la date publication de cette charte au bulletin officiel (soit 12 décembre 2022). L'activation de ce dispositif serait de nature à renforcer le positionnement économique des entreprises marocaines sur les marchés internationaux.

**En ce qui concerne le déploiement de la feuille de route pour l'amélioration du climat des affaires**, des progrès notables ont été enregistrés, mais le rythme d'exécution devrait être accéléré afin d'atteindre les objectifs dans les délais prévus. En effet, depuis son lancement en 2023 et jusqu'à novembre 2025, 98% des initiatives programmées ont été lancées dont 63% de projets sont finalisés ou quasi-prêts, 35% en cours d'exécution et deux autres projets qui accusent un retard au niveau de leur exécution. Le bilan des projets réalisés couvre essentiellement l'adoption et l'actualisation d'un ensemble de textes juridiques se rapportant à l'amélioration du climat des affaires, notamment celles relatives à la réduction des délais légaux pour le traitement des demandes concernant les projets d'investissement et la simplification de nombreuses procédures et formalités administratives. Ainsi, la réalisation des objectifs tracés dans la feuille de route reste tributaire de la mobilisation de tous les acteurs concernés afin d'accélérer le rythme d'exécution des projets restants avant la fin de 2026.

Par ailleurs, la mobilisation du foncier demeure l'un des principaux freins à l'efficacité des initiatives d'amélioration du climat des affaires. Dans ce sens, le ministère délégué chargé de l'investissement a élaboré un projet de feuille de route pour l'amélioration de l'accès des investissements productifs au foncier et contribue aux travaux de préparation d'un projet de décret d'application de la loi (n°102.21) relative aux zones industrielles, qui va définir les modalités d'élaboration et d'adoption du plan national de ces zones. Sur ce registre, la Cour avait insisté, dans son rapport annuel de 2023-2024, sur la nécessité d'adopter une stratégie foncière nationale globale et claire, en cohérence avec la politique de l'Etat en matière de soutien à l'investissement, et tenant compte des Hautes orientations contenues dans la Lettre Royale adressée, en 2015, aux participants aux assises nationales sur « la politique foncière de l'Etat et son rôle dans le développement économique et social ».

**Pour ce qui est de la réforme des Centres régionaux d'investissement (CRI)**, le cadre législatif les régissant a connu une évolution importante en 2025, à la suite de l'entrée en vigueur de la loi (n°22-24) modifiant et complétant la loi (n°47-18). Cette réforme vise à renforcer les attributions dévolues à ces centres et à consolider la décentralisation dans la gestion des dossiers d'investissement, permettant, ainsi, d'accélérer le processus décisionnel et de rapprocher les services des CRI aux investisseurs au niveau territorial.

La nouvelle réforme des CRI consacre l'application des dispositions de la charte de l'investissement en permettant, depuis le 2 janvier 2025, l'élaboration, l'approbation et la signature, au niveau régional, des conventions d'investissement portant sur des projets dont le montant ne

dépasse pas 250 millions de dirhams, en coordination avec les services déconcentrés compétents et sous approbation de la commission régionale unifiée d'investissement. Toutefois, il demeure nécessaire d'accélérer la publication de l'arrêté relatif à l'évaluation de la performance des CRI et de modifier et compléter le décret d'application de la loi (n°47.18) afin d'assurer une cohérence complète avec le nouveau cadre législatif.

**En ce qui concerne la mise en place de l'observatoire national de l'investissement**, une dynamique a été engagée, bien que le rythme de réalisation devrait être accéléré. A ce sujet, le Ministère délégué chargé de l'investissement a instauré un cadre de coopération qui sera concrétisé par la signature de plusieurs conventions d'échange d'informations. À ce jour, quatre conventions ont été signées, deux sont en cours d'élaboration, tandis que d'autres font l'objet de discussions. La finalisation de ce cadre, tributaire de l'implication effective des partenaires concernés, permettra d'accélérer la mise en place de l'observatoire afin de permettre le suivi des réalisations se rapportant à la réforme de l'investissement.

Parallèlement à la mise en œuvre progressive du cadre de coopération susmentionné, le Ministère délégué à l'investissement a entamé le développement d'un système d'information pour assurer l'agrégation des données et la diffusion des indicateurs définis, notamment le volume des investissements privés et le nombre d'emplois créés, ainsi que d'autres indicateurs prioritaires liés à l'investissement.

**Eu égard à ce qui précède, la Cour des comptes a recommandé au Chef du gouvernement** d'adopter une stratégie nationale intégrée de l'investissement et d'accélérer l'adoption du pacte national pour l'investissement, de manière à clarifier les engagements des différents acteurs publics, privés et bancaires pour la mise en œuvre de ses dispositions. **Elle a préconisé également** d'accélérer l'achèvement du cadre réglementaire relatif aux dispositifs de soutien à l'investissement, notamment celui destiné à encourager la présence des entreprises marocaines à l'international.

**La Cour a, en outre, recommandé** d'accélérer la mise en œuvre de la feuille de route relative à l'amélioration du climat des affaires, à travers la finalisation des projets en cours, ainsi que l'adoption d'une stratégie foncière nationale intégrée garantissant la cohérence des interventions des différents acteurs et facilitant l'accès des investisseurs au foncier, de manière à assurer l'efficacité des réformes, et d'accélérer l'opérationnalisation de l'observatoire national de l'investissement, afin d'assurer un suivi rigoureux, transparent et régulier des progrès réalisés, en particulier en matière de mobilisation du secteur privé et de création d'emplois durables.

## **Energies renouvelables :**

### **Résultats prometteurs avec besoin d'améliorer la gouvernance, de développer les capacités et compétences, et de cibler les choix technologiques optimaux**

La stratégie énergétique nationale 2009-2030 vise à mieux utiliser les ressources locales et réduire la dépendance énergétique du pays. Cette stratégie a pour objectif d'atteindre une part de 42% de capacités installées d'énergies renouvelables (EnR) dans le mix électrique à l'horizon 2020, soit 6 000 MW répartie équitablement entre les énergies solaires, éolienne et hydraulique. Cet objectif a été porté à 52% à l'horizon 2030. Le volume global des investissements des projets EnR, quant à lui, s'est élevé à 66 MMDH entre 2009 et juin 2025. Le suivi du chantier des EnR a porté sur le bilan des réalisations ainsi que sur les défis liés à leur développement.

**S'agissant du bilan des réalisations**, en dépit des avancées accomplies, les différents programmes n'ont pas atteint les objectifs de capacités installées de 2020 dans les délais prévus. Ainsi, le programme solaire n'a réalisé que 38% de son objectif initial de 2 000 MW. De même, le programme intégré de l'énergie éolienne a atteint 72% de la cible de 2 000 MW. Quant au programme hydroélectrique, dont l'objectif était également de 2 000 MW en 2020, la puissance installée a stagné à hauteur de 1770 MW depuis 2010. Ainsi, la part des capacités installées des EnR dans le mix électrique s'est établie à 37% à fin 2020, contre un objectif de 42% pour la même année.

Néanmoins, et depuis 2021, la dynamique s'est accélérée, faisant passer ces capacités de 3 946 MW en 2020 à 5 439 MW en 2024, et portant ainsi leur part dans le mix électrique à 45,3% en 2024. En outre, à fin juin 2025, les capacités installées des énergies éolienne et hydraulique ont dépassé les objectifs fixés pour 2020, atteignant respectivement 2 451 MW et 2 120 MW. En revanche, celles du programme solaire n'ont pas dépassé 928 MW. Ceci est dû aux changements qui ont affecté les projets prévus, ainsi qu'à la faible coordination entre MASEN et l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE).

Cependant, en dépit de l'accroissement de leurs capacités installées, le mix électrique demeure dominé par les énergies fossiles. En effet, la contribution des EnR à la production électrique est insuffisante, ne dépassant pas 26,7% en 2024. Ceci s'explique par plusieurs facteurs, notamment la nature intermittente de ces sources, La baisse du niveau d'eau dans les barrages qui a affecté la production d'électricité à partir de l'énergie hydroélectrique, le retard enregistré dans la mise en service de la

station de transfert d'énergie par pompage (STEP) de « Abdelmoumen », ainsi que les arrêts techniques qu'a connus la centrale NOOR III.

**Au niveau de la planification**, le plan d'équipement électrique 2025-2030 prévoit d'atteindre une puissance installée globale de 15 672 MW dont 12 445 MW de source renouvelable. Pour ce faire, le plan d'investissement repose sur le développement des EnR et la consolidation des moyens de gestion de leur caractère intermittent, à travers la réalisation d'une troisième STEP et l'adoption de systèmes de stockage par batteries associés à l'énergie solaire photovoltaïque (PV). Il met également l'accent sur le renforcement du rôle du gaz naturel pour accompagner ce développement.

En outre, le renforcement du réseau électrique est essentiel pour accroître la part des EnR, notamment dans les régions du Sud qui disposent d'un fort potentiel, en particulier pour l'énergie éolienne. Dans ce cadre, "l'Autoroute électrique" reliant Dakhla à Casablanca, d'une capacité de trois gigawatts et un coût estimé à 30 MMDH, est un projet crucial pour exploiter ledit potentiel. Toutefois, l'appel à manifestation d'intérêt lancé en 2023 pour le concrétiser a accusé un retard notoire, et la convention de partenariat public-privé n'a été signée qu'en mai 2025.

Par ailleurs, l'hydrogène vert constitue un levier stratégique pour l'avenir énergétique du pays, grâce à la disponibilité de ressources solaires et éoliennes, aux infrastructures portuaires et la proximité avec l'Europe. Dans ce sens, une feuille de route nationale a été élaborée en 2021. Toutefois, des mesures concrètes n'ont pas été entreprises afin de mettre en œuvre les différentes actions prévues et ce, en raison d'un manque de coordination et d'une faible implication des parties concernées.

A la suite des Hautes Instructions Royales, une « Offre Maroc », qui couvre l'ensemble de la chaîne de valeur, a été élaborée en mars 2024 afin d'attirer les investissements et développer des projets de production d'hydrogène et de ses dérivés. Les efforts déployés ont permis la sélection de sept grands projets répartis sur six régions, représentant une capacité totale en EnR de 20 gigawatts et visant la production d'environ huit millions de tonnes de dérivés.

Malgré cette dynamique, le secteur reste confronté à plusieurs défis, notamment la sécurisation de contrats d'achat à long terme, le parachèvement des infrastructures de transport et de stockage, ainsi que la prise en compte des contraintes imposées par le cadre législatif et réglementaire du marché européen.

**En ce qui concerne les défis liés au développement des EnR**, le Maroc a reçu 5,6 MM USD de flux financiers internationaux entre 2010 et 2020.

De même, MASEN a combiné des crédits concessionnels garantis par l'État, dons, émissions d'obligations vertes, prêts commerciaux, et partenariats public-privé. Pourtant, l'accès au financement commercial à grande échelle demeure limité, tandis que les besoins en financement restent importants pour la réalisation des projets de production, de transport et de stockage.

Ce défi financier se conjugue à des défis institutionnels et réglementaires. En effet, le cadre juridique a connu une évolution notable grâce à la loi relative aux EnR et la loi relative à l'autoproduction. Cependant, la lenteur dans la publication des décrets d'application retarde la mise en œuvre de dispositions essentielles, telles que la facilitation de l'accès au réseau de distribution électrique à basse et moyenne tension.

A signaler que, l'Autorité nationale de régulation de l'électricité a approuvé, en 2025, la séparation comptable des activités de l'ONEE, permettant ainsi de distinguer les coûts de production, de transport et de distribution, en attendant la création d'une entité indépendante chargée de la gestion du réseau de transport, conformément aux pratiques internationales et dans un souci de transparence.

D'un autre côté, le coût de l'énergie solaire concentrée est élevé par rapport à celui de l'énergie photovoltaïque et de l'énergie éolienne, créant ainsi un gap d'exploitation dans certains projets Noor. Ce gap a entraîné des pertes cumulées pour MASEN, partiellement compensées par les excédents générés par les projets de l'énergie photovoltaïque. Ainsi, le gap brut de 4,9 MMDH a été réduit à 4,34 MMDH à fin 2024.

Par ailleurs, le stockage est essentiel pour le renforcement d'intégration des EnR. Les moyens de stockage existants comprennent la STEP d'Afourer de 464 MW, et celle d'Abdelmoumen de 350 MW. En outre, l'Office a lancé, en 2025, un appel à manifestation d'intérêt pour la réalisation d'un projet utilisant la technologie de stockage par batteries, d'un coût estimé à 5,7 MMDH et d'une capacité totale de stockage de 1 600 MWh. De même, le projet Noor Midelt, doté d'une capacité totale de 1 460 MW, piloté par MASEN comprendra un système de stockage par batteries d'une capacité de 700 MWh.

Parallèlement, le gaz naturel s'impose comme une énergie de transition flexible, facilitant l'intégration des EnR et la réduction de la domination du charbon dans la production électrique. Plusieurs projets sont en cours, notamment des terminaux de réception de gaz naturel liquéfié et des réseaux de gazoducs reliant les centrales électriques et les zones industrielles. Cependant, la concrétisation de ces objectifs reste conditionnée par la finalisation du cadre réglementaire et par la mobilisation des financements nécessaires.

Eu égard à ce qui précède, **la Cour des comptes a recommandé au Chef du gouvernement** de mettre en place les mécanismes de suivi de l'exécution du plan d'équipement électrique 2025-2030, et ce en vue d'assurer l'atteinte des objectifs dans les délais fixés. **Elle a préconisé, également, d'améliorer la gouvernance du secteur énergétique et d'adopter un cadre juridique et une stratégie claire pour le secteur du gaz naturel.**

En outre, **la Cour a recommandé au ministère chargé de la Transition énergétique** d'accélérer la réforme du secteur de l'électricité à travers la séparation effective des activités de production, de transport et de distribution, et d'activer la publication des textes réglementaires portant application des lois sur les énergies renouvelables et sur l'autoproduction de l'électricité, tout en clarifiant les rôles des différents acteurs. **Elle a recommandé, aussi, de développer le réseau de transport d'électricité et de mettre en œuvre des projets d'interconnexion électrique afin d'assurer une exploitation optimale du potentiel du pays en EnR.**

**La Cour a préconisé, enfin, de recourir aux technologies les plus adaptées pour produire des EnR au meilleur coût, et de diversifier les sources de financement, notamment par le recours aux mécanismes de financement vert et à d'autres sources plus compétitives, offrant des conditions avantageuses adaptées à la situation des organismes bénéficiaires.**

## **Secteur des établissements et entreprises publics : Nécessité d'accélérer la mise en œuvre de la réforme**

La réforme du secteur des établissements et entreprises publics (EEP) vise à atteindre plusieurs objectifs stratégiques, dont les plus importants sont la restructuration du portefeuille de ces établissements, le renforcement de leurs capacités stratégiques et opérationnelles, et l'actualisation des règles de pilotage, de gouvernance et de contrôle. Elle vise également à consolider le rôle de l'État actionnaire et à améliorer l'efficacité économique et sociale des établissements et entreprises publics. Parallèlement, le Fonds Mohammed VI pour l'investissement a été créé pour assurer la mission de soutenir le plan de relance économique et de faire du capital investissement un levier pour contribuer à la réalisation de l'objectif national de mobilisation de 550 milliards de dirhams d'investissements et de création de 500.000 emplois à l'horizon 2026.

L'évaluation effectuée par la Cour des comptes, intervient quatre ans après la publication des textes juridiques fondateurs de cette réforme, qui sont

venus consolider les projets lancés dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de la Cour dans son rapport en 2016 sur "Le secteur des EEP au Maroc : recentrage stratégique et gouvernance".

**Concernant la restructuration du portefeuille public**, son volet relatif aux Établissements Publics à caractère non commercial fait face à des difficultés au niveau de l'exécution, en raison de l'absence d'un mécanisme décisionnel, chargé d'activer les opérations de restructuration programmées, lesquelles restent tributaires des initiatives des autorités ministérielles de tutelle.

**S'agissant du cadre juridique de la réforme**, la Cour a noté que sur les 17 textes prévus par la loi-cadre (n°50-21) relative à la réforme des EEP, 9 textes ont été adoptés et publiés, tandis que 2 textes sont engagés dans la procédure d'approbation et 6 textes sont toujours en cours de préparation, ce qui reflète un retard dans la mise en œuvre de l'arsenal juridique de la réforme. Dans ce sens, certains projets de textes d'une importance capitale pour la réforme ont été initiés il y a plusieurs années mais ne sont pas encore finalisés, tels que le projet de loi relatif à la réforme du système de gouvernance et de contrôle financier des EEP.

**Concernant la Politique actionnariale de l'État**, après son adoption par le Conseil de Gouvernement le 12 décembre 2024, l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'état et de suivi des performances des EEP a élaboré un plan de communication visant à accompagner la mise en œuvre de cette politique, mais le processus d'exécution n'a pas encore démarré effectivement. Dans ce cadre, une série d'ateliers a été organisée au cours de l'année 2025, réunissant l'Agence avec les départements de tutelle et les EEP concernés, dans le but de déterminer les mécanismes pratiques et d'assurer une compréhension uniforme des dispositions de la politique par les différentes parties prenantes. Il est prévu que les conclusions de ces travaux soient regroupées dans un plan d'action détaillé qui sera soumis à l'approbation du Conseil d'administration de l'Agence. Il est également attendu que des plans d'action spécifiques à chaque établissement et entreprise publics soient préparés pour être approuvés par leurs organes délibérants.

**Par ailleurs, le processus de transformation de quinze établissements publics relevant du champ de compétence de l'Agence en sociétés anonymes**, prévu par l'article 28 de la loi (n°82.20) portant création de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État, connaît un rythme qui n'est pas compatible avec le délai légal de cinq ans qui se terminera le 26 juillet 2026, conformément aux dispositions de l'article 60 de la loi-cadre (n°50.21) précitée. En effet, jusqu'à fin septembre 2025, seul le projet de loi (n°56.24) relatif à la transformation

de l'Office national des hydrocarbures et des mines en société anonyme a été approuvé par le Conseil de Gouvernement et transmis au Parlement. Les projets de lois concernant l'Office national des aéroports, l'Agence nationale des ports et l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale sont toujours dans la procédure d'approbation. La Cour réitère son appel à la mobilisation des départements ministériels de tutelle, en tant qu'entités principales porteuses de ces projets de loi, pour accélérer ce processus avec le soutien de l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'Etat.

**S'agissant de la création des fonds sectoriels et thématiques**, prévus à l'article 4 de la loi (n°76.20) portant création du Fonds Mohammed VI pour l'investissement, ce dernier a sélectionné, dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt daté du 8 mai 2023, 14 sociétés de gestion de ces fonds (9 nationales et 5 internationales), parmi les sociétés avec lesquelles il s'était initialement engagé, après que celles-ci aient réussi à finaliser la mobilisation du capital de ces fonds. Les 14 fonds couvrent les secteurs économiques nationaux prioritaires, notamment l'industrie, l'agriculture et l'agro-alimentaire, le tourisme, le transport et la logistique, le reste sont des fonds généralistes. Des capitaux d'un montant total de 19 milliards de dirhams sont mobilisés dans ces fonds, dont 4,5 milliards de dirhams de contribution du Fonds Mohammed VI et 14,5 milliards de dirhams mobilisés auprès d'investisseurs nationaux et internationaux, réalisant ainsi un effet de levier supérieur à quatre fois.

Les étapes de contractualisation avec certains fonds thématiques et sectoriels sont achevées, et ces derniers ont commencé à mettre en œuvre leurs premières opérations d'investissement dans le tissu entrepreneurial, tandis que d'autres fonds sont dans la phase finale de structuration.

**Quant au financement des projets d'infrastructures stratégiques**, supervisés par les EEP dans le cadre des Partenariats Public-Privé (PPP) soutenus par des investisseurs internationaux, un ensemble de projets dans les domaines de l'énergie et de l'eau a été identifié y compris ceux qui s'inscrivent dans le cadre de la déclaration conjointe signée le 4 décembre 2023 entre le Royaume du Maroc et les Emirats Arabes Unis

**Concernant la gouvernance du Fonds Mohammed VI**, le processus de parachèvement de la composition du Conseil d'administration est toujours en cours, dans l'attente de la nomination de quatre membres indépendants, conformément aux dispositions de la loi (n°40.22) fixant le nombre d'administrateurs indépendants ainsi que les conditions et la procédure de leur nomination dans les organes consultatifs des entreprises publiques. Le Comité de nomination et de rémunération, créé le 17 avril 2025, poursuit l'élaboration de sa charte. Il est prévu qu'il se réunisse avant la fin de l'année

2025 pour présenter les candidatures relatives à la nomination des membres indépendants, conformément à la procédure adoptée par le Conseil d'administration du Fonds.

**Eu égard à ce qui précède**, la Cour des comptes a réitéré ses recommandations, émises dans son rapport annuel de 2023-2024 en vue d'accélérer leur mise en œuvre, notamment celles portant sur la finalisation de la composition des Conseils d'Administration de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État et de suivi des performances des Établissements et Entreprises Publics et du Fonds Mohammed VI pour l'Investissement, conformément aux dispositions légales, pour leur permettre d'exercer leurs missions d'orientation stratégique et de contrôle, ainsi que le transfert, à cette Agence, de la propriété des participations détenues par l'État dans les entreprises publiques à caractère commercial relevant de son périmètre.

**La Cour a réitéré, aussi, sa recommandation** sur la nécessité d'accélérer l'exécution des opérations de restructuration du portefeuille public à caractère commercial et la relance du programme de privatisation pour renforcer les recettes non fiscales et contribuer à la restructuration du portefeuille public, et d'accélérer Les recommandations portent également sur l'accélération de la mise en œuvre de la feuille de route de la Politique actionnariale de l'État et du processus de transformation des Établissements Publics relevant de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État en sociétés anonymes, en coordination avec les Ministères de tutelle responsables de la préparation des textes législatifs nécessaires.

**En outre, la Cour a recommandé au Ministère de l'économie et des finances, aux ministères de tutelle des EEP, à l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État et au Fonds Mohammed VI pour l'investissement** d'accélérer la préparation et la publication de tous les textes législatifs et réglementaires prévus dans le cadre de la réforme et de procéder à une évaluation complète et précise des actifs et passifs des établissements et entreprises publics en cours de liquidation. **Elle a préconisé, également**, de poursuivre les efforts déployés pour finaliser l'identification et la structuration du portefeuille de projets d'infrastructures des établissements et entreprises publics qui seront soutenus par le Fonds Mohammed VI pour l'investissement, en accordant la priorité aux secteurs stratégiques.

## **Réforme fiscale :**

### **Besoin de compléter la réforme des principaux impôts de l'Etat par la réforme de la fiscalité territoriale et de la parafiscalité**

La loi-cadre (n°69.19, promulguée le 26 juillet 2021) portant réforme fiscale, a tracé les grandes lignes de cette dernière et en a défini les objectifs fondamentaux ainsi que les mécanismes de mise en œuvre. Elle a également fixé un délai de cinq ans à compter du mois d'août 2021, date de sa publication, pour la mise en place des mesures prioritaires, ainsi que l'introduction progressive des autres dispositions à partir de cette même date.

Au terme de quatre années de mise en œuvre de la réforme fiscale, les mesures adoptées ont principalement porté sur les trois principaux impôts de l'État, à savoir l'impôt sur les sociétés (IS), la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et l'impôt sur le revenu (IR). Ces réformes ont été introduites successivement dans les lois de finances des années 2023, 2024 et 2025.

**S'agissant de l'IS**, la loi de finances pour l'année 2023 a introduit des dispositions portant principalement sur une révision des taux de cet impôt. L'objectif étant d'atteindre progressivement, à l'horizon de 2026, les taux cibles de 20% applicable aux sociétés dont le bénéfice net est inférieur à 100 MDH, 35% pour celles réalisant un bénéfice net égal ou supérieur à 100 MDH, et 40% pour les établissements de crédit et les organismes assimilés et les entreprises d'assurances. Par ailleurs, la cotisation minimale a été revue également à la baisse, passant de 0,5% à 0,25% du chiffre d'affaires.

**En ce qui concerne la TVA**, la principale mesure apportée par la loi de finances pour l'année 2024 était de réduire le nombre de taux appliqués (7%, 10%, 14% et 20%) à deux taux cibles (10% et 20%) applicables progressivement à l'horizon de 2026. Par ailleurs, l'exonération de la TVA a été généralisée aux produits de base à large consommation, tels que les produits pharmaceutiques, les fournitures scolaires et les matières entrant dans leur fabrication. Cette exonération a concerné également la vente et la livraison de l'eau destinée à un usage domestique et les prestations d'assainissement. De plus, un système d'auto-liquidation de la TVA a été instauré, de même qu'un mécanisme de retenue de la taxe à la source.

**S'agissant de l'IR**, les principales mesures introduites par la loi de finances pour l'année 2025 ont porté sur le réaménagement du barème progressif de cet impôt à compter du 1er janvier 2025. Ainsi, le montant de la première tranche exonérée a été relevé de 30.000 à 40.000 DH, tandis

que les autres tranches ont été élargies. Le taux marginal a été abaissé de 38 % à 37%. La même loi de finances a également augmenté le montant de la déduction pour charges de famille, porté de 360 à 500 DH par personne à charge et a relevé le plafond de cette réduction de 2.160 DH à 3.000 DH. En outre, la loi a instauré une exonération progressive de l'IR applicable aux pensions de retraite et aux rentes viagères servies dans le cadre des régimes de retraite de base.

**Concernant les mesures introduites par la loi de finances pour l'année 2026**, elles portent principalement sur des ajustements visant à renforcer l'intégration du secteur informel, à améliorer le climat des affaires et à accroître la compétitivité des entreprises.

À cet égard, la loi de finances de 2026 a élargi le champ d'application de la retenue à la source au titre de l'IS et de la TVA aux rémunérations des prestations rendues par des personnes, aux établissements de crédit, aux organismes assimilés, aux sociétés d'assurances et de réassurance, ainsi qu'aux entreprises dont le chiffre d'affaires hors taxe dépasse 200 MDH. Le dispositif de retenue à la source sera également étendu, au titre de l'IR et de l'IS, aux produits de location de biens immobiliers versés aux sociétés soumises à l'IS et aux personnes physiques soumises à l'IR professionnel selon le régime du résultat net réel ou simplifié.

Par ailleurs, la loi de finances a instauré l'obligation d'opérer l'auto-liquidation de la TVA par les entreprises industrielles au titre de leurs achats des déchets industriels neufs, des métaux et matières de récupération. Cette loi a également introduit un droit d'enregistrement supplémentaire de 2 %, applicable aux actes portant mutation à titre onéreux de biens immeubles ou des fonds de commerce dont le prix dépasse 300.000 DH, dans les cas où l'acte ne précise ni le moyen de paiement ni les références y afférentes, ou lorsque le règlement du prix ne s'effectue pas selon les modalités prévues par le Code général des impôts.

**Dans le cadre de l'amélioration de l'environnement des affaires et de la compétitivité des entreprises**, la loi de finances de 2026 a introduit des mesures visant à harmoniser le traitement fiscal applicable aux intrants agricoles en matière de TVA à l'intérieur et celle à l'importation. À cet effet, l'exonération de la taxe à l'importation sera élargie aux produits fertilisants et aux supports de culture exclusivement destinés à un usage agricole. Dans le même cadre, les délais supplémentaires d'exonération de la TVA pour les biens d'investissement, à l'importation comme à l'intérieur, ont été alignés à 24 mois pour toutes les entreprises qui construisent leurs projets, ou qui les réalisent dans le cadre d'une convention en vigueur conclue avec l'État.

Tout en notant l'avancement dans la réalisation de plusieurs objectifs fondamentaux de la loi-cadre au cours des quatre dernières années, la Cour a relevé **l'absence de mesures prioritaires concernant la réforme de la fiscalité des collectivités territoriales**, telle que prévue par la loi-cadre, ainsi que des dispositions visant à rationaliser et à **simplifier les règles relatives aux taxes parafiscales** dans leur ensemble, et ce, à moins d'une année de l'échéance des cinq ans fixée par la loi-cadre.

La Cour a, par ailleurs, relevé **l'absence de mesure pour évaluer l'impact socio-économique des incitations fiscales**, en vue de leur maintien, de leur révision ou de leur suppression, selon le cas, conformément aux dispositions de l'article 8 de la loi-cadre précitée.

Au vu de ce qui précède, eu égard au bilan de mise en œuvre de la loi-cadre (n° 69.19) relative à la réforme fiscale, **la Cour réitère ses recommandations émises** dans son rapport annuel 2023-2024. Elles portent, notamment, sur l'accélération de la mise en œuvre de la réforme de la fiscalité territoriale et des taxes parafiscales, conformément aux objectifs fixés par la loi-cadre précitée, ainsi que sur la réalisation d'une évaluation périodique de l'impact socio-économique des incitations fiscales octroyées, afin d'orienter les décisions quant à leur maintien, leur révision ou leur suppression selon les cas.

**La Cour a, en outre, préconisé** de procéder à une évaluation des mesures adoptées dans le cadre de la réforme des impôts (IR, IS et TVA), ainsi que la communication sur ces réformes et sur leurs effets, réels ou attendus.

# Evaluation des programmes et projets publics

## Programmes et projets intégrés pour le développement : Points d'attention

Les programmes de développement intégré constituent l'un des principaux leviers pour accélérer le développement territorial, réduire les disparités territoriales et sociales, et consolider les principes de justice territoriale, dans la mesure où ils offrent un cadre contractuel favorisant la convergence entre les différents acteurs et mettant l'accent sur la réalisation de résultats concrets et mesurables.

L'actualité de ces programmes s'accentue à la lumière des **Hautes Orientations Royales** contenues dans le Discours du Trône du 29 juillet 2025, ainsi que dans le discours royal du 10 octobre 2025 prononcé à l'occasion de l'ouverture de la première session de la cinquième année législative de la onzième législature. Ces discours ont appelé au lancement d'une nouvelle génération de programmes de développement territorial intégré, caractérisés par une plus grande efficacité, une meilleure durabilité et un impact tangible sur le citoyen.

Les conclusions et recommandations suivantes s'appuient sur les résultats des missions de contrôle et d'évaluation menées par les juridictions financières concernant les programmes et conventions de développement territorial intégré, notamment le chantier de la régionalisation avancée, le Programme de réduction des disparités territoriales et sociales (PRDTS), la fonction publique territoriale, ainsi que la contractualisation entre l'État et les régions. Elles tiennent également compte des chantiers liés à l'amélioration de la gouvernance territoriale et au renforcement du rendement de l'investissement public.

### 1. Conception préliminaire et planification

La qualité de la conception préliminaire des programmes de développement intégré constitue un déterminant essentiel pour garantir un impact tangible sur le citoyen et le territoire. Elle requiert l'élaboration d'un diagnostic territorial et sectoriel précis, fondé sur un système d'information territorial actualisé et intégré, ainsi que la définition d'objectifs mesurables accompagnée d'une participation effective des parties prenantes.

Cependant, la mise en œuvre de cette approche se heurte à plusieurs contraintes structurelles, notamment la multiplicité des bases de données entre les intervenants au niveau territorial, la fiabilité des informations géographiques, et le faible recours aux plateformes numériques participatives protégées. Ces facteurs influent l'efficacité de la planification et limitent la précision du ciblage.

Par ailleurs, la lenteur de la mise en œuvre de la Charte nationale de la déconcentration administrative constitue l'un des facteurs affectant l'efficience de la gestion territoriale. En effet, le taux de réalisation de la feuille de route associée à ce chantier n'a pas dépassé **36%** à fin 2024, ce qui fragilise la coordination verticale et horizontale et retarde le transfert des compétences décisionnelles vers le niveau territorial.

## **2. Mobilisation des compétences humaines**

Le facteur humain constitue un élément déterminant pour l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre des stratégies, programmes et projets publics. À cet égard, les juridictions financières ont relevé la nécessité d'élaborer une politique intégrée de qualification et de valorisation des ressources humaines, fondée sur le principe de complémentarité fonctionnelle et institutionnelle entre les différents niveaux, tant central que déconcentré.

En effet, l'absence d'une vision intégrée de la gestion des compétences au niveau territorial limite la capacité à exploiter de manière optimale les ressources disponibles, ce qui entrave la correction des insuffisances en matière de capacités de gestion chez certains acteurs et, par conséquent, l'atteinte des objectifs fixés.

## **3. Programmation et financement**

L'efficacité de la programmation du développement intégré requiert l'adoption de contrats-programmes pluriannuels assurant une articulation entre le financement et les résultats, tout en tenant compte des différentes phases de réalisation des projets (investissement, exploitation, maintenance), en diversifiant les sources de financement et en veillant à leur compatibilité avec les capacités financières des parties contractantes.

Néanmoins, l'analyse de l'état d'avancement des projets inscrits dans le cadre des contrats-programmes État-Régions (CER) pour la période 2020-2022 révèle une performance limitée. En effet, le taux de projets achevés n'a pas dépassé 9% à fin avril 2024, tandis qu'environ 80% des projets étaient encore en cours de réalisation, reflétant une programmation peu réaliste et l'absence d'une planification fondée sur des capacités effectives d'exécution.

Pour remédier à cette situation, il est nécessaire d'adopter une approche réaliste lors de l'élaboration des programmes, en fixant des objectifs et des projets réalisables dans les cadres temporels et financiers établis, ce qui contribue au renforcement de la crédibilité des engagements publics et de la fiabilité de la planification territoriale.

Il convient également de passer d'une approche quantitative du suivi, limitée aux taux de réalisation ou à la consommation des crédits, à une approche qualitative fondée sur la mesure de l'impact réel sur les usagers et sur le niveau d'amélioration de la qualité des services publics au niveau territorial.

#### **4. Gouvernance et coordination**

La gouvernance et la coordination entre les acteurs constituent des piliers essentiels pour garantir la performance des programmes de développement territorial intégré et l'atteinte de leurs effets sur le développement. Toutefois, les mécanismes de coordination et de convergence demeurent limités. À cet égard, un manque de cohérence a été relevé entre les programmes de développement régional et les stratégies sectorielles au niveau territorial, ce qui impacte négativement l'efficacité de la mise en œuvre et la durabilité des résultats.

Par ailleurs, une bonne gouvernance requiert la clarté des rôles et la définition des responsabilités entre les services déconcentrés de l'État, les trois niveaux des collectivités territoriales, ainsi que les établissements publics territoriaux, afin d'assurer la cohérence dans la prise de décision et la convergence des politiques et programmes.

Assurer cette cohérence implique également la mise en place de mécanismes de coordination opérationnelle, notamment à travers l'activation des comités interministériels et mixtes chargés du pilotage et de l'orientation des actions, tout en garantissant la régularité de leurs réunions et le suivi de la mise en œuvre de leurs recommandations et décisions. Cela favorise la complémentarité entre les différents acteurs et assure une coordination continue tout au long des différentes phases de conception et de mise en œuvre des projets.

Par ailleurs, il est nécessaire de simplifier les procédures administratives et de numériser les processus de prise de décision et de suivi, ce qui contribue au renforcement de la transparence et à l'accélération du rythme de réalisation des projets.

## **5. Élaboration et mise en œuvre**

L'analyse de la mise en œuvre des programmes de développement met en évidence plusieurs facteurs ayant limité l'atteinte des objectifs fixés dans les délais impartis. Il s'agit principalement du faible niveau de coordination préalable, des retards dans l'élaboration des études techniques, de la non-mobilisation du foncier en temps opportun, ainsi que des disparités en matière de capacités de gestion entre les différents acteurs territoriaux.

Dans ce cadre, la Cour a constaté, à travers une mission de contrôle réalisée en 2023, que parmi 78 conventions signées devant Sa Majesté le Roi que Dieu l'assiste, seuls 32 programmes, soit 41%, avaient été menés à terme, alors même que leurs périodes prévisionnelles d'exécution couvraient les années 2010 à 2019. Par ailleurs, l'évaluation de 158 programmes de développement territorial intégré a montré que le nombre de programmes totalement achevés ne dépassait pas 41, soit 26%.

Cette situation souligne la nécessité d'adopter une approche de mise en œuvre plus intégrée, fondée sur une coordination entre les parties prenantes et une meilleure articulation entre les financements mobilisés et les résultats attendus. Cette démarche est de nature à accélérer la cadence de réalisation des projets et à optimiser l'impact de l'investissement public sur le développement territorial.

## **6. Suivi, évaluation et gestion des risques**

La Cour a constaté que la gestion des programmes et conventions de développement souffre encore de lacunes organisationnelles et structurelles limitant leur efficacité, notamment l'absence de définition claire des responsabilités et des rôles au sein des instances de supervision et de suivi, ainsi que la non-désignation d'un responsable administratif chargé de superviser la mise en œuvre des programmes et de coordonner les interventions des partenaires, garantissant ainsi l'unité de direction et de responsabilité.

Il a également été relevé l'absence d'un système intégré de collecte de données et de suivi de la performance, reposant sur des tableaux de bord périodiques et sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de performance, d'efficacité et d'impact. Cette insuffisance limite la capacité des organes de gouvernance à prendre des décisions éclairées, à anticiper et gérer les risques, ainsi qu'à assurer un audit interne efficace de la mise en œuvre des programmes.

Pour renforcer l'efficacité de la gestion et garantir la durabilité de l'impact, la prochaine phase requiert la mise en place d'un système unifié de suivi et d'évaluation, fondé sur des tableaux de bord standardisés et communs, ainsi que sur des indicateurs précis permettant de mesurer l'impact sur le

développement. Cela implique également la réalisation d'évaluations préalables, concomitantes et postérieures, afin d'orienter la décision publique vers l'atteinte d'un impact effectif au profit du citoyen et du territoire.

## **7. Exploitation, maintenance et durabilité de l'impact**

Les coûts d'exploitation et de maintenance qui suivent l'achèvement des projets réduisent le rendement de l'investissement public lorsque leurs exigences ne sont pas prises en compte dès la phase de conception. Le retard constaté dans la mise en exploitation de certains projets achevés résulte principalement de l'absence de planification préalable pour leur gestion post-achèvement, du manque de clarification de l'entité chargée de l'exploitation et de la maintenance, ainsi que des retards enregistrés dans la réception des infrastructures et la conclusion des conventions afférentes. En outre, l'absence d'intégration des conditions financières garantissant la durabilité dans les contrats-programmes et conventions conduit certains acteurs à se trouver dans l'incapacité d'assurer la couverture des dépenses d'exploitation et de maintenance.

À cet effet, et à la lumière des résultats des missions de contrôle menées par les juridictions financières concernant l'évaluation des conventions, programmes et projets publics, l'atteinte des objectifs des programmes de développement requiert l'adoption d'un cadre national unifié pour la conception. Ce cadre devrait rendre obligatoire la définition d'indicateurs d'impact pour chaque programme.

Il importe également d'élaborer, de manière participative entre les départements ministériels, les collectivités territoriales et les établissements publics, des critères formalisés et clairs pour la classification des territoires, afin de garantir un ciblage optimal des zones fragiles et montagneuses. Par ailleurs, il est nécessaire de généraliser l'approche du budget axé sur les résultats, d'articuler le financement autour de contrats-programmes régulièrement révisés à la lumière d'indicateurs d'efficacité, de performance et d'impact, de mettre en place un système d'information territoriale (comprenant des données territoriales consolidées, des indicateurs et des tableaux de bord), ainsi que d'assurer l'activation effective des plateformes participatives dans l'ensemble des régions.

Il est également nécessaire d'institutionnaliser les évaluations préalables, concomitantes et postérieures, et de lier systématiquement leurs recommandations aux décisions de révision, de mise à jour ou de reprogrammation. Le renforcement de la gouvernance régionale passe également par la mise en place de comités de pilotage permanents, présidés

par les Walis, ainsi que par une mise en œuvre effective de la déconcentration administrative.

Il convient également d'intégrer, dans chaque convention, les conditions d'exploitation et de maintenance ainsi que les modalités de leur financement, tout en actualisant les cahiers des charges correspondants afin de garantir la qualité des réalisations et le respect des délais. Il est aussi nécessaire d'adopter une approche axée sur l'efficacité dans la gestion des programmes territoriaux, à travers la mobilisation des compétences humaines disponibles aux niveaux central et régional, et le renforcement de la culture des résultats et du travail collectif au sein des acteurs institutionnels.

## **Programme de réduction des disparités territoriales et sociales :**

### **Renforcer les mécanismes de ciblage et de gouvernance pour accroître l'impact des programmes de développement territorial**

Le Programme de réduction des disparités territoriales et sociales a été lancé en 2017, en application des **Hautes Orientations Royales formulées dans le discours prononcé à l'occasion du 16<sup>ème</sup> anniversaire de la Fête du Trône, le 30 juillet 2015**. Il vise à résorber les insuffisances en infrastructures et en services sociaux de base, en particulier dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'accès à l'eau potable, de l'électricité et des routes rurales.

Ce programme est encadré par une convention-cadre conclue entre les départements ministériels concernés et l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE), pour une enveloppe financière d'environ 50 MMDH. Son financement a été assuré par le Fonds de développement rural et des zones de montagne (47%), les Conseils régionaux (40%), l'Initiative nationale pour le développement humain (8%) et l'ONEE (5%).

Les objectifs quantitatifs fixés prévoyaient notamment : la construction et l'aménagement de 22.000 km de routes non classées, la réhabilitation de 8.000 km de routes classées, la réalisation de 4.503 opérations relatives aux infrastructures scolaires et 1.494 concernant les unités de santé. Ils incluaient également la création de 9.511 points d'approvisionnement en eau potable, la réalisation de 972 projets d'extension des réseaux et de branchements individuels, ainsi que 470 projets d'électrification rurale et de raccordements électriques, tant individuels que collectifs.

La mission conduite par la Cour des comptes a porté sur l'évaluation de ce programme, au titre de la période prévue pour sa mise en œuvre (2017-2023), en mettant l'accent sur ses réalisations financières et physiques, ainsi que sur les facteurs déterminants, à savoir la planification, la programmation, la gouvernance, les mécanismes de mise en œuvre et l'évaluation de l'impact.

**Concernant le bilan financier du programme**, les partenaires ont mobilisé, à fin juin 2025, un montant cumulé de 46,75 MMDH, soit 94% de l'enveloppe budgétaire initialement prévue pour la période 2017-2023. Les engagements se sont élevés à 45,44 MMDH (98%), tandis que les décaissements effectifs ont atteint 38,36 MMDH, soit 84%.

En termes de répartition sectorielle, les projets routiers ont absorbé près de 71% des financements (35,4 MMDH), contre seulement 29% consacrés à la santé, à l'éducation, à l'eau potable et à l'électricité. Cette orientation reflète la priorité accordée aux projets de désenclavement territorial, par rapport à ceux visant à améliorer l'accès aux services sociaux de base.

**Sur le plan des réalisations physiques**, le nombre total des projets programmés s'est élevé à 10.939. À fin juin 2025, un total de 9.026 d'entre eux ont été achevés (82%), 1.289 étaient en cours d'exécution (12%) et 624 n'étaient pas encore lancés (6%).

D'un point de vue sectoriel, les taux d'exécution ont atteint 88% dans l'éducation, 87% dans la santé, 81% dans l'eau potable et 79% dans les secteurs des routes et de l'électricité. Sur le plan régional, ces taux varient entre 65% et 98%, avec le niveau le plus faible enregistré dans la région de Guelmim-Oued Noun (65%).

Malgré les efforts consentis, la majorité des interventions a porté sur la réhabilitation, l'aménagement et l'entretien, en particulier des infrastructures et ouvrages routiers, scolaires et sanitaires. Ainsi, l'ensemble des opérations relatives aux routes classées (3.246 km) a concerné exclusivement la réhabilitation, sans création de nouveaux axes, tandis que seulement 23% des travaux réalisés sur les routes non classées (4.572 km) ont consisté en des travaux d'amélioration de la situation existante, sans un élargissement effectif du réseau. Les secteurs de l'éducation et de la santé ont suivi la même tendance, les projets ont porté principalement sur la réhabilitation et l'extension des structures existantes.

**En ce qui concerne l'exploitation des infrastructures réalisées**, l'analyse des données disponibles, à fin février 2024, a révélé que 8% des projets achevés, soit 625 sur un total de 8.170, n'étaient pas encore opérationnels. Cette situation concerne principalement le secteur de l'eau potable (223 projets) et celui des routes (159 projets).

Les causes identifiées sont liées à l'absence de désignation des entités responsables de la gestion et de la maintenance de ces projets, au non-achèvement des travaux de signalisation pour certains projets routiers, ainsi qu'à l'insuffisance des mesures prises pour mobiliser les ressources humaines, ou les équipements ou les raccordements aux réseaux d'eau, d'électricité et d'assainissement.

Dans le même ordre d'idées, l'évaluation de **la gouvernance de la mise en œuvre du programme** a révélé plusieurs insuffisances en matière de coordination, de suivi et d'activation des mécanismes de pilotage. En effet, bien que les Conseils régionaux aient contribué à hauteur de près de 40% au financement du programme, ils n'étaient pas représentés au sein de la Commission nationale pour le développement du monde rural et des zones de montagne. La création d'une commission élargie, regroupant les Walis et les Présidents de régions aux côtés des membres de la Commission nationale, n'a pas résolu le problème, et ce en l'absence d'un cadre juridique définissant ses missions et ses modalités de fonctionnement, limitant, ainsi, l'efficacité de son action, en particulier en ce qui concerne la coordination aux niveaux national et régional.

La Cour a, également, relevé l'absence de mécanismes institutionnels de suivi de la mise en œuvre des décisions et des recommandations émises par les instances de gouvernance. Ainsi, certaines recommandations formulées en 2017 et en 2021 n'ont pas été mises en œuvre. Elles concernaient notamment l'implication de nouveaux intervenants (tels que les départements ministériels chargés de la Jeunesse et de la Culture, ainsi que les directions régionales des Domaines de l'État), l'accélération des procédures d'engagement budgétaire et l'amélioration de la qualité des études techniques.

Cette situation découle de l'absence de calendriers précis, de la non-désignation explicite de responsables chargés de l'exécution, ainsi que la non adoption de règlements intérieurs au sein de dix commissions régionales (à l'exception de celles des régions de l'Oriental et de Béni Mellal-Khénifra).

Ces insuffisances ont eu plusieurs conséquences, dont principalement une inadéquation entre la répartition des missions de mise en œuvre des projets et les capacités réelles de gestion des acteurs concernés. En effet, une part importante des projets a été confiée aux préfectures et provinces (51%), aux régions (20%) ainsi qu'aux services déconcentrés des départements ministériels (22%), avec une part plus limitée attribuée à d'autres instances. Toutefois, cette répartition a été opérée sans analyse approfondie des capacités de ces entités en matière de ressources humaines, d'expertise de gestion et de suivi-évaluation.

Par ailleurs, des lacunes relevées dans certaines études techniques ont conduit à une augmentation significative de la masse des travaux dans 243 projets, allant de 10% à 290%. En outre, plusieurs projets ont été engagés sans régularisation de leur situation foncière ni l'obtention des autorisations légales (303 projets sans régularisation et 334 sans autorisation de construire dans sept régions). De même, certains projets ont été interrompus, dont 100 demeuraient à l'arrêt à fin juin 2025.

**En matière de planification et de programmation des projets,** la Cour a noté plusieurs insuffisances, touchant la phase de diagnostic, le ciblage et les mécanismes de programmation. Trois études, réalisées entre 2014 et 2019, ont servi de base pour la mise en œuvre du programme, mais elles ont été réalisées de manière accélérée, ce qui a affecté leur qualité et limité leur exhaustivité. Par ailleurs, le passage de l'unité de ciblage du niveau douar à celui de la commune s'est effectué sans définition précise des critères ni correction des biais liés à la qualité des données, ce qui a réduit la pertinence du ciblage territorial.

L'étude conduite en 2019 par une association, pour un coût de 216 MDH, n'a pas été pleinement valorisée, en raison de l'implication insuffisante des régions et des communes et de la non généralisation de ses résultats aux départements ministériels et aux collectivités territoriales concernés, ce qui a limité les possibilités de mise en œuvre intégrée. Par ailleurs, le choix initial d'utiliser les moyennes régionales plutôt que nationales dans le calcul des indicateurs de ciblage a suscité de nombreuses réserves, avant que la Commission nationale n'adopte, en 2020, la moyenne nationale en tant que méthodologie multicritère.

En outre, malgré la publication de circulaires ministérielles, dans ce sens, la pratique a montré des différences entre les commissions régionales dans l'élaboration des plans d'action annuels. En effet, les critères retenus pour le ciblage n'ont pas été justifiés que dans certains cas. La sélection des projets a, également, souffert d'un déficit de coordination, entraînant des contradictions entre les plans régionaux et les programmations sectorielles du ministère chargé de l'Équipement et de l'ONÉE, faute d'une implication suffisante de ces deux acteurs en amont de la phase de diagnostic.

Dans le secteur de l'éducation, 66% des crédits ont été concentrés dans trois régions seulement, sur la base de données non-actualisées, ce qui fait peser des risques sur l'utilisation effective des infrastructures créées. En outre, les objectifs du Programme national de développement intégré des centres ruraux n'ont pas été pris en compte, en raison de l'absence d'implication du ministère chargé de l'Aménagement du territoire dans la gouvernance du programme.

Dans l'ensemble, ces insuffisances révèlent la nécessité d'adopter une nouvelle approche intégrée du diagnostic, fondée sur des critères actualisés et sur l'implication de l'ensemble des parties prenantes. Elles appellent également à harmoniser la méthodologie d'élaboration des plans régionaux et à assurer leur convergence effective avec les programmes sectoriels. L'objectif est d'orienter plus efficacement les investissements vers les zones les plus vulnérables, de réduire la dispersion des efforts et de renforcer l'impact des nouveaux programmes sur le développement territorial.

Eu égard à ce qui précède, **la Cour des comptes a recommandé au Chef du gouvernement ainsi qu'aux départements ministériels concernés** d'engager des réformes profondes afin d'assurer l'efficacité et la pérennité des programmes de réduction des disparités territoriales et sociales. Elle souligne, à cet égard, la nécessité d'élaborer des critères officiels et précis de diagnostic territorial, conçus à travers une démarche participative associant l'ensemble des acteurs et reposant sur des indicateurs rigoureux de mesure des écarts. **Elle a recommandé**, également, la mise en place d'un cadre uniifié de programmation, permettant de définir clairement les priorités et de renforcer la convergence et la complémentarité des projets.

**La Cour a recommandé**, en outre, d'impliquer davantage les collectivités territoriales et les acteurs locaux, tout en mobilisant l'expertise du Haut-Commissariat au Plan, de l'Observatoire national du développement humain, ainsi que des universités et institutions de recherche spécialisées. L'objectif étant d'affiner le ciblage et de mieux intégrer les spécificités territoriales.

S'agissant de la gouvernance, **la Cour a recommandé** le renforcement du cadre réglementaire encadrant la mise en œuvre des programmes publics, notamment par l'adoption de règlements intérieurs de référence pour les comités de gouvernance et par l'activation de mécanismes efficaces de suivi de leurs décisions. Elle a préconisé, également, l'amélioration de la qualité des études techniques, conformément aux standards et normes en vigueur, ainsi que la régularisation foncière et l'obtention préalable des autorisations nécessaires avant le lancement des projets. Par ailleurs, **la Cour a recommandé** de veiller à renforcer la cohérence entre les politiques publiques, les programmes et les projets, d'une part, et les schémas régionaux d'aménagement du territoire ainsi que les programmes de développement régional, d'autre part. Elle a également recommandé d'assurer, en amont, une préparation rigoureuse des conditions d'exploitation et de maintenance des infrastructures et des ouvrages réalisés.

## **Mobilisation des ressources en eau non conventionnelles : Nécessité d'améliorer le modèle de planification stratégique et de clarifier le cadre institutionnel**

Au cours des dernières années, le Maroc a déployé des efforts importants pour la mobilisation des ressources en eau non conventionnelles, afin de renforcer sa capacité d'adaptation au stress hydrique. Des projets stratégiques ont été lancés dans ce cadre, notamment dans le domaine du dessalement de l'eau de mer. À fin 2024, la capacité de production de l'eau dessalée et de réutilisation des eaux usées traitées a atteint respectivement environ 324 et 52 millions de mètres cubes par an. Il est prévu de passer à une capacité de production de 2,2 milliards de mètres cubes par an à l'horizon 2030 dans le domaine du dessalement, et à 100 millions de mètres cubes par an à l'horizon 2027 dans le domaine de la réutilisation des eaux usées traitées.

**En ce qui concerne le cadre stratégique, juridique et institutionnel**, les documents de planification stratégique dans le secteur de l'eau ont fait l'objet de révisions répétées en termes d'objectifs en matière de mobilisation de ressources non conventionnelles. Cela s'explique par l'accélération du stress hydrique, ces dernières années, avec l'intensification des phénomènes climatiques extrêmes, qui ont rendu les prévisions de ces documents dépassées. Cette situation a nécessité la prise de mesures d'urgence pour garantir l'approvisionnement en eau potable, telles que le plan d'urgence pour l'approvisionnement en eau de Safi et d'El Jadida par dessalement de l'eau de mer, ainsi que l'acquisition de stations mobiles de dessalement, dont 41 stations de dessalement de l'eau de mer et 162 stations de déminéralisation, pour une capacité totale estimée à environ 39 millions de mètres cubes par an.

La Cour a relevé, dans ce cadre, l'absence d'une vision stratégique intégrée couvrant les différents aspects des ressources hydriques non conventionnelles, les projets y afférents étant réalisés en l'absence d'une vision globale qui, en cohérence avec les documents de planification hydraulique, définit les orientations pour le développement d'un système intégré englobant le transfert de technologies, la recherche, la formation, l'intégration industrielle et l'utilisation des énergies renouvelables.

En outre, l'adoption des textes réglementaires relatifs à la mobilisation des eaux non conventionnelles a également pris du retard. Bien que la loi (n° 36.15) relative à l'eau soit entrée en vigueur depuis août 2016, neuf de ses textes d'application n'avaient toujours pas été publiés à fin 2024. Ce retard est expliqué par la lenteur des consultations entre les secteurs concernés.

Parmi ces textes non encore adoptés, deux très importants, dont l'un portant sur les modalités d'élaboration et d'approbation du contrat de concession pour le dessalement de l'eau, et l'autre concernant la réutilisation des eaux usées traitées ou la valorisation et l'utilisation des eaux pluviales.

La Cour a également noté l'absence d'un cadre institutionnel clair pour la gouvernance du secteur des ressources en eau non conventionnelles, alors que ce domaine se caractérise par une multiplicité d'acteurs et un chevauchement de leurs compétences, notamment le ministère de l'Intérieur, le ministère de l'Équipement et de l'eau, le ministère chargé de l'Agriculture, les agences des bassins hydrauliques, l'Office national de l'électricité et de l'eau potable, le groupe OCP, les collectivités territoriales, les régies de distribution, les délégataires privées et les sociétés régionales multiservices qui ont récemment démarré leurs activités.

**En ce qui concerne le bilan des réalisations,** la Cour a relevé que la capacité de production de l'eau dessalée a atteint environ 324 Mm<sup>3</sup>/an à la fin de 2024, soit une augmentation annuelle de 35 Mm<sup>3</sup>/an depuis 2015. Ce rythme devrait s'accélérer pour atteindre 216 Mm<sup>3</sup>/an entre 2024 et 2026, grâce aux projets en cours. Toutefois, ce rythme reste insuffisant pour atteindre l'objectif fixé pour 2030, qui nécessite une production de 2,2 MMm<sup>3</sup>/an, soit une augmentation annuelle d'environ 313 Mm<sup>3</sup>/an.

La Cour a également noté que le volume d'eaux usées traitées et réutilisées ne représente que 7 % du total des eaux usées urbaines. Le programme national d'assainissement liquide mutualisé et de réutilisation des eaux usées traitées vise à réutiliser environ 14 % du total des eaux usées urbaines d'ici 2027. Cette ressource est principalement utilisée pour l'arrosage des espaces verts, des terrains de golf et certaines activités industrielles. En ce qui concerne la collecte des eaux de pluie, la capacité de stockage n'a pas dépassé 53.000 mètres cubes à fin 2024. Le projet de plan national pour l'eau 2020-2050 a proposé la mise en place d'un programme national de collecte et de valorisation de ces eaux dans le but d'économiser environ 300 millions de mètres cubes par an d'eau potable.

**Concernant le financement,** l'État s'oriente de plus en plus vers le partenariat public-privé. Cependant, le succès de ces partenariats dépend de leur gestion efficace, eu égard en particulier au rôle essentiel que doit jouer l'acteur public (ministère de l'Équipement et de l'eau, Office national de l'électricité et de l'eau potable, ministère chargé de l'Agriculture, etc.) pour garantir la continuité de l'approvisionnement en eau.

Pour ce qui est **de la mise en œuvre de ces projets**, eu égard aux délais de réalisation des stations de dessalement, le programme national d'approvisionnement en eau potable et en eau d'irrigation prévoit la réalisation des stations programmées dans des délais compris entre cinq et

sept ans, mais certaines expériences montrent que ces délais peuvent être beaucoup plus longs. C'est le cas de la station de dessalement d'Agadir, dont la durée totale de réalisation a atteint 14 ans, et de la station de dessalement de Casablanca, dont la réalisation a pris du retard, les travaux n'ayant démarré qu'en 2024, alors qu'elle aurait dû être prête en 2015.

Cette situation révèle la nécessité de mettre en place une **gestion proactive des risques**, afin de surmonter les complexités des projets de mobilisation de ressources en eau non conventionnelles, compte tenu des investissements considérables qu'ils mobilisent et des défis techniques pointus qu'ils posent, en particulier dans le contexte des délais de réalisation serrés.

**En relation avec le coût du dessalement** de l'eau, la Cour a relevé les risques d'augmentation de ce coût pour des raisons contractuelles. Par exemple, pour la station de dessalement d'eau de mer d'Agadir, le coût de référence du mètre cube d'eau potable a augmenté à 10,29 dirhams en 2024 (soit une augmentation de 16 %), en raison de la non-obtention des avantages fiscaux dont elle devait bénéficier et des coûts supplémentaires liés à la pandémie de Covid-19. De même, le prix du mètre cube à la station de Casablanca, fixé à 4,48 dirhams, est susceptible de varier en fonction des fluctuations des taux de change et de l'inflation.

Pour le **rendement des réseaux de distribution** de l'eau potable, la Cour a relevé qu'il n'était pas adapté au coût de production de l'eau dessalée. Ce rendement a atteint au niveau national 78% en 2024. Malgré l'augmentation du budget alloué à l'amélioration des réseaux de distribution de l'eau potable à l'échelle nationale, une perte de 113 millions de mètres cubes d'eau dessalée par an est prévue en 2027, pour un coût supérieur à 506 millions de dirhams.

Par ailleurs, un ensemble de contraintes empêchent la **valorisation des eaux usées traitées dans le domaine de l'irrigation**, outre l'obsolescence du cadre juridique en vigueur, la Cour note les préoccupations sanitaires liées à la méfiance des utilisateurs quant à leur qualité, ainsi que le coût élevé du traitement complémentaire permettant leur réutilisation. Les déchets industriels non traités entravent également les efforts visant à améliorer la qualité de l'eau, tout comme l'absence de consensus sur le financement des projets de valorisation dans le domaine de l'irrigation et la répartition des coûts entre les intervenants.

Sur la base de ce qui précède, la **Cour a recommandé au Chef du gouvernement** de mettre en place une stratégie intégrée et concertée pour la mobilisation des ressources en eau non conventionnelles, qui aborde les différents aspects liés à cette question, notamment le financement, la durabilité du modèle économique, l'utilisation des énergies renouvelables,

l'utilisation dans le secteur agricole, le développement d'un système industriel pour ce secteur, ainsi que l'optimisation des capacités réalisées.

**La Cour a également recommandé** de clarifier le cadre institutionnel pour la mobilisation des ressources en eau non conventionnelles, d'accélérer la réalisation des projets de stations de dessalement et des programmes de réutilisation des eaux usées traitées, ainsi que de revoir les objectifs fixés à cet égard afin d'optimiser l'exploitation des potentialités disponibles.

**En outre, la Cour a recommandé au ministère de l'Intérieur** de renforcer les efforts visant à améliorer le rendement des réseaux de distribution d'eau potable, en particulier les réseaux de distribution d'eau dessalée.

**La Cour a recommandé, aussi, au ministère de l'Équipement et de l'eau** d'améliorer le modèle de planification stratégique pour la mobilisation des ressources en eau afin de se préparer aux situations critiques, d'assurer une meilleure visibilité pour le secteur agricole et faire accélérer l'adoption des textes réglementaires relatifs à la mobilisation des ressources en eau non conventionnelles.

## **Stratégie nationale de la sécurité routière 2017-2026 : Bilan mitigé et nécessité de renforcement des mécanismes de conception, d'exécution et de suivi**

Face au défi de la sécurité routière, le Maroc a pris plusieurs initiatives depuis les années 1970, à l'instar de la création du Comité national de prévention des accidents de la circulation en 1977 et le lancement de la première stratégie nationale de la sécurité routière (SNSR)2004-2013, suivi d'une deuxième SNSR couvrant la décennie 2017-2026. Cette dernière s'est basée sur un plan structuré autour de cinq piliers : "gestion de la sécurité routière", "routes plus sûres", "véhicules plus sûres", "comportements plus sûrs des usagers de la route", et "réponses après l'accident".

La mission réalisée par la Cour des comptes s'est focalisée sur l'évaluation de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité de la SNSR 2017-2026, tout en relevant les principales contraintes qui empêchent l'atteinte de ses objectifs.

**Concernant le bilan de réalisation des objectifs fixés par la SNSR - 2017-2026**, cette dernière a fixé un objectif global de réduire de moitié la mortalité routière à l'horizon de 2026 par rapport à 2015, soit moins de 1.900 décès. Des objectifs intermédiaires ont également été définis, visant essentiellement à ne pas dépasser 3.000 décès en 2020 et 2.800 en 2021. Toutefois, ce nombre a atteint cette dernière année un total de 3.685 décès. Cette tendance haussière a continué en 2023 avec 3.819 décès et en 2024 avec 4.024 décès. Ainsi, les objectifs intermédiaires, avec même au contraire une hausse des cas de décès, ce qui rend très peu probable l'atteinte de l'objectif de la stratégie de réduire le nombre de décès de 50% à l'horizon 2026.

Cette situation s'explique principalement par la forte évolution du nombre de décès parmi les utilisateurs les plus vulnérables. Concernant **les deux-trois roues motorisées**, ce nombre est passé de 852 décès en 2015, à 1.537 décès en 2023 et à 1.738 en 2024, s'écartant considérablement de l'objectif intermédiaire de 2020 (moins de 639 décès) et de l'objectif stratégique de 2026 (moins de 426 décès). Concernant les **piétons**, le nombre de décès a légèrement augmenté entre 2015 et 2024, passant de 992 à 1.068. Cet écart est loin des objectifs fixés par la SNSR, qui étaient de moins de 800 décès en 2020 et de 500 visé à l'horizon 2026.

La Cour a noté que plusieurs raisons expliquent le nombre élevé de décès des deux et trois roues motorisés, notamment la croissance constante de la flotte de ces véhicules suite à leur forte utilisation dans les activités professionnelles, et les lacunes constatées dans la mise en œuvre des mesures spécifiées dans le plan d'action 2017-2021. Il s'agit à titre d'exemple de la faible réalisation des voies dédiées aux usagers vulnérables de la route, de l'inefficacité des compagnes de communication et de sensibilisation dans la lutte contre les comportements déviants, et de la faible formation des conducteurs des deux et trois roues motorisées.

**Pour ce qui est du cadre de la gouvernance de la SNSR**, la Cour a relevé une opérationnalisation incomplète de l'agence nationale de sécurité routière (NARSA). En effet, elle a été créée en 2018 par la loi (n°103.14) du 22 février 2018, toutefois, l'exercice effectif de ses missions ainsi que la mise en place de ses directions régionales ne s'est concrétisée qu'à fin 2020, soit quatre ans après le lancement de la SNSR. Ce retard est dû principalement, selon la NARSA, aux procédures juridiques et législatives qui encadrent la création des établissements publics.

La Cour a noté, également, un chevauchement de certaines compétences et un manque de clarté dans la répartition des rôles entre les différents intervenants, tant au niveau central que territorial ; notamment entre l'Agence nationale de sécurité routière et , le ministère chargé du

Transport, les directions régionales du ministère de l'Equipement, de la logistique et de l'eau , les directions régionales de la NARSA, et les instances de gouvernance du secteur de la sécurité routière ; en raison de l'absence de mise à jour des textes réglementaires. Il s'agit principalement d'adapter les textes relatifs aux comités de la sécurité routière aux transformations structurelles qu'a connu le secteur (création de la NARSA, scission du ministère de l'Equipement, du transport et de la logistique en deux départements distincts en 2021

**S'agissant de la mise en œuvre de la SNSR,** la Cour a relevé plusieurs observations liées principalement aux cinq piliers précités de la Stratégie. Il s'agit notamment des niveaux différenciés d'implication et d'adhésion des gestionnaires du réseaux routier, en matière de traitement de la problématique de la sécurité routière. En effet, la question de la sécurité routière est une priorité pour la société des Autoroutes du Maroc (ADM) et le ministère chargé de l'Equipement en hors agglomération. En revanche, elle n'est pas au même rang de priorité pour les autres acteurs qui en sont chargés au sein des agglomérations.

De même, l'accompagnement des collectivités territoriales par la NARSA demeure insuffisant en matière de sécurité routière, notamment en ce qui concerne la formation des fonctionnaires des collectivités territoriales au sujet du guide référentiel pour aménagement de la sécurité routière en milieu urbain.

Par ailleurs, la Cour a noté un retard dans l'adoption des normes du Programme international d'évaluation de la sécurité des routes (iRAP), tel que préconisé à la fois par la SNSR 2017-2026 et par la résolution de l'assemblée générale des Nations Unies n°74/299, qui a proclamé la période 2021-2030 comme deuxième décennie d'action pour la sécurité routière. Ces normes visaient de renforcer et d'intégrer les concepts de sécurité routière à toutes les étapes du cycle de vie des réseaux routiers, notamment à travers l'application des principes et des orientations dudit programme.

La Cour a relevé, également, des insuffisances au niveau du contrôle technique des véhicules, telle que la non modification des textes réglementaires pour les aligner avec les standards internationaux relatifs à la sécurité des véhicules (l'accord de 1958 sur l'homologation, l'accord de 1997 sur le contrôle technique périodique, et l'accord de 1998 sur l'établissement de règlements techniques mondiaux). Ceci est dû au retard dans la réalisation de l'étude d'évaluation de l'impact de l'adoption de ces normes internationales sur les intervenants du secteur au niveau national.

En outre, la Cour a noté des insuffisances en termes d'efficacité du système contrôle-sanction des contrevenants, notamment les difficultés persistantes

de recouvrement des amendes. En effet, sur la période 2017-2023, les montants des amendes recouvrés ne dépassent pas les 67,1 millions de dirhams sur un montant total d'amendes de 1,43 milliard de dirhams, soit un taux de recouvrement de moins de 5%. Cette faiblesse d'exécution et de recouvrement des amendes est liée essentiellement aux difficultés relatives à la notification.

**Eu égard à ce qui précède, la Cour a recommandé au Chef du gouvernement d'œuvrer à la révision du cadre de gouvernance du secteur de la sécurité routière pour clarifier les rôles et éviter les chevauchements de responsabilités entre les différents intervenants, notamment la NARSA, le ministère du Transport et de la logistique et les directions régionales de l'Equipement, du transport, de la logistique et l'eau, et les instances dédiées au secteur de la sécurité routière.**

**La Cour a recommandé, également, au ministère du Transport et de la logistique, de veiller à la mise jour la réglementation nationale relative à la sécurité des véhicules pour l'aligner avec les standards internationaux en la matière.**

**En outre, la Cour a recommandé, à la NARSA d'adopter une nouvelle approche concernant sa contribution au financement des programmes pilotés par les tiers, en veillant à son implication effective dans l'élaboration et l'évaluation de la pertinence et de l'impact desdits programmes sur l'amélioration des indicateurs de sécurité routière. Elle a préconisé, aussi, d'identifier et de dépasser les obstacles entravant l'accompagnement des collectivités territoriales en matière de sécurité routière; et d'accélérer la mise en place d'un système d'information intégré de collecte des données des accidents corporels et des infractions de la circulation, en coordination avec les divers intervenants concernés, notamment la NARSA, la Gendarmerie Royale et le ministère de la Justice.**

## **Feuille de route pour le développement de la formation professionnelle initiale : De grandes aspirations et des obstacles dans la mise en œuvre**

La formation professionnelle est l'un des leviers stratégiques du développement économique et social de notre pays. Afin de répondre aux besoins des différents secteurs économiques et d'améliorer l'employabilité des jeunes, une Feuille de route pour le développement de la formation

professionnelle a été adoptée et présentée devant Sa Majesté le Roi, que Dieu l'assiste et le glorifie, le 4 avril 2019. Cette Feuille de route définit une nouvelle orientation stratégique dans le domaine de la formation initiale, visant à mettre à niveau l'offre de formation et à restructurer les filières pour répondre aux besoins du marché du travail. Cette orientation s'appuie sur une nouvelle génération de centres de formation professionnelle, incarnée par la création de « Cités des Métiers et des Compétences » (CMC) dans toutes les régions du Royaume. La mise en œuvre de la Feuille de route a été confiée à l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion de l'Emploi (OFPPT).

La mission de contrôle réalisée par la Cour des comptes a pour objet d'examiner la mise en œuvre des orientations stratégiques relatives au développement de la formation professionnelle initiale définies par la Feuille de route, afin d'apprécier dans quelle mesure ces orientations ont été planifiées et réalisées.

**Concernant les dimensions stratégiques des orientations de la Feuille de route,** la Cour a noté que ces dernières n'ont pas été traduites en objectifs stratégiques et objectifs opérationnels selon un plan d'actions pluriannuel approuvé par les instances de gouvernance de l'OFPPT.

La Cour a relevé, en outre, que, hormis le projet des CMC qui a bénéficié d'un cadre de financement structuré, la mise en œuvre des autres axes de la Feuille de route a été entravée par l'insuffisance du financement et sa sécurisation, notamment, dans le cadre de la contractualisation avec l'Etat. Or, la Feuille de route intègre des projets structurants de la formation professionnelle nécessitant des ressources financières conséquentes. Cette contrainte a non seulement limité la concrétisation des actions engagées par l'OFPPT, mais a également fragilisé sa situation financière et affecté la réalisation des autres projets inscrits dans la Feuille de route.

De plus, la Cour a noté que la mise en œuvre de la Feuille de route a été marquée principalement par la prédominance du projet CMC, lequel a mobilisé l'essentiel des efforts et des ressources. Si des actions ont été engagées dans le cadre des autres axes de la Feuille de route et ont permis d'enregistrer certains progrès, ces avancées demeurent toutefois partielles, et n'ont pas permis une mise en œuvre équilibrée et intégrée de l'ensemble des orientations stratégiques.

**S'agissant des CMC,** projet phare de la Feuille de route, leur impact demeure limité. Cette situation résulte, d'une part, du modèle de développement adopté et du positionnement stratégique de ces structures, qui reste insuffisamment clarifié dans l'écosystème de la formation professionnelle, réduisant ainsi leur capacité à générer une réelle valeur ajoutée pour le système de formation. En outre, l'inefficacité du modèle de

financement des CMC affecte leur fonctionnement, actuellement assuré par l'OFPPT, et les rend fortement dépendants des subventions publiques. Ces insuffisances sont amplifiées par les retards et les difficultés rencontrées dans la mise en place du modèle de gouvernance, tel que prévu par la convention de financement et conformément à l'esprit de la Feuille de route.

**Pour ce qui est de la mise à niveau de l'offre de formation,** la Cour a noté que le processus de définition de la nouvelle offre présente plusieurs insuffisances. En premier lieu, les données sectorielles sur lesquelles il s'est appuyé demeurent incomplètes et insuffisamment actualisées, ce qui affecte la pertinence des choix opérés et limite la capacité d'évaluation de l'adéquation de cette offre aux besoins réels du marché du travail. En second lieu, le déploiement de cette nouvelle offre au sein de l'ensemble du dispositif reste limité, en raison, notamment, d'un déficit de planification et d'une insuffisance des ressources financières allouées, particulièrement pour la mise à niveau des infrastructures et des équipements des Etablissements de formation professionnelle.

Par ailleurs, l'adaptation continue de cette offre aux évolutions du marché demeure incertaine, du fait d'une concertation insuffisante entre les différents acteurs sectoriels et régionaux, ainsi que de l'absence d'un dispositif structuré de veille et d'anticipation.

**En ce qui concerne la modernisation des méthodes pédagogiques et de la qualité de la formation,** la Cour a noté que le nouveau modèle pédagogique adopté par l'OFPPT, connaît une application inégale selon les établissements de formation. Des efforts substantiels demeurent nécessaires afin d'assurer l'intégration complète des composantes de ce modèle, en particulier l'approche par compétences, la formation en alternance, le développement des compétences transversales (*Soft Skills*), ainsi que l'enseignement à distance (*E-Learning*). En outre, Les conditions de formation, notamment, en matière d'équipements, d'espaces pédagogiques et de ressources demeurent globalement insuffisantes pour garantir un niveau de qualité conforme aux orientations de la Feuille de route.

**En matière d'orientation précoce et de l'amélioration de l'attractivité de la formation,** les actions entreprises par l'OFPPT en matière d'aide à l'orientation ont enregistré certains progrès. Toutefois, leur efficacité demeure limitée en raison, notamment, du nombre insuffisant des conseillers en orientation et de centres d'orientation, de la mise en œuvre partielle du projet professionnel, ainsi que du déficit de coordination avec les acteurs concernés, en particulier le département ministériel chargé de l'éducation nationale. Par ailleurs, les passerelles vers l'enseignement

supérieur restent peu développées, ce qui limite l'attractivité de la formation professionnelle et réduit ses perspectives d'intégration dans un parcours académique et professionnel cohérent.

**Concernant le renforcement des capacités professionnelles des jeunes travaillant dans l'informel et/ou en recherche d'emploi,** l'OFPPT a développé des formations qualifiantes de courtes durées visant à renforcer l'employabilité des bénéficiaires et à leur fournir les compétences nécessaires pour faciliter leur insertion dans le marché du travail. Toutefois, il a été relevé que la majorité des bénéficiaires de ces formations sont des stagiaires de la formation initiale et non des jeunes issus du secteur informel ou en quête d'emploi, qui constituaient pourtant la cible prioritaire de ces formations. Par ailleurs, en l'absence d'un programme structuré et d'un cadre conventionnel établi aux niveaux national, régional et provincial, associant l'ensemble des parties prenantes, ces formations demeurent largement tributaires des initiatives individuelles des responsables régionaux ainsi que du degré d'implication des partenaires institutionnels dans la région.

**Eu égard à ce qui précède, la Cour des comptes a recommandé au Département de la formation professionnelle et à l'OFPPT d'élaborer une stratégie formalisée et structurée pour le développement de la formation professionnelle basée principalement sur les orientations de la Feuille de route, en ce qui concerne la formation initiale, tout en incluant le positionnement stratégique des Cités des Métiers et des Compétences dans cette stratégie afin d'assurer l'intégration de ces institutions et leur interconnexion avec les autres composantes de la formation professionnelle au niveau des régions. Elle a préconisé, aussi, de mettre en place des dispositifs et des mécanismes à même de garantir une adaptation continue de l'offre de formation aux besoins du marché du travail.**

**En outre, la Cour a recommandé au Ministère de l'économie et des finances, au département de la formation professionnelle et à l'OFPPT de mettre en place un mécanisme de contractualisation adéquat entre l'Etat et l'Office portant sur les objectifs et les moyens, en vue de sécuriser le financement des projets de la Feuille de route et de garantir leur suivi, ainsi que d'accélérer la mise en place du modèle de gouvernance des sociétés de gestion des CMC avec implication des Conseils régionaux et des professionnels, tout en activant les instances de gouvernance de ces institutions pour concrétiser les finalités pour lesquelles ces nouveaux centres de formation ont été créés. Elle a aussi incité à verrouiller le cadre de financement des sociétés de gestion des Cités des Métiers et des Compétences en liant les subventions publiques accordées à des objectifs précis et mesurables, en assurant la diversification de leurs sources de**

financement et en révisant leur modèle économique et financier sur des bases现实的, en vue de garantir leur pérennité financière et d'assurer leur efficacité.

Elle a, enfin, recommandé à l'OFPPT de veiller à ce que les établissements de formation professionnelle disposent des conditions techniques et pédagogiques nécessaires à la mise en œuvre de l'approche par compétences, à l'opérationnalisation de la nouvelle offre de formation et à la généralisation de l'adoption des méthodes de formation selon la nouvelle approche pédagogique à l'ensemble du système, afin d'améliorer la qualité de la formation.

## **La mise en œuvre de la démarche de performance de la gestion au Ministère de l'économie et des finances :**

### **Un bilan mitigé entre acquis et défis à relever**

La mise en œuvre de la démarche de performance de la gestion est l'un des chantiers majeurs introduits par la loi organique relative à la loi de finances de 2015. La mission réalisée par la Cour des comptes a évalué la mise en œuvre de cette démarche au sein du Ministère de l'économie et des finances, compte tenu de son rôle central dans l'application des dispositions de la loi organique précitée. L'évaluation a porté sur les mesures prises par le ministère pendant la période préparatoire (2014-2017) pour mettre en place les prérequis nécessaires à la mise en œuvre de ladite démarche dans tous les ministères et institutions. Elle a également concerné le degré d'intégration de cette approche dans le système de gestion du ministère, notamment dans la programmation stratégique et opérationnelle, la conduite et l'animation des opérations, ainsi que les systèmes d'information.

**Concernant la mise en place des prérequis nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de performance**, la Cour a noté la non-activation du cadre de gouvernance prévu par la circulaire du Chef du Gouvernement relative à la deuxième phase expérimentale de préparation (n°06/2014 du 12 juin 2014) visant à faciliter la mise en œuvre et la généralisation de cette réforme. Cette circulaire prévoyait la création de structures de gouvernance à plusieurs niveaux, à savoir le Comité stratégique interministériel, le Comité de pilotage ministériel et l'Équipe ministérielle de projet. Deux circulaires ultérieures du Chef du Gouvernement (n°04/2015 du 18 juin

2015 et n°06/2016 du 23 mai 2016) ont également insisté sur la nécessité d'activer ces structures, ce qui n'a pas été effectué, en raison notamment de la vacance du poste du Secrétaire Général du Ministère pendant la période concernée, selon ses propres déclarations.

La Cour a également relevé que **le programme de formation** déployé ne répond pas, de manière suffisante, aux besoins de la mise en œuvre de ce chantier. Bien qu'il ait bénéficié à un grand nombre de fonctionnaires, atteignant 3.052 bénéficiaires, il n'a pas contribué à soutenir la mise en œuvre du chantier. Cela est attribué au retard dans l'organisation des sessions de formation pendant la période de préfiguration et à leur faible rythme, ainsi qu'à la durée de la formation qui n'a pas dépassé 24 jours sur la période 2014-2017. De plus, les fonctionnaires directement impliqués dans la mise en œuvre n'ont pas été ciblés avec l'efficacité requise.

**En ce qui concerne l'intégration de la démarche de performance dans le système de gestion**, la Cour a noté que le ministère n'exploite pas les capacités de programmation stratégique disponibles au sein des différentes directions dans le cadre d'une approche intégrée qui lie les objectifs de chaque direction à ces priorités stratégiques. Ainsi, la Direction des Affaires Administratives et Générales coordonne la programmation stratégique, depuis 2008, en l'absence d'un cadre opérationnel (de 2017 à 2021), et chaque direction a élaboré son propre plan d'action stratégique de manière individuelle. Cela a entraîné des différences dans la formulation des programmes et des objectifs, ainsi que des divergences importantes dans la structure et le niveau de détail des stratégies pour des axes transversaux ou similaires.

La Cour a également relevé que **la répartition des programmes** est principalement basée sur la structure organisationnelle plutôt que sur les objectifs stratégiques du ministère. Cette répartition, qui remonte à la première phase de préfiguration en 2013, est principalement le résultat d'une approche verticale liée à la structure organisationnelle qui ne permettait pas de prendre en compte, dans une approche globale, les objectifs stratégiques du ministère comme point de référence pour coordonner les interventions des directions. Ladite répartition, établie avant la publication des guides méthodologiques, n'a pas été révisée ou mise à jour pour tenir compte des nouvelles capacités acquises, notamment après l'adoption du plan d'action stratégique des directions en 2017.

Par ailleurs, la Cour a noté que le ministère dispose de structures de contrôle de gestion distinctes au sein de chaque direction, qui fonctionnent de manière indépendante suivant leurs propres activités. Cependant, ces structures n'ont pas été opérationnalisées pour centraliser le suivi et le pilotage, en particulier au niveau de la Direction des Affaires

Administratives et Générales, habilitée à jouer un rôle de coordination pour assurer le pilotage de la globalité du système et le suivi des indicateurs de performance au niveau du ministère. Par conséquent, malgré l'existence de plusieurs composantes du système de contrôle de gestion qui fonctionnent partiellement, l'absence d'un cadre unifié pour collecter et organiser ces données empêche une vision globale et intégrée du suivi de la performance.

**En ce qui concerne les indicateurs de performance utilisés par le ministère,** la Cour a relevé qu'il existe des marges d'amélioration, en rationalisant le nombre d'indicateurs, en augmentant l'utilisation des sous-indicateurs, et en procédant à une révision générale pour développer des indicateurs plus pertinents, en ligne avec la stratégie du ministère, ainsi qu'en améliorant le processus de collecte et d'intégration des données de performance.

Le Cour a noté, dans ce cadre, que le ministère utilise des indicateurs qui reflètent ses activités plutôt que pour mesurer la performance, bien que la circulaire du Chef du Gouvernement relative aux guides des programmes budgétaires axés sur les résultats (circulaire n°12/2021 du 26 juillet 2021) précise que l'adéquation des indicateurs, à l'instar des objectifs qui y sont liés, exige qu'ils mesurent l'une des dimensions essentielles du programme, à savoir l'efficacité socio-économique, l'efficience et la qualité du service. À titre d'exemple, il y a lieu de citer l'indicateur relatif au "nombre de bâtiments administratifs rénovés", qui se limite à fournir des informations sur le nombre annuel d'opérations de rénovation réalisées. De même, l'indicateur "taux de remplissage des indicateurs de performance par les ministères" ne fournit pas d'informations sur la performance de la Direction du Budget, mais dépend des efforts des autres ministères et institutions pour assumer la responsabilité de leur projet de performance, malgré les mesures d'accompagnement, de formation et d'assistance fournies par la Direction du Budget.

Le Cour a également relevé qu'il est difficile d'évaluer la performance à l'aide de certains indicateurs du ministère en raison de l'influence de facteurs exogènes, ce qui ne permet pas de les utiliser pour suivre et évaluer la performance des programmes. C'est le cas, par exemple, de l'indicateur de mesure de "l'écart par rapport aux prévisions" suivi par la Direction des Études et des Prévisions Financières, qui dépend de facteurs externes tels que les précipitations, les rendements agricoles, le prix du pétrole sur le marché international, la valeur du dollar, la situation économique, la conjoncture internationale, etc. Cela s'applique également à l'indicateur "surface assainie des occupations sans titre ni droit" suivi par la Direction des Domaines de l'État, pour lequel il est difficile de fixer une valeur cible en raison de considérations sociales.

**Eu égard à ce qui précède, la Cour des comptes a recommandé au ministère de l'économie et des finances** d'activer la procédure de programmation stratégique afin de formuler une stratégie structurée qui répond aux exigences de la démarche de performance et d'encourager la convergence et l'harmonie entre les directions en mettant, en place des programmes qui reflètent les missions principales et la stratégie du ministère.

**Elle a recommandé, également**, de revoir les objectifs et les indicateurs du ministère à la lumière de son plan stratégique et des résultats obtenus, et de développer les systèmes d'information de performance en les renforçant avec des applications d'analyse de la performance, et en les dotant de la capacité de suivre, d'intégrer, de collecter, de traiter et de récupérer tous les indicateurs.

# Contrôle de la gestion

## Secteurs financiers

### Finances publiques : Points d'attention

Au cours de l'année 2024, la situation économique mondiale a subi les effets de la poursuite des tensions géostratégiques et du contexte d'incertitude qui règne depuis la pandémie de la Covid-19. Ce contexte a généré une instabilité marquée et un manque de visibilité pour les acteurs économiques, accentués au niveau du commerce mondial par la montée du protectionnisme et l'exacerbation des tensions commerciales. Malgré ces difficultés et les politiques monétaires restrictives déployées pour contenir les pressions inflationnistes, l'économie mondiale a manifesté une certaine résilience face à ces évolutions, à des degrés variables d'un pays à l'autre. En matière de finances publiques, l'année 2024 a reflété cette conjoncture, avec la persistance de déficits budgétaires et de niveaux d'endettement élevés.

Dans ce contexte international, et en dépit de plusieurs années consécutives de sécheresse, l'économie nationale a affiché en 2024 une croissance de 3,8%, dépassant ainsi les prévisions qui tablaient sur un taux n'excédant pas 2,5%. Cette croissance a été tirée principalement par la dynamique des activités non agricoles.

Sur le plan des finances publiques, l'année 2024 a confirmé la tendance à la réduction du déficit budgétaire, désormais ramené à 3,9% contre 4,4% en 2023 et 4,3 % prévu par la loi de finances. Parallèlement, le taux d'endettement du Trésor s'est inscrit en baisse à 67,7% du PIB, contre 68,7% l'année précédente.

Cette amélioration résulte principalement de la progression des recettes fiscales, établies à 338 milliards de dirhams, soit une augmentation significative de 14,5%. À cela s'ajoute le recours aux financements innovants, qui ont représenté 35,3 milliards de dirhams, en hausse d'environ 10 milliards de dirhams par rapport à 2023. Le volume cumulé des ressources générées par ces mécanismes atteint ainsi 109,6 milliards de dirhams depuis 2019. Si ces instruments contribuent au financement du budget général de l'Etat, leur utilisation suppose de garantir la rentabilité des investissements auxquels ils sont affectés. Il apparaît dès lors indispensable d'assortir le recours à ces financements d'études de faisabilité

permettant d'établir une vision stratégique à moyen et long terme, fondée sur l'analyse des bénéfices et coûts associés, l'anticipation des perspectives d'évolution, ainsi que l'identification des risques financiers et des mécanismes de leur maîtrise.

S'agissant des contributions des établissements et entreprises publics au budget général de l'Etat, elles ont progressé de 18,7% pour s'établir à 16,6 milliards de dirhams en 2024, restant toutefois fortement concentrées sur quatre entités qui assurent près de 93% de ces recettes. À l'inverse, les transferts versés aux établissements et entreprises publics se sont élevés à 41,6 milliards de dirhams, faisant apparaître la nécessité de résorber l'écart entre leur apport au budget général de l'Etat et les ressources qui leur sont allouées.

En parallèle, la progression des dépenses budgétaires en 2024, de 6,7% pour les celles de fonctionnement et de 6% pour celles d'investissement, a nécessité l'ouverture de crédits supplémentaires à hauteur de 14 milliards de dirhams.

Compte tenu des défis sociaux, des aléas climatiques, ainsi que de l'ampleur des projets, chantiers et réformes en cours ou programmés, les dépenses publiques devraient continuer à s'alourdir, imposant de poursuivre les efforts visant à dégager des marges budgétaires suffisantes et durables. Cette situation requiert également l'identification de nouvelles sources de financement susceptibles d'alléger la pression sur les finances publiques.

À cet égard, il convient de souligner l'importance des priorités que constituent la généralisation de la protection sociale, dont le coût pour le budget de l'Etat s'est élevé à 35,7 milliards de dirhams en 2024 (aide sociale directe et AMO Tadamon), le programme national d'approvisionnement en eau potable et d'irrigation, doté d'une enveloppe de 143 milliards de dirhams sur la période 2020-2027, ainsi que les investissements d'envergure dans les infrastructures nécessaires à l'organisation de grandes manifestations internationales.

Dans ce même registre, la résorption des disparités territoriales s'impose, conformément aux Hautes Orientations Royales formulées dans le dernier Discours du Trône, qui appellent à intensifier les efforts de mise à niveau des zones encore touchées par la pauvreté et la précarité, notamment en milieu rural. Cette démarche s'appuie sur une nouvelle génération de programmes de développement territorial intégré visant à instaurer la justice sociale et territoriale, ce qui implique la mobilisation de ressources financières supplémentaires, ainsi que la prévention de certains risques, tels que la non identification des problématiques et besoins spécifiques à chaque espace territorial, le travail en silos des intervenants, l'usage non

optimisé des compétences disponibles et le manque d'un système de pilotage de suivi et d'évaluation.

Par ailleurs, les changements climatiques, marqués par l'intensification de phénomènes météorologiques extrêmes, imposent à l'économie nationale et aux finances publiques des défis inédits et croissants, particulièrement en matière d'atténuation du réchauffement climatique et de gestion de la diminution des précipitations.

Sur un autre registre, et dans la lignée de ses précédents rapports annuels, la Cour réaffirme l'urgence d'accélérer la mise en œuvre de la réforme du système de retraite afin de préserver sa pérennité et d'éviter les risques qu'il fait peser sur les finances publiques à moyen et long terme. Et ce, en rapport particulièrement avec la situation du régime des pensions civiles, dont le déficit technique a atteint 7,2 milliards de dirhams à fin 2024, avec un risque d'épuisement des réserves en 2030, malgré l'amélioration relative des cotisations résultant de l'augmentation générale des salaires accordée aux fonctionnaires en 2024 et 2025.

## **Gestion de l'assiette des impôts de l'Etat à la Direction Générale des Impôts : Des marges importantes pour améliorer la mobilisation des ressources fiscales**

Les recettes fiscales constituent les principales ressources du budget de l'Etat. Elles ont atteint 300 MMDH, soit 81% des recettes ordinaires au titre de l'année 2024.

La mission réalisée par la Cour des comptes a eu comme objectif d'appréhender les efforts de la Direction Générale des Impôts (DGI) pour l'incitation des contribuables à la conformité à leurs obligations fiscales à travers leur identification fiscale, le contrôle des dépôts des déclarations et de leur sincérité et des paiements d'impôts. L'examen a porté également sur la gestion du remboursement et des exonérations de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) compte tenu de l'importance des dépenses fiscales y afférentes.

**Concernant le registre des contribuables**, servant de base pour la définition des obligations fiscales liées à chaque contribuable, la Cour a relevé que, malgré les actions de la DGI pour l'assainissement et la fiabilisation des données, ce registre continue de présenter des insuffisances en termes de fiabilité et de complétude des informations.

Cette situation résulte principalement des opérations de renseignement des données, ayant été effectuées essentiellement de façon manuelle à l'occasion de la première identification des contribuables.

**Pour ce qui est de l'élargissement de l'assiette fiscale**, les mesures destinées à l'identification de nouveaux contribuables, ont été prises par la DGI en l'absence d'une politique globale ayant pour objectif, comme disposé par la loi cadre portant réforme fiscale, l'intégration progressive du secteur informel. En outre, l'effort de l'administration fiscale pour les nouvelles identifications se heurte à la coopération limitée de ses partenaires, dans le cadre de l'exercice du droit de communication.

**S'agissant de l'incitation à la conformité fiscale**, la DGI a accusé un retard significatif et récurrent, pour la relance des contribuables défaillants en matière de dépôt de déclarations. Ce retard, qui peut aller jusqu'au délai de prescription de quatre ans, est de nature à rallonger les délais d'émission des droits de régularisation et de réduire, par voie de conséquence, les chances de leur recouvrement.

**Pour ce qui est de la procédure de taxation d'office**, la Cour a relevé que les bases d'imposition, pour le même type d'impôt, ne sont pas toujours déterminées de manière uniforme entre les structures chargées de la gestion fiscale. Cette différentiation peut entraîner l'émission de droits différents vis-à-vis des contribuables en situations d'irrégularités fiscales similaires et donc porter atteinte à l'objectif de la réforme fiscale, lié à la consolidation de la relation de confiance entre l'administration fiscale et les contribuables.

**Concernant le contrôle sur pièces (CSP)**, son cadre légal (l'article 221bis du code général des impôts) régissant le dépôt des déclarations rectificatives, n'ayant pas précisé clairement la différence entre l'erreur matérielle et l'irrégularité relevées lors du contrôle, donne lieu à des divergences d'interprétation aboutissant à des suites de procédures différentes selon l'application des dispositions du premier ou du troisième paragraphe de l'article sus-mentionné.

La Cour a noté, également, que la programmation du CSP manque de coordination entre la direction du contrôle au niveau central et les directions régionales. Bien que la programmation centrale se base sur un système d'analyse des risques, la qualité des déclarations déposées ainsi que l'inefficacité des échanges de renseignements entre la DGI et ses partenaires, ne permettent pas d'atteindre les objectifs escomptés du contrôle. Au niveau régional, l'efficacité de la programmation est affectée par sa limitation à certaines dispositions fiscales et par l'absence de coordination au niveau des structures concernées sur les orientations du contrôle.

**Concernant l'exécution du CSP**, la Cour a relevé l'absence de mécanismes de conduite et de documentation des vérifications effectuées et l'insuffisance de suivi, limité aux résultats quantitatifs. Les résultats du contrôle exercé dans le cadre de la programmation régionale, ne sont non plus exploités pour enrichir le système d'analyse des risques afin d'améliorer la programmation centrale ultérieure.

**Sur un autre registre, la prise en charge de la gestion du remboursement de TVA** n'est pas effectuée intégralement dans le système d'information, ce qui ne permet pas un suivi approprié et une assurance qualité du traitement. De plus, les procédures mises en place pour l'instruction des demandes, ne prévoient pas le suivi des vérifications accomplies et qui doivent être différenciées en fonction, notamment, des activités professionnelles et de l'enjeu financier des dossiers.

La Cour a constaté également le recours, en l'absence de tout cadre légal, aux demandes dites complémentaires, notamment, en cas de non production de factures ou de leur présentation avec des mentions obligatoires manquantes lors de la première demande de remboursement de TVA. Cette pratique est de nature à contrarier l'application des dispositions relatives à l'inéligibilité à la déduction de la TVA des achats non justifiés par des factures régulières et probantes et, à prolonger significativement les délais de clôture des dossiers de demande de remboursement qui peuvent aller jusqu'à 8 ans.

**Eu égard à ce qui précède, la Cour des comptes a recommandé au ministère de l'économie et des finances** de poursuivre les efforts visant l'élargissement de l'assiette fiscale, tout en les inscrivant dans le cadre d'une vision globale pour l'intégration progressive du secteur informel. **Elle a recommandé, aussi**, d'œuvrer avec les autres partenaires détenteurs d'informations pour développer, dans le cadre du droit de communication, des modes d'échange d'information, automatisés et sécurisés.

**La Cour a, également, recommandé** de veiller sur l'exhaustivité et la fiabilité des informations d'identification au niveau du registre des contribuables, en privilégiant le recours aux procédés électroniques fiables.

**En outre, la Cour a préconisé**, en matière du contrôle sur pièces, de mieux clarifier les mesures d'application des dispositions légales régissant les procédures de dépôt de la déclaration rectificative, et d'améliorer la pertinence de la programmation, la qualité et l'efficacité des contrôles.

**Elle a, enfin, recommandé** de dématérialiser la gestion du remboursement de la TVA, de mettre en place un système basé sur les risques pour l'examen des demandes de remboursement et d'implémenter un système de contrôle interne efficace.

## **Gestion des admissions en non-valeur à l'Administration des Douanes et des Impôts**

### **Indirects :**

#### **Cadre juridique à compléter et à préciser et procédures à enrichir**

Les recettes de l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects (ADII) jouent un rôle central dans le financement du budget de l'État. En 2024, ces recettes ont atteint 145 MMDH selon les données communiquées par cette administration.

La gestion des admissions en non-valeur (ANV) au sein de l'ADII revêt une importance capitale, dans la mesure où elle permet d'optimiser le recouvrement des recettes douanières en réduisant les restes à recouvrer, tout en renforçant les capacités de gestion des receveurs. Les montants cumulés de ces admissions ont connu une progression notable, passant de 115 MMDH en 2020 à 202 MMDH à fin septembre 2024.

La mission de la Cour des comptes a porté principalement sur l'analyse des données, l'étude juridique des textes législatifs et réglementaires, l'analyse de la procédure d'ANV, et le contrôle de la mise en œuvre pratique de ladite procédure.

**Concernant la base de données relatives aux ANV**, la Cour a relevé des insuffisances dans le module du système d'information BADR concernant la gestion des ANV, notamment en rapport avec l'identification des redevables dans ce système.

La Cour a également relevé, au niveau **du dispositif juridique relatif aux ANV**, un encadrement juridique insuffisant. En effet, ce dispositif ne définit pas avec la précision requise les étapes et les procédures à suivre dans le processus d'admission en non-valeur et présente une hétérogénéité dans l'interprétation des textes législatifs et réglementaires concernant l'effet juridique de l'ANV.

La Cour a, en outre, relevé des incidences juridiques défavorables liées à la multiplicité des créances solidaires dans la gestion des ANV, ainsi que l'absence d'une nomenclature claire et détaillée des pièces justificatives requises pour la constitution des dossiers des ANV.

**S'agissant des procédures mises en place pour les opérations d'admission en non-valeur**, la Cour a enregistré que les dossiers proposés à cet effet ne sont pas systématiquement appuyés de documents justifiant la persistance de l'insolvabilité des débiteurs, notamment dans les cas où l'ANV repose sur d'anciennes décisions, alors même qu'il existe des écarts

temporels significatifs entre la date de ces décisions et celle des nouvelles propositions d'ANV.

La Cour a également relevé qu'il est possible de proposer et d'admettre en non-valeur des créances au motif de leur irrécouvrabilité, non pas uniquement en raison de la preuve de l'insolvabilité ou de la disparition du débiteur, mais parfois du fait de l'absence de données suffisantes le concernant, ce qui élargit le champ des admissions sans offrir de garanties adéquates.

En outre, la Cour a souligné l'absence de la nécessité de l'implication d'une tierce partie dans la validation des procès-verbaux de perquisition et de carence, ce qui réduit leur crédibilité et affaiblit le contrôle exercé sur ces procédures.

Par ailleurs, aucune disposition ne prévoit la vérification préalable de la prescription des créances avant leur admission en non-valeur, ce qui peut conduire à l'ANV des créances déjà éteintes par prescription. Enfin, les procédures actuellement en vigueur ne permettent pas à l'autorité compétente, chargée de statuer sur les ANV, de participer au système d'information y afférent, ce qui est de nature à en limiter l'efficacité et la transparence.

**De même, l'examen des dossiers physiques**, a révélé l'insuffisance des diligences mises en œuvre pour justifier l'irrécouvrabilité des créances admises en non-valeur, combinée à une difficulté de s'assurer du caractère probant des pièces justificatives constituant le dossier à même d'attester de la véracité des faits et de leur conférer date certaine.

**Eu égard à ce qui précède, la Cour a recommandé au Ministère de l'économie et des finances** d'initier une révision du cadre législatif des ANV, notamment les articles 126, 127, et 139 de la loi n° 15.97 relative au Code de recouvrement des créances publiques et d'adopter une réglementation unifiée de la procédure d'ANV, portant sur tous les types de créances gérées par les diverses directions du ministère et garantissant une gestion optimale et transparente des ANV.

Dans ce cadre, **la Cour a préconisé** d'établir une proposition visant à compléter l'arrêté du ministre de l'économie et des finances, portant nomenclature des pièces justificatives de recettes de l'Etat, par les documents nécessaires permettant de s'assurer de la régularité de l'opération d'admission. **Elle a, également, incité** à renforcer la disposition ouvrant droit à la proposition en non-valeur suite à une ANV antérieure afin d'éviter des admissions répétées pour des redevables solvables.

**La Cour a, enfin, recommandé** d'intégrer une disposition servant la vérification systématique de la prescription des créances avant leur admission en non-valeur, de perfectionner la gestion informatisée de la procédure, et de renforcer le système de contrôle interne de l'ANV, notamment à travers la garantie du caractère probant des pièces justificatives constituant le dossier d'ANV, la garantie d'accès à l'ensemble des pièces appuyant le dossier d'ANV par les différents acteurs et l'établissement d'un rapport analytique récapitulant l'ensemble des actes et des diligences effectués.

## **Les moyens et outils de mobilisation des ressources fiscales des collectivités territoriales : L'exploitation optimale du potentiel fiscal est tributaire de l'achèvement des réformes du cadre juridique et de l'accélération de la modernisation des méthodes de gestion**

La fiscalité des collectivités territoriales a connu des réformes importantes, après la promulgation de la loi n° 47.06 relative à la fiscalité des collectivités territoriales tel que modifiée par les lois n° 07.20 en 2020 et n° 14.25 en 2025, et ce dans le but de simplifier le système fiscal local et de l'harmoniser avec la fiscalité de l'État. Dans ce contexte, les Cours régionales des comptes (CRC) ont réalisé une mission thématique sur « les moyens et outils de mobilisation des ressources fiscales des collectivités territoriales », qui a concerné un échantillon de 515 collectivités territoriales, et s'inscrit dans la suite de la mission exécutée en 2015 par la Cour des comptes, et ce dans l'objectif d'analyser la situation actuelle de la gestion des ressources des collectivités territoriales et de suivre leur évolution à la suite des nouvelles réformes et de déterminer les mesures prises pour corriger les limites et défis précédemment soulevées.

Les ressources financières des collectivités territoriales ont atteint un total de 53,06 MMDH en 2024, constituées essentiellement de recettes fiscales représentant 82 % du total (43,4 MMDH). A ce titre, les CRC ont noté l'importance de la part des collectivités territoriales dans les produits des impôts de l'État et des taxes gérées par les services du ministère des Finances, et aussi une accumulation des montants du reste à recouvrer qui ont triplé lors des dix dernières années, passant de 16,8 à 48,5 MMDH entre 2013 et 2023. L'analyse de la structure du reste à recouvrer relatif aux recettes fiscales de fonctionnement en 2022 a révélé qu'environ 45 % du montant concerne les communes de la région de Casablanca-Settat, soit

presque 17,3 MMDH, sachant que la tranche de recette ne dépassant pas un montant de 400 dirhams constitue environ 60 % en nombre de ces restes à recouvrer.

**Concernant le cadre juridique**, malgré les efforts mis en œuvre par les services de l'État pour la réforme du système fiscal des collectivités territoriales, sur la base des recommandations formulées par la Cour des comptes en 2015, ainsi que suite aux conclusions des assises nationales sur la fiscalité de 2019, les textes législatifs régissant la fiscalité locale comportent toujours des dispositions avec des interprétations divergentes et des applications différentes. Ainsi, des différences ont été soulevées dans les procédures et les sanctions relatives à certaines taxes et l'absence d'imposition et de recouvrement d'autres taxes tel que la contribution des propriétaires de biens immobiliers riverains des voies publiques aux frais de leur équipement et aménagement. De plus, la période transitoire, qui a duré plus de 15 ans, depuis l'entrée en vigueur des dispositions transitoires concernant certaines taxes, droits et redevances des collectivités territoriales (loi n° 39.07) sans remédier aux insuffisances relevées a accentué les divergences entre les communes dans la mise en œuvre des dispositions relatives à certaines taxes locales.

En outre, les CRC ont enregistré le rôle limité de la taxe sur les terrains urbains non bâties (TNB) dans la relance de la croissance urbaine et économique ainsi que dans le soutien de l'équilibre et de l'autonomie financière des communes, en raison des insuffisances affectant les règles relatives à cette taxe, notamment en ce qui concerne les règles d'imposition. Ceci impacte négativement l'efficacité de sa mise en œuvre, d'autant plus que les possibilités d'une différenciation en ce qui concerne la détermination des taux et l'élargissement de l'assiette ne sont pas exploitées, en particulier pour les terrains destinés à la réalisation d'équipements publics. En outre, le manque de dispositions dérogatoires relatives aux délais de prescription empêche le recouvrement des ressources liées, par exemple, aux cas où il est difficile d'identifier les redevables.

Par ailleurs, les CRC ont relevé des divergences dans la détermination des bases d'imposition des taxes à caractère foncier ainsi que des taxes liées aux activités économiques. Cette situation appelle à envisager des taxes alternatives permettant d'assurer la cohérence et la complémentarité dans l'imposition, d'une part, et de tenir compte des spécificités et de la nature de chaque taxe, d'autre part, notamment par le regroupement des taxes de nature économique et des taxes foncières. Il s'agit également de mettre hors du champ d'application de la législation fiscale des droits, redevances et contributions ne revêtant pas un caractère fiscal, afin de les intégrer dans le domaine réglementaire, et d'examiner la possibilité d'adopter des tarifs

correspondant aux services rendus, ainsi que de prendre des décisions appropriées concernant les taxes à faible rendement, et ce en conformité avec les recommandations formulées par la Cour en 2015.

**Concernant les dispositifs de gestion de l'administration fiscale locale**, les CRC ont enregistré un faible recours aux dispositifs de diagnostic pour identifier les contraintes qui limitent l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources fiscales des collectivités territoriales, et afin de déterminer les principales composantes des réformes. La mission thématique a relevé le recours limité aux études d'évaluation du potentiel fiscal, et l'absence de prise de mesures pour mettre en œuvre toutes les procédures d'imposition et de recouvrement des taxes locales, à titre d'exemple seulement 27% des communes objet de l'échantillon ont effectué le recensement des terrains urbains non bâties.

En outre, la plupart des communes ne disposent pas d'un système d'adressage, nécessaire pour les diligences de recouvrement. En effet, seulement 5% des communes de l'échantillon disposent d'un système d'adressage couvrant l'ensemble de leur territoire, 8% ont mis en place un système partiel, alors que le reste, soit 87%, ne disposent d'aucun système d'adressage. De plus, les collectivités territoriales n'adoptent ni approches ni méthodes alternatives pour surmonter les contraintes liées à l'identification des assujetties.

Par ailleurs, **les moyens mis à la disposition de l'administration fiscale** demeurent limités et insuffisants pour répondre aux exigences d'efficacité dans la gestion et ne prennent pas nécessairement en considération les besoins réels des collectivités territoriales. Ainsi, les grandes communes (de plus de 250 000 habitants) disposent de structures spécialisées comprenant trois services distincts (recouvrement, assiette et contentieux, contrôle), tandis que les petites et moyennes communes souffrent d'un manque de ressources humaines et de la rareté de compétences professionnelles spécialisées, ce qui limite, dans de nombreux cas, le respect du principe de séparation entre les opérations d'assiette et de recouvrement.

De plus, les insuffisances et les imprécisions qui caractérisent des données disponibles constituent un obstacle à l'élargissement de l'assiette fiscale et au recouvrement de certaines taxes. Cette situation nécessite la mise en place de procédures de coordination et de coopération avec les différentes administrations et institutions publiques pour faciliter l'accès aux informations nécessaires et simplifier les procédures et accélérer le processus de recouvrement des ressources, plus particulièrement pour la taxe sur les services portuaires et la TNB. Dans ce cadre, la disponibilité des données concernant les assujetties à certaines taxes est confrontée à

plusieurs contraintes liées à la faible adhésion des administrations et services déconcentrés et à l'absence de réponse dans la plus parts des cas. A ceci s'ajoute le faible recours des communes (37%) aux administrations concernées tel que les conservations foncières et les agences urbaines.

En ce qui concerne la digitalisation des procédures fiscales des collectivités territoriales , des efforts ont déployés dans ce domaine tel que la généralisation, en 2022, du système de gestion intégrée des recettes (GIR) à l'ensemble des collectivités territoriales, et le lancement, à partir du 1<sup>er</sup> avril 2023, de la plateforme électronique pour le dépôt des déclarations et le paiement des taxes gérées par les collectivités territoriales, ce qui a largement contribué à l'amélioration du rendement des administrations fiscales territoriales. Toutefois, ce chantier de la numérisation n'est pas exploité convenablement. En effet, le système actuel ne permet pas à ces collectivités de suivre les principales données de leur activité via un tableau de bord généré systématiquement et de manière périodique, parallèlement au retard constaté dans la généralisation de la mise en œuvre du système « GIR-Reporting », objet de la circulaire du ministre de l'intérieur relative au chantier de la dématérialisation des procédures (n° 32 du 19 mai 2020). Ce système, dont l'utilisation est assurée par les trésoriers régionaux et provinciaux, soulève un ensemble de contraintes liées à la nature des outputs et des situations analytiques générées de la plateforme.

Par ailleurs, **l'amélioration du taux de recouvrement des taxes des collectivités territoriales** est tributaire de la bonne utilisation des compétences et des capacités des ressources humaines, ainsi que des moyens mis à leur disposition, pour dépasser les contraintes de recouvrement par les régies de recettes et pour accélérer le traitement des motifs de rejet de la prise en charge les ordres de recettes par les comptables publics, et aussi par un recours plus important au recouvrement amiable des taxes locales. Dans ce cadre, il est à souligner l'importance du suivi de l'évolution des ressources fiscales et de leur développement à travers la mise en place d'un système de suivi et de coordination avec les ordonnateurs, en renforçant le rôle des autres intervenants dans les processus de recouvrement et en adoptant un système numérisé pour traiter les données liées au recouvrement.

Sur la base de ce qui précède, **la Cour des comptes a recommandé** au ministère de l'intérieur et au ministère chargé des finances, de poursuivre les efforts, dans le cadre de la réforme du système fiscal des collectivités territoriales, afin de regrouper certaines taxes prévues par le système actuel et d'élargir leurs assiettes, tout en simplifiant les procédures, de manière à ce qu'elles remplissent leurs fonctions financières, économiques, sociales, et de développement, à travers un diagnostic du potentiel fiscal et la mise en œuvre de stratégies fiscales territoriales rigoureusement élaborées.

**Elle a recommandé, également**, au ministère de l'intérieur et au ministère chargé des finances à adopter des dispositifs techniques modernes pour surmonter les contraintes liées à la notification des redevables dans le cadre du recouvrement forcé, afin de renforcer le rôle des services concernés dans le recouvrement des créances publiques, notamment par l'utilisation de moyens de communication numérique avec les redevables, tout en veillant à préserver leurs droits. De plus, elle a recommandé de prendre les mesures nécessaires pour réduire les montants des restes à recouvrer, et pour éviter leur accumulation à nouveau.

**En outre, la Cour a recommandé** au ministère de l'intérieur de mettre en place un système de gouvernance de la fiscalité locale permettant l'implication des différents acteurs territoriaux, par la création d'une commission thématique, sous la supervision du wali de la région ou du gouverneur de la préfecture ou de la province, chargée du pilotage, de la supervision, du suivi et de la coordination avec les administrations et établissements publics disposant de données relatives à l'assiette et à la liquidation des taxes locales. **Enfin, elle a préconisé** d'examiner la possibilité de créer des unités régionales spécialisées dans le recouvrement des ressources des collectivités territoriales, à l'instar des missions confiées à l'unité centrale de recouvrement, tenant en considération les récentes mises en place des perceptions communales.

## **Certification des comptes de l'État : Progrès continu dans le chantier de la comptabilité générale et nécessité d'un plan d'actions progressif et d'un calendrier précis pour surmonter les contraintes qui le retardent**

La certification des comptes de l'État s'inscrit dans le cadre du processus de réforme des finances publiques entamé il y a plus de dix ans, en application des dispositions constitutionnelles ayant consacré les principes de transparence, de reddition des comptes et de bonne gouvernance. La loi organique (n° 130.13) relative à la loi de finances a, ainsi, constitué le cadre juridique de la modernisation de la comptabilité publique et a intégré la certification des comptes au sein du système des finances publiques.

La réforme comptable énoncée par la loi organique citée a prévu deux principaux chantiers dont l'objectif est la fiabilité et la qualité des états financiers de l'État. Il s'agit de la tenue de la comptabilité générale, qui nécessite la coordination entre tous les intervenants pour réaliser ses

objectifs en préparant des états financiers fiables à produire à la Cour des comptes pour certification dans le cadre du deuxième chantier.

Étant donné l'interdépendance des deux chantiers, la certification des comptes est liée aux progrès réalisés en matière de tenue de la comptabilité générale, à la qualité de ses livrables et à la mise à disposition d'informations et de données permettant à la Cour des comptes de certifier les états financiers selon les normes de l'audit financier et dans des délais raisonnables, ce qui permettrait une certification en temps opportun.

Dans le cadre de son approche de concertation avec toutes les parties prenantes, notamment le Parlement et le Gouvernement, et de leur information sur l'avancement de la certification des comptes de l'État, la Cour des comptes a souligné à plusieurs reprises, en particulier dans son rapport annuel et celui relatif à l'exécution de la loi de finances, la nécessité de l'implication effective de tous les intervenants dans ce processus (ordonnateurs, Trésorerie générale du Royaume (TGR), comptables publics, etc.), et d'un esprit de travail collectif pour assurer les conditions de sa réussite, et ce en surmontant les contraintes objectives liées au processus de certification des comptes de l'État, notamment durant les premières années. La Cour a également formulé des recommandations pour améliorer la qualité des états financiers, dont la plus importante est la mise en place d'un système du contrôle interne efficace englobant toute la chaîne comptable.

Quant aux étapes franchies, elles ont été marquées par des progrès significatifs, dans le cadre des activités menées par la Cour au cours de l'année 2024 et jusqu'en septembre 2025 afin de finaliser l'audit des comptes des exercices 2020 et 2021 et des soldes d'ouverture d'une part, et d'entamer en parallèle l'audit des comptes des exercices 2022 et 2023 d'autre part, dont les documents comptables correspondants ont été produits à la Cour respectivement en mars 2024 et mars 2025.

Concernant les comptes des exercices 2020 et 2021 et les soldes d'ouverture, et suite à la communication de certains documents et informations complémentaires par la TGR à la Cour, les travaux d'audit entamés à partir de décembre 2023 ont concerné principalement l'appréciation du système de contrôle interne et des systèmes d'information ainsi qu'un contrôle des comptes par cycles comptables.

Au bout de cette première mission d'audit, la Cour a établi un rapport d'observations provisoires, qu'elle a communiqué à la TGR en novembre 2024, pour apporter ses réponses dans le cadre de la procédure contradictoire. Les réponses que la Cour a reçues en février 2025 ont confirmé la plupart des observations, qui portaient principalement sur les limitations relatives à la justification des soldes d'ouverture et à la mise à

disposition des documents demandés, ainsi qu'aux risques et difficultés relatifs au recensement et à l'évaluation des immobilisations par les départements ministériels. Les observations de la Cour ont également porté sur les insuffisances du système de contrôle interne et des systèmes d'information et aux anomalies relatives aux cycles comptables. Un rapport des observations définitives, en plus des recommandations visant à les dépasser a été communiqué au Ministère de l'économie et des finances et à la TGR en juin 2025, en les invitant à s'inscrire dans un plan d'actions à moyen et long terme à mettre en œuvre en coordination avec tous les intervenants selon un calendrier précis.

La TGR a généralement justifié les observations par les contraintes liées à la transition vers la comptabilité générale, dont les plus importantes sont la faible implication des différents intervenants et leurs qualifications limitées. Elle a également avancé la nature des informations requises pour le processus de certification, et a montré sa disposition à améliorer la qualité des états financiers de l'Etat à travers l'établissement et la mise en œuvre effective du plan d'actions mentionné.

Il convient de rappeler que la Cour, tout au long des différentes étapes de ce chantier, a tenu à travailler dans un cadre de co-construction continue avec les différents intervenants, notamment le Ministère de l'économie et des finances, en particulier la TGR, ainsi qu'avec toutes les institutions concernées, afin de surmonter les contraintes à cette nouvelle mission, d'une part, et assurer une utilisation optimale de ses travaux pour améliorer la gestion des finances publiques et renforcer le contrôle interne au sein de l'administration, d'autre part.

## Secteurs sociaux et culturels

### L'Assurance Maladie Obligatoire : Des avancées continues et des défis nécessitant des efforts et des solutions adaptées

La mission de contrôle réalisée par la Cour des comptes relative à la gestion de l'Assurance Maladie Obligatoire (**AMO**), et couvrant la période 2022-2024, a porté sur l'examen du niveau de réalisation des objectifs y afférents fixés par la loi-cadre relative à la protection sociale (n°09.21 du 23 mars 2021), et ce à travers l'analyse des principaux aspects liés à l'immatriculation et la couverture effective, aux conditions de réussite de la généralisation, aux dépenses relatives aux prestations, à l'équilibre financier, et à la gouvernance du système.

**Concernant l'immatriculation et la couverture effective**, le nombre des immatriculés à l'AMO est passé de 26,84 millions en 2022 à 31,94 millions en 2024 (+19%), grâce à l'élargissement de la base du régime géré par la CNSS, (de 23,24 à 28,1 millions). La CNOPS a également enregistré une hausse du nombre d'immatriculés (de 3,6 à 3,84 millions) pendant la même période. Toutefois, le nombre d'immatriculés à l'AMO des travailleurs non-salariés (**AMO TNS**) reste en deçà des objectifs fixés (3,27 millions en 2024 contre une cible de 11 millions, soit moins de 30%). À l'inverse, le régime **AMO-Tadamon** (relatif aux personnes n'ayant pas la capacité de s'acquitter des droits de cotisation) a dépassé l'objectif initial de 11 millions d'immatriculés pour atteindre 14,47 millions (+31,5%), tandis que le régime **AMO Chamil** (relatif aux personnes capables de payer les cotisations et n'exerçant aucune activité rémunérée ou non rémunérée) n'a couvert que 341.000 personnes.

Pour ce qui est de la couverture effective, elle s'est améliorée, avec un nombre de bénéficiaires au droit ouvert qui est passé de 22,1 à 25,62 millions personnes, dont 85% relevant de la CNSS et 13,3% de la CNOPS. Au niveau national, le taux de couverture, est passé de 60% à 70%, et par conséquent plus que 11 millions de personnes demeurent en dehors du régime AMO.

**En ce qui concerne les principales conditions de réussite du chantier de généralisation de l'AMO**, plusieurs contraintes persistent, notamment la non adoption des textes d'application de l'article 114 de la loi 65-00 portant code de la couverture médicale de base, empêchant l'intégration d'environ 1,56 million de personnes, ainsi que les risques liés au retard ou

au non-paiement des cotisations par les employeurs, entraînant la suspension des droits d'environ 1,5 million de salariés en 2024. En outre, le faible recouvrement des cotisations des travailleurs non-salariés constitue aussi un défi structurel. En effet, le taux de recouvrement n'a pas dépassé 37% en 2024, malgré l'annulation de dettes d'un montant global de 577,6 millions DH pour encourager l'adhésion et le paiement régulier des cotisations des bénéficiaires du régime.

Par ailleurs, d'autres défis structurels persistent, comme la hausse continue du nombre de jeunes, sans emploi, affiliés à l'AMO-Tadamon (+113% entre 2022 et 2023 pour la tranche 15-30 ans), et la faible attractivité des hôpitaux publics, qui n'ont bénéficié que de 21% des dépenses facturées de ce régime en 2024, contre 79% pour le secteur privé, augmentant, ainsi, les charges de l'État (9,4 MMDH pour l'AMO-Tadamon et 3,1 MMDH pour la subvention des établissements de santé). L'absence d'une définition précise de la population cible du régime AMO Chamil et la persistance de doublons d'immatriculation (97 514 cas entre 2022 et 2024) figurent, également parmi les défis urgents à relever.

**En ce qui concerne les dépenses de l'AMO**, celles-ci ont enregistré une augmentation significative, passant de 13,62 à 24,95 MMDH entre 2022 et 2024, principalement du fait de la hausse des dépenses des régimes gérés par la CNSS (17,33 MMDH en 2024). Les régimes récents affichent, également une croissance rapide de leurs dépenses. Ainsi, les dépenses de l'AMO TNS ont augmenté de 526 MDH à 1,75 MMDH, tandis que les dépenses de l'AMO-Tadamon ont atteint 7,05 MMDH en 2024. En outre, plus de 57% de ces dépenses concernent les maladies chroniques et coûteuses, pesant fortement sur la soutenabilité du système.

En outre, la structure des dépenses montre qu'une grande partie va aux médicaments (30%), aux hospitalisations chirurgicales (18%) et à la dialyse (11%). De plus, près de 91% des dépenses facturées sont orientées vers le secteur privé contre seulement 9% pour le secteur public, et le restant à charge des assurés demeure élevé (entre 30-37% des frais facturés).

**Sur le plan financier**, la Cour a noté une situation préoccupante des déséquilibres des régimes impactant leur soutenabilité. En effet, le régime des fonctionnaires connaît un déficit global récurrent depuis 2021 qui a atteint 1,51 MMDH en 2021 et 861 MDH en 2024, avec un recul des réserves à 5,56 MMDH, soit en dessous du seuil légalement requis. Le régime AMO TNS enregistre, aussi, un déficit structurel à cause de la faiblesse du recouvrement des cotisations qui ont chuté à 1,37 MMDH en 2024, générant un déficit technique de 391 MDH en 2023. Quant au régime AMO Chamil, il présente un déficit de 425 MDH en 2024.

Ces indicateurs combinés, montrent la nécessité de mise en place d'une réforme structurelle urgente pour le contrôle et la régulation des dépenses, en plus du développement des ressources afin d'assurer la durabilité des équilibres financiers de l'AMO.

**En matière de gouvernance**, des insuffisances persistantes ont été relevées. Ainsi, l'absence de certains textes d'application de la loi (n°65.00) portant code de la couverture médicale de base, notamment ceux relatifs à la coordination des régimes et les dispositions transitoires, retardant la mise en œuvre intégrale de la réforme. La Cour a noté, également, le manque d'un cadre de gouvernance des données à la CNSS, fragilisant la fiabilité et la cohérence des informations. De même, l'absence d'un cadre budgétaire propre à l'AMO, fixant des objectifs et plafonds de dépenses dans une logique pluriannuelle accroît les risques d'insoutenabilité de l'AMO. En outre, l'opérationnalisation de la Haute Autorité de Santé connaît un retard, et ce malgré la nomination de son président depuis mars 2024, limitant ainsi son rôle dans la régulation des coûts et la qualité des soins.

Les référentiels sanitaires restent obsolètes et non actualisés, notamment les nomenclatures générales des actes professionnels et la tarification nationale de référence (non intégralement mis à jour depuis 2006), accentuant, ainsi, l'écart entre le coût réel des soins et les niveaux de remboursement. En outre, l'absence de coordination, notamment, en ce qui concerne les procédures d'autorisation de mise sur le marché des médicaments et les procédures d'inclusion de ces derniers dans la liste des médicaments remboursables, entraîne des retards dans la prise en charge et alourdit le restant à charge des assurés.

**À la lumière de ce qui précède, la Cour des comptes a recommandé** de Parachever le cadre juridique de l'AMO en vue d'assurer sa généralisation effective. Elle a recommandé, également, de mettre en place un cadre spécifique de gestion financière de l'AMO, définissant notamment le montant de ses ressources et dépenses annuelles, et permettant le suivi de son équilibre et de sa pérennité, et de développer un système d'information intégré dédié à l'AMO, garantissant notamment, la gestion, le suivi et le contrôle des opérations de ses différents régimes.

**La Cour a préconisé, également**, de mettre en œuvre des mécanismes contraignants pour garantir l'adhésion effective à l'AMO TNS et le paiement régulier des cotisations par les Travailleurs non-salariés ;

En outre, **la Cour a recommandé** de veiller à la cohérence entre la politique de généralisation de l'AMO et les autres politiques économiques et sociales, notamment à travers le renforcement de l'insertion professionnelle des personnes ne disposant pas de la capacité contributive,

en favorisant leur autonomisation économique et leur accès au marché du travail, de manière à faciliter leur transition progressive vers les régimes contributifs.

**Elle a préconisé, enfin, à** poursuivre le développement et la modernisation de l'offre de soins publique, en tant que levier fondamental de la couverture sanitaire universelle, afin de garantir une offre de soins suffisante et d'améliorer la qualité des services de santé publics.

## **Gestion des foyers des étudiants (Dar Talib/Dar Taliba) : Renforcement de l'encadrement institutionnel et révision du modèle de financement et de gouvernance**

Les foyers de l'étudiant et de l'étudiante (Dar Talib/Dar Taliba) constituent l'un des piliers essentiels du soutien à la scolarisation et de la lutte contre l'abandon scolaire, à travers la mise à disposition de services d'hébergement, de restauration et de soins essentiels au profit des élèves issus de milieux sociaux à revenus limités, en particulier en milieu rural.

Le nombre de ces foyers a connu une augmentation considérable au cours des deux dernières décennies, passant de 267 foyers en 2005 à 1.067 fin 2024, accueillant 84.879 élèves au titre de l'année scolaire 2023/2024, dont 56% de filles.

La gestion de ces foyers est confiée à des associations de la société civile, fortement dépendantes du financement public, qui représente environ 76% de l'ensemble de leurs ressources financières. L'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) constitue le principal contributeur au financement de la construction et de la réhabilitation de ces foyers, ayant contribué à la création ou à la réhabilitation de 96% d'entre eux, en partenariat avec différents acteurs.

La mission réalisée par la Cour des comptes, couvrant la période 2018- 2024, avait pour objectif d'évaluer la gestion de ces foyers à travers l'analyse du cadre juridique et réglementaire qui les régit, l'appréciation de leur capacité à répondre aux besoins des bénéficiaires, ainsi que leur degré d'alignement avec les objectifs stratégiques de l'État en matière de lutte contre l'abandon scolaire. L'évaluation a également porté sur l'examen des mécanismes de gouvernance et de coordination entre les

différents acteurs, ainsi que sur l'analyse des capacités financières et humaines de ces foyers.

**S'agissant du positionnement des foyers dans le cadre stratégique et juridique des systèmes d'éducation et de protection sociale**, bien que ces structures aient été intégrées dans le programme national de lutte contre l'abandon scolaire, dans le cadre de la politique publique intégrée de protection sociale pour la période 2020-2030, l'autorité de tutelle de ces foyers n'a pas été clairement définie. Cette ambiguïté a affecté la clarté des responsabilités ainsi que le niveau de coordination institutionnelle.

De même, les programmes de réforme du ministère de l'Éducation nationale, bien qu'ils convergent avec les objectifs de ces foyers, ne les ont pas intégrés de façon explicite dans le système de soutien social et pédagogique. La stratégie « Jisr » du ministère de la Solidarité n'y fait pas non plus référence, en dépit de leur rôle direct dans l'amélioration des conditions de scolarisation en milieu rural. Cette situation s'explique par l'absence d'un cadre juridique et réglementaire précis définissant la nature des relations entre les acteurs, ce qui impacte l'efficacité et la durabilité de ces foyers.

**En ce qui concerne le cadre juridique et réglementaire**, les foyers des étudiants sont soumis aux dispositions de la loi (n° 65.15) relative aux établissements de protection sociale, qui a institué des normes strictes en matière d'infrastructures et d'équipements. Néanmoins, sa mise en œuvre se heurte à plusieurs difficultés, principalement le retard dans la publication des textes d'application et le coût financier élevé. En effet, en 2024, l'Entraide nationale a estimé l'investissement nécessaire à la mise à niveau de 528 foyers (soit 56 % de l'ensemble) à plus de 314 MDH. Au demeurant, il est, nécessaire de veiller à l'harmonisation de cette loi avec les dispositions de la loi-cadre (n° 09.21) relative à la protection sociale, ainsi que de la loi (n° 58.23) relative au régime d'aide sociale directe, notamment à travers l'adoption du Registre social unifié.

**Concernant la planification intégrée des foyers et de leur exploitation**, des insuffisances ont été constatées quant à l'intégration des indicateurs relatifs au décrochage scolaire dans les décisions de création ou de réaffectation de ces structures, ce qui a affecté leur efficacité ainsi que l'efficience de l'investissement public. Cette situation s'explique, principalement, par leur non-intégration dans la carte scolaire, le déficit de coordination avec les collectivités territoriales, les commissions provinciales et l'Entraide nationale, ainsi que par l'absence de critères rigoureux pour le choix de leur implantation. Ces carences ont conduit à la fermeture de 32 foyers et à la réaffectation de 12 autres.

S’agissant de l’exploitation, les données de 2023 ont montré qu’environ la moitié de ces foyers (449 sur un échantillon de 898) n’étaient pas exploités à leur pleine capacité ; le taux d’occupation n’a pas dépassé 50% dans 150 foyers, tandis qu’une situation de surpeuplement a été constatée, dans 355 autres, ayant atteint dans certaines régions, deux fois la capacité réglementaire. Ces constats traduisent des insuffisances en matière de planification territoriale et un déséquilibre entre l’offre et la demande.

La Cour a constaté, également, l’existence de 90 foyers fonctionnant en dehors du cadre légal, répartis sur 10 régions du Royaume, en raison de la non-conformité des bâtiments aux normes et des lenteurs dans les procédures d’autorisation, ce qui a compromis l’efficacité des mécanismes de contrôle et d’évaluation.

En matière de ciblage, l’absence de critères nationaux unifiés et la faible convergence avec les autres programmes de soutien constituent les principales insuffisances. Les conditions d’éligibilité sont généralement confiées à l’appréciation des associations de la société civile, selon des critères hétérogènes. Une étude de l’Observatoire national du développement humain, réalisée en 2021, a révélé que 22% des bénéficiaires ont subi l’exclusion non justifiée, avec des taux plus élevés chez les filles (12%) que chez les garçons (9%), en raison de l’absence d’une base de données nationale unifiée assurant l’équité tant territoriale que sociale dans l’accès à ces services.

**S’agissant du modèle de financement**, les foyers présentent une fragilité structurelle liée à leur quasi-dépendance à l’égard du financement public et des contributions des familles. En 2022, le soutien public représentait environ 76% de leurs ressources, contre seulement 24% provenant des contributions des bénéficiaires, des dons et d’autres recettes limitées. Cette faible diversification des ressources traduit l’absence de stratégies de mobilisation et de conclusion de partenariats, conjuguée à des capacités de gestion limitées. Il en résulte une insuffisance d’investissements, l’absence de marges budgétaires permettant de faire face aux situations de crise, ainsi qu’un risque élevé de rupture dans la continuité des services.

En termes **de dépenses**, le financement alloué par bénéficiaire en 2024 n’a pas dépassé 20 dirhams par jour (soit 4.708 dirhams par an), nettement inférieur au coût minimal de référence fixé à 60 dirhams par jour, ce qui correspond à un déficit d’environ 40 dirhams par bénéficiaire et par jour. Cette situation s’explique par l’éparpillement des structures et l’insuffisance des économies d’échelle : 37% des foyers accueillent moins de 50 bénéficiaires et 71% moins de 100, entraînant une hausse du coût par bénéficiaire et une diminution de l’efficience financière.

Par ailleurs, les ressources affectées aux **activités éducatives et culturelles** sont restées particulièrement limitées durant la période 2018-2024, ne dépassant pas les 1% des dépenses de fonctionnement (hors salaires des éducateurs). Il en résulte que la gestion se limite le plus souvent à la couverture des besoins essentiels, avec une quasi-absence d'activités d'accompagnement et un recours ponctuel aux bénévoles ou aux associations.

A cet égard, **la Cour des comptes a recommandé** au ministère de l'Éducation nationale, en coordination avec les ministères de l'Intérieur et de la Solidarité, de renforcer l'encadrement institutionnel des foyers, notamment par la désignation explicite de l'autorité gouvernementale investie de leur tutelle centrale, et d'assurer leur intégration effective dans les stratégies nationales d'éducation, de protection sociale et de lutte contre le décrochage scolaire. **Elle a également préconisé** l'élaboration d'un plan national intégré pour leur développement et leur répartition équilibrée, fondé sur un diagnostic précis des besoins et adossé à la carte scolaire intégrée, assorti d'objectifs quantifiés, d'échéances précises et d'un dispositif de coordination avec les programmes de soutien parallèles. Ce plan devrait également prévoir la mise en place d'un système transparent de ciblage reposant sur le Registre social unifié, ainsi que la mise en conformité juridique des foyers non conformes.

**La Cour a également recommandé** l'intégration des foyers dans le dispositif national de restauration scolaire, le renforcement de l'encadrement éducatif et l'instauration d'un dispositif structuré de soutien psychologique, ainsi que l'adoption d'un modèle de gestion pérenne reposant sur des partenariats institutionnels clairement définis entre l'État, les collectivités territoriales, l'Entraide nationale, la société civile et le secteur privé, parallèlement à la modernisation de leur organisation administrative.

Elle a, aussi, **recommandé** au ministère délégué auprès du ministère de l'Économie et des Finances, chargé du budget, d'assurer l'allocation de ressources financières pérennes et suffisantes pour accompagner la mise en œuvre de la loi (n° 65.15) relative aux établissements de protection sociale, notamment en ce qui concerne la mise en conformité des foyers avec les nouvelles normes en matière d'infrastructures, d'encadrement et de qualité des services. Dans le même sens, **elle a préconisé** la mise en place d'un cadre de financement pluriannuel, fondé sur un diagnostic précis, visant la mise à niveau progressive des foyers non conformes, en accordant la priorité aux territoires les plus fragiles afin de garantir l'équité dans l'exécution.

## **Mise en œuvre et gestion des infrastructures culturelles :**

### **Instaurer une planification stratégique rigoureuse et une gouvernance efficace afin de renforcer leur attractivité**

Considérées comme des piliers fondamentaux pour le développement du secteur culturel, les infrastructures culturelles constituent des leviers essentiels pour encourager la création artistique, élargir l'accès à la culture, renforcer le capital humain et favoriser l'émergence d'une industrie culturelle dynamique et durable.

Au cours de la période 2018-2024, les investissements alloués aux équipements et infrastructures culturelles ont dépassé 6,48 MMDH, contribuant ainsi au renforcement de la carte nationale des équipements culturels. Le nombre des établissements exploités a atteint 1176 unités, couvrant divers espaces culturels : centres culturels, théâtres, bibliothèques publiques, médiathèques, conservatoires de musique, etc.

Dans ce contexte, la mission d'évaluation menée par la Cour des comptes a mis en évidence la persistance de certaines difficultés structurelles, liées à la planification stratégique et à la programmation des projets, à l'exécution des opérations de construction et d'équipement, ainsi qu'à la gouvernance des mécanismes d'animation culturelle mis en place au sein des nouveaux espaces.

**Concernant l'indicateur couverture territoriale et démographique du réseau national des infrastructures culturelles**, il ne dépasse pas 3,2 infrastructures culturelles pour 100.000 habitants et demeure faible par rapport aux normes et recommandations internationales en la matière (conformément aux recommandations de l'UNESCO et de la Fédération internationale des associations et institutions de bibliothécaires (IFLA), il est recommandé de disposer d'au moins une bibliothèque publique dans chaque commune de plus de 5.000 habitants). La Cour a également relevé que le nombre de communes disposant d'infrastructures culturelles, telles que centres culturels, maisons de jeunes, complexes socioculturels, bibliothèques publiques, médiathèques, théâtres ou conservatoires de musique, se limite à 380 au niveau national, soit 25% seulement du total des communes. Ces indicateurs mettent en évidence la faiblesse de la couverture territoriale du réseau culturel national

Par ailleurs, le nombre **d'infrastructures culturelles non exploitées** au niveau national s'élève à 81 unités, soit 16% du patrimoine immobilier culturel relevant des directions régionales de la culture. Les investissements réalisés mais non valorisés ont atteint environ 305 MDH.

Cette sous-exploitation résulte principalement de trois facteurs majeurs : l'insuffisance des ressources humaines qualifiées, les retards enregistrés dans l'ouverture et la mise en service des infrastructures achevées, ainsi que les contraintes relatives à la réhabilitation et à l'entretien.

De plus, l'impact économique et social des infrastructures culturelles nouvellement créées demeure limité : les entreprises actives dans le secteur culturel ne représentent que 0,8% du tissu entrepreneurial, les emplois déclarés n'excèdent pas 0,4% du marché du travail, et la contribution du secteur culturel au produit intérieur brut ne dépasse pas 0,5%, contre une moyenne de 3,9% dans plusieurs pays comparables.

**En matière de planification stratégique et de programmation des projets d'infrastructures culturelles**, la Cour a noté l'absence d'un cadre stratégique global permettant d'orienter la programmation et la gestion de des actions du secteur de la culture de manière coordonnée et intégrée. Cette absence affecte directement l'utilisation optimale des investissements alloués aux équipements et infrastructures culturelles, affaiblit la cohérence et la complémentarité des interventions des différents acteurs et limite l'efficacité des projets publics réalisés dans ce domaine. Par ailleurs, l'absence d'un cadre méthodologique précis pour le diagnostic des besoins culturels et la planification des projets y afférents constitue l'un des principaux facteurs qui restreignent l'efficacité de la répartition territoriale des ressources financières et des investissements alloués au secteur.

**S'agissant du bilan des conventions de la mise en œuvre des projets de construction et d'équipement des infrastructures culturelles**, la Cour a relevé qu'environ 20% des 189 conventions conclues au cours de la période 2018-2024 n'avaient pas encore été mises en œuvre à fin décembre 2024, ce qui a compromis la réalisation de 39 projets culturels programmés pour un montant global dépassant 693 MDH. Cette situation est principalement imputable à des difficultés financières résultant d'une insuffisante maîtrise préalable des engagements budgétaires, à des contraintes liées à la régularisation juridique des assiettes foncières, au non-respect des engagements par certaines parties prenantes, ainsi qu'aux retards dans la formalisation et l'adoption des conventions d'exécution.

Par ailleurs, le nombre de projets culturels en difficulté au titre de la même période, précitée, s'élève à 12, pour un coût total de plus de 388 MDH, répartis entre différentes régions du Royaume. L'achèvement et la mise en service de ces projets demeurent suspendus pour diverses raisons, notamment des difficultés techniques, des contraintes administratives, des problèmes de financement et de mobilisation du foncier, ainsi que l'absence de coordination entre les parties prenantes. À cet égard, la Cour

a constaté l'absence d'un plan opérationnel visant la régularisation de la situation de ces projets, reposant sur un diagnostic spécifique à chaque projet et définissant les mesures correctives nécessaires pour surmonter les obstacles, selon une méthodologie tenant compte du degré d'avancement réalisé, de la nature des contraintes rencontrées, ainsi que des priorités territoriales et financières, en vue de leur réactivation.

En outre, la Cour a relevé **l'absence d'un dispositif structuré de gestion des projets au niveau régional**, en particulier en raison de l'absence de plans d'action régionaux traduisant les orientations stratégiques du ministère de tutelle et définissant les priorités d'investissement culturel en fonction des spécificités territoriales. À cela s'ajoute le manque d'outils organisationnels permettant de mettre en place une gestion axée sur les résultats, et de renforcer l'efficacité de la coordination avec les différents partenaires afin d'améliorer le suivi de la mise en œuvre des projets dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage déléguée.

En effet, le ministère ne dispose pas d'un système d'information pour le suivi des projets de réalisation et d'équipement des infrastructures culturelles, fournissant des tableaux de bord et des indicateurs réguliers de performance, et permettant de mesurer l'état d'avancement des projets par rapport aux objectifs fixés. En outre, les crédits budgétaires ne sont pas délégués par le ministère de la Culture à ses directions régionales dans le cadre d'un programme contractuel clair, fixant les objectifs attendus, les résultats escomptés, les engagements de chaque partie, ainsi que les moyens financiers et humains nécessaires à leur bonne exécution, dans le respect des délais, des coûts et de la qualité.

**En ce qui concerne la gestion des infrastructures culturelles**, le modèle économique de leur exploitation demeure largement tributaire des crédits budgétaires du département de la Culture, compte tenu de la faible capacité de mobilisation de sources de financement alternatives (notamment les partenariats publics privé) et du développement insuffisant des ressources propres. Dans ce cadre, la Cour a relevé que les mesures adoptées pour inciter le secteur privé et la société civile à s'impliquer dans l'animation et l'exploitation des infrastructures culturelles restent limitées et ne permettent pas le développement de modes d'exploitation plus performants et durables, tenant compte des mutations que connaît le secteur culturel et renforçant sa contribution sur les plans économique et sociale.

Par ailleurs, l'examen de la situation des équipements et des pratiques numériques au sein des infrastructures culturelles a mis en évidence plusieurs insuffisances entravant la transition numérique et réduisant l'attractivité de ces espaces. En effet, la majorité des infrastructures ne disposent pas d'équipements numériques suffisants et adaptés pour

accompagner l'évolution des pratiques artistiques et culturelles, et aucune stratégie officielle n'a été adoptée pour la digitalisation des services et la création de plateformes interactives au profit des bénéficiaires.

Eu égard à ce qui précède, **la Cour des comptes a recommandé** au **ministère chargé de la Culture** d'élaborer un plan d'action urgent visant à régulariser la situation des projets culturels en difficulté, incluant un diagnostic précis et détaillé de chaque projet, l'identification des contraintes techniques, financières ou foncières qui entravent sa réalisation, ainsi que la définition de mesures correctives appropriées pour l'achèvement des travaux ou la réorientation de son usage. **La Cour a recommandé**, également, de déployer un système d'information intégré pour le suivi et le pilotage des projets d'infrastructures culturelles, permettant de disposer de tableaux de bord analytiques sur les indicateurs de performance et d'assurer la détection anticipée des points de blocage, en vue de renforcer l'efficacité de la prise de décision aux niveaux central et territorial.

Sur un autre plan, **la Cour a recommandé** d'accélérer l'élaboration et l'adoption d'un cadre stratégique intégré pour le développement du secteur culturel, incluant une vision unifiée du développement culturel dans ses dimensions économique, sociale et territoriale, et encadrant les interventions des différents acteurs publics autour d'objectifs communs et d'indicateurs précis. **Elle a recommandé**, également, d'élargir l'offre culturelle en veillant à réduire les disparités territoriales et à renforcer le réseau des infrastructures culturelles en matière d'équipement et de mise à niveau, tout en mettant en place un dispositif d'évaluation périodique de la performance fonctionnelle des infrastructures culturelles, afin d'apprécier leur contribution au développement territorial.

En outre, **la Cour a recommandé** d'engager une révision et une réforme structurelle des mécanismes de soutien public aux activités culturelles, de manière à garantir leur convergence avec les orientations stratégiques du secteur, notamment en matière de développement des industries culturelles et créatives.

## **Gestion des constructions et acquisition de matériel scientifique dans les Universités publiques : L'insuffisance dans la planification, le suivi et le contrôle contribue au retard dans l'exécution et l'exploitation des projets**

Le développement de l'enseignement supérieur dans notre pays met en lumière l'importance de construire et d'acquérir du matériel scientifique nécessaire à la formation et à la recherche scientifique, eu égard à l'augmentation significative du nombre d'étudiants qui sont passés de 541.375 en 2012-2013 à 1.106.225 en 2023-2024. Cette situation a entraîné une pression accrue sur les infrastructures, notamment, dans les établissements à accès ouvert avec un taux d'occupation qui est passé de 174 à 258 étudiants pour 100 places sur la même période. Parallèlement, les laboratoires de recherche sont confrontés à des contraintes liées à la disponibilité et à la maintenance du matériel scientifique.

La mission de contrôle réalisée par la Cour des comptes a porté, principalement, sur la gestion des opérations de construction et de l'acquisition du matériel scientifique couvrant la période 2012-2024.

**Concernant la gestion des opérations de construction,** la Cour a noté l'absence d'une cartographie nationale prospective de l'enseignement supérieur et d'une carte universitaire, comme le prévoit la loi-cadre (n°51-17) relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique. Cette cartographie est censée arrêter la situation actuelle de la répartition des universités et établissements universitaires, des établissements d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités, des établissements d'enseignement supérieur privés, des établissements étrangers établis au Maroc.

En Outre, l'article 20 de la loi (n°01.00) relative à l'organisation de l'enseignement supérieur, dispose que la construction d'un établissement universitaire est tributaire de sa création juridique par décret. Néanmoins, la Cour a relevé que le ministère et les universités ont lancé des opérations de construction d'établissements sans adoption du décret de création et à contraria n'ont pas procédé à la construction de plusieurs établissements pourtant créés par décret sachant que la création de ces établissements est une réponse aux besoins des universités en matière de formation et de recherche et en vue de faire face à l'encombrement.

S'agissant de l'exécution et du suivi des projets, la Cour a noté que le dispositif de contrôle qualité est limité étant conçu principalement pour répondre aux exigences minimales de la garantie décennale. En effet, les

contrats liant les universités aux différents intervenants, hormis l'architecte, ont généralement un caractère générique et ne prévoient pas de spécifications détaillées des missions des intervenants.

De plus, la Cour a relevé que 31 projets parmi 279 réalisés, soit 11% des opérations de construction lancées au titre de la période 2012-2023, sont actuellement en arrêt, ce qui prive les universités de 5.592 places physiques supplémentaires.

**Concernant l'acquisition du matériel scientifique**, la Cour a relevé l'absence de mécanismes de validation et de priorisation des acquisitions pourtant essentiels pour justifier et planifier les investissements. Cela est d'autant plus problématique que les universités ne disposent pas d'une situation consolidée du matériel existant quelle que soit son origine (acquisitions, dons, projets de recherche) et d'indicateurs clés sur son taux d'utilisation et sa disponibilité.

En outre, la Cour a noté que l'acquisition du matériel scientifique se fait sans définition préalable des objectifs. En effet, les acquisitions sont réalisées sans analyse préalable et approfondie des objectifs d'utilisation et le motif d'acquisition souvent invoqué est « le développement de l'enseignement et de la recherche » qui reste un motif général et vague

Pour ce qui est de l'exploitation du matériel scientifique, la Cour a relevé que du matériel reste inexploité et/ou sous exploité en raison, particulièrement, de l'absence de mécanismes de mutualisation entre les différents intervenants, le manque de personnel technique formé et dédié à l'exploitation et la maintenance du matériel scientifique, l'absence d'une politique de maintenance adéquate, en plus des contraintes liées au fonctionnement des cités d'innovation. Sur le plan de la mutualisation du matériel scientifique, elle reste encore à un stade embryonnaire et les cas de mutualisation observés reposent principalement sur des initiatives personnelles entre enseignants-chercheurs en l'absence d'une réelle institutionnalisation.

**Eu égard à ce qui précède, la Cour des comptes a recommandé au ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation** d'inscrire dans ces stratégies, après consultation des universités, les orientations et les objectifs en matière de création des établissements universitaires en prenant, notamment, en considération l'évolution des effectifs des bacheliers et des besoins de l'économie nationale. **Elle l'a incité** à inscrire dans ses stratégies, des orientations claires concernant l'acquisition du matériel scientifique, notamment, le matériel lourd destiné à la recherche scientifique.

**Elle a recommandé, également, de mettre en place une cartographie nationale prospective de l'enseignement supérieur permettant d'avoir une vision claire des perspectives de développement de l'enseignement supérieur en termes d'établissements à créer ou à agrandir en fonction des besoins de l'économie nationale.**

**En outre, la Cour a recommandé aux universités** de mettre en place une procédure formelle de recensement des besoins et de priorisation des projets au sein des universités, afin d'optimiser la programmation et l'allocation des ressources. **Elle a insisté** sur l'importance de renforcer le suivi et le contrôle des projets, notamment, en constituant des équipes spécialisées et en déployant un dispositif d'alerte afin de respecter les délais prévisionnels des projets et améliorer la planification des travaux.

**Elle a, aussi, recommandé** d'établir un état des lieux du matériel scientifique et constituer une base de données consolidée et actualisée du matériel scientifique existant permettant d'identifier clairement et précisément le matériel à acquérir et d'éviter les doublons et l'exploitation non optimale dudit matériel.

## **Système d'information du Ministère de l'éducation nationale, du préscolaire et des sports : Des efforts de développement avec un besoin de renforcement de certaines composantes**

La mission de contrôle de la gestion réalisée par la Cour des comptes portant sur le système d'information (SI) du ministère de l'éducation nationale du préscolaire et des sports (MENPS), couvrant la période 2015-2023, a eu comme objectif de s'assurer que les activités du Ministère et des académies régionales de l'éducation et de formation (AREF) sont soutenues par un SI suffisamment adapté et performant. Le contrôle a abordé les aspects relatifs à l'état des lieux du SI, au cadre de gouvernance et de gestion, à la gestion des projets informatiques, à la gestion des opérations et à la gestion de la sécurité de l'information. La Cour note, dans ce cadre, les efforts importants déployés par le ministère pour développer le système d'information du secteur de l'éducation.

**Concernant l'état des lieux global du système d'information,** la Cour a noté certaines insuffisances qui influent sur la capacité de ce système à assurer adéquatement la prise en charge de l'activité du MENPS et des AREF avec, notamment, une couverture limitée des processus par des

applications informatiques, un dépassement de la capacité de l'infrastructure informatique, une architecture technique nécessitant des améliorations afin de renforcer la réplication et la redondance, des dysfonctionnements de sécurité et de fiabilité dans les bases de données, en plus d'une organisation de la fonction système d'information encore inachevée et peu formalisée.

**Le cadre de gouvernance et de gestion** actuel n'est pas encore en mesure d'assurer un pilotage pleinement approprié du système d'information et à soutenir efficacement les stratégies et les objectifs métiers du MENPS en raison, notamment, de certains écarts par rapport aux normes et aux bonnes pratiques en vigueur, aussi bien en ce qui concerne l'aspect conceptuel et formel, que pour la mise en œuvre pratique. Les écarts relevés concernent des aspects importants comme la planification stratégique, les politiques et procédures, le contrôle interne et la prise de décision d'investissement.

**La gestion des projets informatiques** n'est pas menée de manière suffisamment conforme aux meilleures pratiques en la matière et connaît certaines insuffisances, notamment, sur les plans du cadrage, de la planification, du suivi et de l'exécution. Cette situation se répercute sur le niveau de réalisation de ces projets, ainsi que sur la performance et le succès des projets réalisés.

**La gestion des opérations informatiques** n'est pas pleinement optimale. Elle connaît des difficultés, dans divers domaines qui sont de nature à soulever des préoccupations quant à la disponibilité et à la performance attendues par les utilisateurs et pourraient affecter la qualité et l'intégrité des informations produites par le système d'information. A cela, s'ajoute une sous-utilisation des applications informatiques et des services en ligne.

**La sécurité des systèmes d'information** connaît également certaines insuffisances, notamment, au niveau de la stratégie de sécurité, la gestion des opérations, la gestion des actifs informationnels, la sécurité des ressources humaines, et la conformité réglementaire, ce qui est de nature à poser certains défis quant à la protection, la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations.

**Eu égard à ce qui précède, la Cour des comptes a recommandé au Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports**, de poursuivre la formalisation et la documentation des processus du MENPS et des AREF, et de veiller à assurer une couverture appropriée de ces processus par des applications informatiques adaptées afin d'harmoniser les pratiques et de faire évoluer le système d'information, ainsi que de continuer à équiper les établissements scolaires en matériel informatique et à les connecter à Internet, tout en assurant l'accompagnement nécessaire

pour leur permettre d'utiliser efficacement les outils numériques dans la gestion pédagogique et administrative.

**Elle a également recommandé** de mettre en place une organisation officielle et adaptée de la fonction « systèmes d'information », définissant clairement les rôles et responsabilités associés à sa gestion, en vue de renforcer son efficacité, ainsi que d'améliorer la gestion des projets informatiques à travers une meilleure planification, une documentation rigoureuse des besoins, une implication accrue des parties prenantes, ainsi que l'instauration de mécanismes de suivi performants garantissant l'atteinte des objectifs et une exécution de qualité.

**La Cour a incité, aussi,** à renforcer la gestion des opérations informatiques en définissant des niveaux de service clairs, en mettant en place des mécanismes réguliers de suivi de la performance et d'évaluation de l'efficacité des opérations, et en améliorant la synchronisation entre les systèmes d'information afin d'améliorer les services rendus et d'assurer la continuité des opérations, ainsi qu'à Poursuivre l'amélioration de l'architecture des bases de données en mettant en place des dispositifs adéquats pour garantir la qualité, la sécurité et la cohérence des données.

**Enfin, la Cour a recommandé de renforcer** la sécurité des systèmes d'information en continuant à développer l'infrastructure de sécurité et en améliorant la gestion des risques, conformément à la stratégie du ministère et aux orientations de la directive nationale de la sécurité des systèmes d'information.

## **Système d'information de l'Enseignement Supérieur : Besoin de reconstruction sur une base solide et intégrée**

Le système d'information de l'Enseignement Supérieur, constitue un levier essentiel pour relever les défis actuels et futurs, et pour garantir l'exploitation optimale des technologies numériques dans le chantier de la réforme de l'enseignement supérieur. Il est aussi appelé à jouer un rôle important dans la facilitation et l'accompagnement des activités professionnelles au niveau du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI) et au niveau des Universités publiques.

La mission de contrôle de la gestion réalisée par la Cour des comptes portant sur le Système d'Information de l'Enseignement Supérieur avait

pour objet de s'assurer que les activités du MESRSI, ainsi que celles des Universités et des Etablissements qui leur sont rattachés sont soutenues par un système d'information suffisamment adapté et performant. Le contrôle a abordé l'Etat des lieux du système d'information, le cadre de gouvernance et de gestion, la gestion des projets informatiques, la gestion des opérations et la gestion de la sécurité.

**Le système d'information** de l'Enseignement Supérieur actuel repose sur une architecture décentralisée : le ministère, les universités et les établissements qui leurs sont rattachés disposent de systèmes d'information propres et indépendants. La Cour a relevé l'absence d'une vision stratégique unifiée et intégrée pour un système d'information global de l'Enseignement Supérieur, ce qui a conduit au développement d'applications informatiques de manière dispersée et non coordonnée, reposant sur des infrastructures basées sur des centres de données locaux, entraînant une faible interconnexion et un manque d'intégration entre les différents systèmes. De plus, ce système d'information n'a pas connu d'évolution significative et n'a pas atteint un niveau suffisant de maturité. La performance de son infrastructure technique est restée limitée, ce qui affecte sa capacité à répondre efficacement aux besoins des activités du ministère et des universités.

**Concernant le cadre de gouvernance**, il n'est pas en mesure d'assurer un pilotage suffisamment efficace du système d'information et de soutenir adéquatement les stratégies et les objectifs métiers de l'enseignement supérieur. Cette situation résulte de plusieurs insuffisances, notamment l'absence d'un schéma directeur, l'absence de formalisation et de documentation des plans d'action annuels, ainsi que le manque d'opérationnalisation effective des instances de gouvernance.

**La gestion des projets informatiques** connaît des insuffisances portant, notamment, sur l'encadrement, la planification et le suivi de l'exécution des projets. Cela est dû principalement à l'absence d'intégration de l'étape d'étude de faisabilité dans le processus de gestion de projet, à la faible implication des parties prenantes métiers, ainsi qu'à l'absence d'une organisation structurée et de mécanismes de suivi efficaces.

**Pour les opérations informatiques** du système d'information, qui englobent l'ensemble des activités nécessaires pour assurer un fonctionnement efficace et sécurisé des systèmes et services informatiques, la Cour a relevé plusieurs insuffisances portant sur les mécanismes de continuité et de sauvegarde, la gestion des actifs et des opérations y afférentes, les dispositifs de sécurité de l'information, ainsi que la gestion des incidents et des bases de données. Les contraintes pesant sur la gestion

des opérations et la faible efficacité des mécanismes de contrôle limitent la capacité des applications à répondre pleinement aux besoins métiers.

**S'agissant du Système de gestion de la sécurité de l'information**, cadre fondamental destiné à garantir la protection des données et des systèmes d'information contre tout accès, usage, divulgation, interruption, altération ou destruction non autorisés, l'évaluation au regard des référentiels et normes en vigueur, notamment la Directive nationale de la sécurité des systèmes d'information (DNSSI), a mis en évidence l'absence au sein du ministère et des universités, d'un dispositif pleinement conforme aux stratégies adoptées. Cette situation s'explique par plusieurs lacunes touchant à la politique et à la gouvernance de la sécurité, à la gestion de la capacité des actifs informatiques, à la protection contre les logiciels malveillants, au recours à des systèmes et logiciels obsolets, à l'absence d'application systématique des correctifs de sécurité, à la sécurisation physique des centres de données et des zones à accès restreint, ainsi qu'à l'insuffisance des plans de continuité et de reprise d'activité.

**Eu égard à ce qui précède, la Cour a recommandé au ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation**, en coordination avec les Universités, d'élaborer une stratégie globale pour le système d'information, fondée sur une analyse approfondie de la situation actuelle, et traduite en orientations et objectifs mesurables, ainsi que de mettre en place un schéma directeur de l'enseignement supérieur, définissant une architecture cohérente en soutien à la construction d'un système d'information intégré, et de formaliser les processus métiers en vigueur au sein du ministère et des universités.

**En outre, la Cour a recommandé** de mettre en place une gouvernance efficace et d'élaborer et mettre en œuvre des politiques et procédures claires de gestion du système d'information. **Elle a préconisé, également**, de renforcer la gestion des projets informatiques en améliorant les mécanismes de planification, en documentant de manière rigoureuse les besoins, et en assurant l'implication active des parties prenantes à toutes les étapes du projet, tout en instaurant des dispositifs efficaces de pilotage et de suivi pour garantir la réussite des projets et l'atteinte de leurs objectifs.

**En outre, la Cour a recommandé** d'améliorer la gestion des opérations informatiques afin d'assurer la continuité, la disponibilité et la performance des services. **Elle a aussi recommandé** de définir et de mettre en œuvre une politique de sécurité de l'information, accompagnée de mécanismes appropriés, en cohérence avec la stratégie du ministère et les exigences de la directive nationale de la sécurité des systèmes d'information.

## Secteurs productifs

### **Gestion durable des ressources halieutiques : Nécessité de renforcer les plans d'aménagement et les outils de suivi et de contrôle pour assurer une gestion durable des ressources halieutiques**

Doté d'un espace maritime de plus de 1,1 millions de km<sup>2</sup> et d'un littoral de 3.500km, le Maroc dispose de grandes richesses halieutiques qui lui procurent, la première place au niveau africain et la 13<sup>ème</sup> sur le plan mondial en termes de pêche de poissons et de fruits de mer, selon le dernier rapport de la FAO de 2024.

Le secteur de la pêche revêt une importance cruciale sur les plans économique, social et environnemental. Il a, en effet, contribué à hauteur de 1,1% du PIB en 2023, et a généré plus de 260 000 emplois directs et près de 650.000 emplois indirects. Néanmoins, les défis posés par la pression de plus en plus accrue que subissent les ressources halieutiques, conjuguée aux effets des changements climatiques, causant la dégradation des stocks et menaçant la biodiversité marine, mettent en relief l'importance de la gestion durable de ces ressources.

**En ce qui concerne le cadre stratégique**, le secteur halieutique a bénéficié de la stratégie Halieutis qui a couvert la période 2009-2020. Néanmoins, depuis la période précitée, aucune nouvelle stratégie n'a été adoptée pour assurer la continuité des efforts déjà entrepris et pour dépasser les insuffisances constatées lors de l'exécution de Halieutis.

De plus, l'interprofession du secteur de la pêche n'a pas été créée, bien que plus de douze ans se soient écoulés depuis la promulgation de la loi (n°03.12) relative aux interprofessions agricoles et halieutiques, et malgré son rôle stratégique pour renforcer la gouvernance participative et l'implication des professionnels dans la gestion durable des ressources halieutiques.

**En matière de gestion des stocks des ressources halieutiques**, les évaluations effectuées par l'Institut national de recherche halieutique révèlent une surexploitation de nombreuses espèces, notamment les petits pélagiques, les céphalopodes, les crustacés et les poissons démersaux, qui affichent des niveaux d'exploitation supérieurs aux seuils biologiquement acceptables. De surcroit, la gestion actuelle des ressources halieutiques est centrée sur la gestion des stocks individuels d'espèces et ne tient pas

pleinement compte des interactions complexes qui existent au sein des écosystèmes marins, comme l'exige la gestion selon l'approche écosystémique des pêches. Dans ce sens, la mise en place des plans d'aménagement des pêcheries visant à protéger les stocks halieutiques est compromise par l'usage persistant d'engins de pêche non sélectifs. En outre, le découpage géographique des zones de pêche est effectué sur une base relativement large, qui ne permet pas de gérer les ressources halieutiques en tenant compte de toutes les spécificités écologiques, économiques et sociales de chaque zone.

**Pour ce qui est des aires marines protégées (AMP),** eu égard à l'engagement du Maroc en matière de création d'un réseau national des AMP couvrant au moins 30% des zones terrestres et des zones maritimes, et la protection des espèces menacées, la Cour a noté un retard important dans la création des AMP selon les dispositions de la loi (n°22.07 du 16 juillet 2010) relative aux aires protégées. Cette situation est inhérente au retard de près de 11 ans pour l'adoption du décret (n°2.18.242 du 27 avril 2021) pris pour l'application de certaines dispositions de cette loi, en plus du retard constaté dans le processus de création de cinq AMP suite aux réserves présentées par certaines parties prenantes.

**En matière de développement de l'aquaculture marine,** l'objectif de production de 200.000 tonnes, à l'horizon 2020, arrêté par la stratégie Halieutis n'a pas été atteint, et en conséquence, la production du secteur n'a pas dépassé 3.640 tonnes en 2024, soit une contribution de moins de 1% à la production halieutique nationale. En l'absence d'une stratégie pour le secteur de la pêche, depuis 2020, la composante aquaculture est gérée par l'agence nationale de développement de l'aquaculture (ANDA) sans aucune feuille de route définissant les orientations stratégiques pour développer un écosystème qui comprend toute la chaîne de valeur.

En outre, après la création de l'ANDA en 2011, l'adoption de la loi (n°84.21) relative à l'aquaculture marine n'a eu lieu qu'en mars 2023, soit avec plus de 12 ans de retard. En outre, sur les trente textes réglementaires prévus par cette loi, seuls le décret (n° 2.23.720 du 1er février 2024) relatif au Conseil national de l'aquaculture marine, et le décret (n° 2.23.1032 du 14 mars 2025) relatif aux plans régionaux d'aménagement et de gestion aquacoles et aux structures aquacoles, ont été publiés. En revanche, des textes d'application importants restent à publier, notamment ceux relatifs aux modalités de délivrance, de suspension et de retrait des autorisations de ferme aquacole marines, ceux relatifs aux modalités de délivrance des autorisations d'introduction et de transfert des organismes aquacoles, et ceux relatifs aux modalités, de délivrance, de renouvellement, de contrôle, de suspension et de retrait de l'agrément d'aquarium.

**Pour le dispositif de suivi, de contrôle et de surveillance des activités de la pêche**, la Cour a noté l'absence d'un cadre de coordination et de collaboration formalisé et intégré, définissant d'une manière claire les rôles et les responsabilités de chaque entité impliquée dans le processus (notamment le secrétariat d'Etat chargé de la pêche maritime, les délégations de la pêche maritime, l'office national des pêches maritimes, l'office national de sécurité sanitaire des aliments, les chambres des pêches maritimes, etc.) et prévoyant un mécanisme centralisé de partage d'information. Elle a relevé également que les opérations de contrôle planifiées par certaines délégations de la pêche maritime ne sont pas réalisées selon le mode exigé par le plan national de contrôle (par risque, par niveau, par groupe et par individu ...), mais en fonction de la disponibilité des ressources humaines et des moyens matériels à leur niveau. Cette situation ne permet pas d'atteindre les objectifs dudit plan pour assurer une meilleure application des mesures d'aménagement.

**Concernant le dispositif de traçabilité et de documentation des captures**, des pratiques non réglementaires, échappant souvent à tout contrôle et à toute traçabilité sont relevées. Il s'agit essentiellement de la pêche par la senne dite « Souilka », les chambres à air et les barques illégales. De surcroit, le département chargé de la pêche dispose d'un système d'information de certification de capture « SAMAC », qui permet l'enregistrement des différents actes de la procédure de certification des captures depuis l'amont jusqu'à l'export. Cependant, ce système ne traite pas les différents actes de cessions relatifs aux captures destinées au marché local.

Eu égard à ce qui précède, **la Cour des comptes a recommandé au Département chargé de la pêche maritime** d'adopter une nouvelle stratégie de développement du secteur de la pêche maritime, suite à l'achèvement du Plan Halieutis, en vue de consolider les acquis et de relever les défis du secteur en matière de gestion durable des ressources marines, de contrôle des activités de pêche et de valorisation des produits halieutiques. **Elle a recommandé**, aussi, de procéder à une révision des plans d'aménagement des pêcheries afin d'adopter une approche écosystémique de la pêche, dans le cadre d'une évaluation plus large des stocks halieutiques et d'une rationalisation de l'effort de pêche.

**La Cour a préconisé**, en outre, de renforcer le dispositif de contrôle par l'amélioration du système de traçabilité, de documentation et de certification des captures adopté par le secteur, en vue de réduire les activités de pêche illégale.

**Elle a recommandé**, également, d'encourager la mise en place d'un écosystème moderne d'aquaculture marine couvrant l'ensemble des

maillons de la chaîne de valeur, à travers la finalisation du cadre réglementaire, l'instauration d'un dispositif incitatif pour attirer des investisseurs, la formation des ressources humaines et la mise en place des plateformes foncières et des infrastructures nécessaires.

## **Secteur de l'industrie agroalimentaire : Un potentiel prometteur et des réalisations encourageantes nécessitant une synergie des efforts pour la mise en place d'une stratégie garantissant une meilleure compétitivité du secteur et une augmentation de sa valeur ajoutée**

Le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) occupe une place importante dans l'économie nationale, avec un tissu d'environ 2.000 entreprises et plus de 272.000 emplois créés en 2024. Il a généré un chiffre d'affaires de près de 185 MMDH et une valeur ajoutée de l'ordre de 58 MMDH, contribuant à hauteur de 27% dans la valeur ajoutée du secteur industriel, et d'environ 4% dans le PIB. Ce secteur a réalisé, également, plus de 44 MMDH en exportations, soit 10% du total des exportations.

Dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies sectorielles adoptées par les départements de l'agriculture et de l'industrie, un contrat-programme (CP-IAA) a été signé le 17 avril 2017 entre le ministère de l'économie et des finances, le ministère chargé de l'agriculture, le ministère chargé de l'industrie, et 13 organisations professionnelles, visant à poursuivre et accélérer le développement des industries agroalimentaires sur la période 2017-2022.

La mission réalisée par la Cour des comptes, a porté sur l'appréciation de la cohérence de ce contrat-programme par rapport aux stratégies agricole et industrielle, ainsi que l'analyse de la performance et des réalisations par rapport aux objectifs fixés.

**Sur le plan stratégique**, la Cour a relevé l'absence d'une vision stratégique commune pour le secteur de l'industrie agroalimentaire dans sa globalité. En effet, le plan Maroc vert n'a pas fixé d'objectifs précis et chiffrés en matière de valorisation de la production agricole. De son côté, le plan d'accélération industrielle n'a pas prévu d'objectifs stratégiques dédiés au secteur de l'IAA. Dans le même sens, le CP-IAA n'a pas défini d'objectifs portant sur la totalité des filières du secteur, vu qu'il s'est focalisé sur certaines d'entre elles considérées prioritaires (comme l'industrie laitière et l'industrie de l'huile d'olives) sachant que ces filières

ne représentaient, en 2016 respectivement, que 28% du chiffre d'affaires et 23% de la valeur ajoutée totale du secteur de l'IAA. En outre, le CP-IAA, qui a couvert la période 2017-2021, puis prolongé par avenant jusqu'à fin 2022, est arrivé à échéance depuis 3 ans sans qu'il soit renouvelé.

**Concernant la gouvernance du CP-IAA**, les parties prenantes ont mis en place des instances de gouvernance à plusieurs niveaux, représentées par le comité de pilotage, le comité de suivi et la commission d'aiguillage. A ce titre, le comité de pilotage, présidé conjointement par les ministres chargés de l'industrie et de l'agriculture et composé des représentants des opérateurs privés, ne s'est jamais réuni durant la période de réalisation du CP-IAA, sachant qu'il constitue la seule instance où les opérateurs privés signataires sont représentés.

Par ailleurs, le CP-IAA a fait l'objet de modification par **deux avenants** ayant modifié substantiellement sa structure et sa consistance, en abrogeant 41% et modifiant 48% des articles le constituant. En outre, ces avenants ont annulé des mesures s'inscrivant dans des chantiers prioritaires, en l'occurrence la normalisation, la prospection de nouveaux marchés porteurs, la qualification des ressources humaines, l'innovation ou encore la mise à niveau des canaux traditionnels. De même, le CP-IAA a prévu 29 conventions spécifiques, dont 19 conventions entre le Gouvernement et les opérateurs privés « type 1 », et 10 entre les fédérations interprofessionnelles des filières concernées et chacune de ces associations membres « type 2 ». Toutefois, seulement 7 des 19 conventions spécifiques du 1<sup>er</sup> type ont été signées, et aucune convention du 2<sup>ème</sup> type n'a été signée.

**S'agissant du financement**, le coût global de la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre du CP-IAA s'élève à 12,37 MMDH, dont 33% de contribution du Gouvernement, soit 4 MMDH, et 8,37 MMDH à mobiliser par les opérateurs privés. A ce titre, les financements mobilisés, au 31 décembre 2024, s'élèvent à 66% des financements prévus, soit **8,13 MMDH** sur 12,37 MMDH. Par source de financement, 82% de l'investissement prévu pour les professionnels est déjà réalisé, soit 6,84 MMDH. En ce qui concerne la part de l'Etat, seulement 32% de la contribution prévue par le CP-IAA a été réellement débloquée au 31/12/2024, soit 1,28 MMDH.

**Pour ce qui est du bilan de réalisations du CP-IAA**, 466 dossiers ont été déposés pour bénéficier de l'appui de l'Etat à l'investissement durant la période 2017-2022, dont 48% ont été achevés pour un montant d'investissement de 4,3 MMDH à fin 2024. En outre, 21% de projets sont en cours de réalisation, mobilisant un investissement de 2,5 MMDH. En revanche, 31% des dossiers déposés ont été résiliés, abandonnés ou rejetés,

principalement en raison du désistement des entreprises concernées, ou du non-respect des délais fixés ou des programmes d'investissement.

A ce titre, les réalisations en matière **d'appui à l'investissement** ont enregistré des taux importants, mais variables selon les filières. A titre d'exemple, pour la valorisation et la transformation des fruits et légumes, des résultats satisfaisants ont été enregistrés en termes de conditionnement (35 unités achevées, soit 129,6% de l'objectif du CP-IAA), et de stockage frigorifique (79 projets achevés, soit 106,7% de l'objectif du CP-IAA), alors que les actions visant le développement de nouveaux produits par l'attraction de 3 projets d'investissement pour de nouvelles technologies pour la transformation des fruits et légumes n'ont pas abouti. En outre, aucun projet n'a été réalisé pour la valorisation de la filière des dattes.

Par ailleurs, bien que des réalisations satisfaisantes aient été enregistrées en matière de création d'unités de transformation de produits laitiers (13 projets achevés et 16 unités en cours de réalisation, par rapport à un objectif de création de 14 unités), le développement du lait en poudre pour substituer les importations n'a pas eu lieu comme prévu. Quant à l'industrie de la biscuiterie chocolaterie confiserie (BCC), sur un objectif de création de 30 unités industrielles, des performances positives ont été enregistrées, traduites par l'achèvement de 8 projets d'investissement, et 21 unités industrielles en cours de réalisation.

Concernant les réalisations des actions **d'appui aux exportations agroalimentaires**, un total de 252 dossiers a été déposé, dont plus de la moitié concernent la transformation des fruits et légumes. A ce titre, des taux de réalisation différenciés ont été enregistrés selon les filières de production. A titre d'illustration, les exportations de la filière des pâtes et couscous ont enregistré des performances positives, atteignant un volume global d'exportation de 26.175 tonnes (T), soit 138% de l'objectif fixé. De même, la quantité additionnelle exportée des olives conditionnées s'est établie à 77.657 T, soit 172,6% de l'objectif fixé durant la même période.

Néanmoins, pour la filière BCC, seulement 21% de l'objectif d'exportation a été réalisé, soit un CA additionnel de 109,9 MDH durant la période 2017-2022. En outre, aucune action d'exportation n'a été réalisée pour les produits de volaille et les produits laitiers.

Le CP-IAA a également prévu **des mesures transverses** qui concernent principalement la commercialisation, la formation, l'innovation, l'appui technique, et la normalisation. Cependant, les mesures prévues dans la majorité de ces domaines n'ont pas été mises en œuvre.

**Eu égard à ce qui précède, la Cour des comptes a recommandé au département chargé de l'agriculture et au département chargé de**

**l'industrie** de mettre en place une stratégie dédiée au développement du secteur de l'industrie agroalimentaire, avec des objectifs clairs, en prenant en considération, notamment, les défis liés à la souveraineté et la sécurité alimentaires, les changements climatiques, et la décarbonation de l'industrie.

**Elle a recommandé, également**, de mettre en place un mécanisme de coordination entre l'ensemble des acteurs intervenant dans le secteur de l'industrie agroalimentaire en impliquant les opérateurs privés dans la prise de décision et le suivi de la mise en œuvre des actions, et veiller à la contractualisation des engagements et des rôles de chaque acteur, ainsi que de mettre en place un outil de suivi et d'évaluation périodique des projets et actions réalisés.

**En outre, la Cour a préconisé** de mettre à niveau et de moderniser le système de commercialisation des produits agroalimentaires en renforçant le suivi et le contrôle de l'aval du secteur notamment la vente en vrac, les pertes post récolte, et les canaux de distribution traditionnels (marchés de gros, épiceries, riachates, boucheries, etc.), tout en veillant à la mise en place de mécanismes adéquats pour l'application des dispositions légales et réglementaires cadrant ce secteur en matière de conditionnement, de traçabilité et d'hygiène.

**Elle a, aussi, recommandé** de mettre en place un cadre global de normalisation et de concevoir une vision stratégique intégrée pour promouvoir l'innovation et la R&D dans le secteur agroalimentaire.

## **Reconstitution des écosystèmes forestiers : Bilan contrasté du reboisement nécessitant la reconstitution des écosystèmes forestiers afin d'en assurer leur durabilité face aux défis rencontrés**

Le domaine forestier marocain, s'étendant sur environ 9 millions d'hectares et représentant 12,6% du territoire national, constitue une richesse écologique, économique et sociale stratégique. Il joue un rôle clé dans la préservation de la biodiversité, la régulation du climat, la protection des sols contre l'érosion et la création d'emplois en milieu rural. Toutefois, Cette richesse forestière est soumise à une dégradation croissante qui est due principalement au surpâturage, à la surexploitation du bois de feu, aux incendies et aux pressions anthropiques croissantes, entraînant une perte annuelle estimée à 17.000 hectares. Par conséquent, la reconstitution des

écosystèmes forestiers est considérée comme une priorité stratégique pour assurer leur durabilité à travers le reboisement, la régénération naturelle et l'amélioration des parcours.

En dépit des efforts déployés pour relever les défis liés à **la reconstitution des écosystèmes forestiers**, les résultats obtenus, entre 2010 et 2021, restent en deçà des objectifs fixés. En effet, 363.762 hectares ont été plantés sur les 580.000 hectares prévus, soit un taux de réalisation ne dépassant pas les 62%. De plus, le taux de réussite des opérations de reconstitution n'a pas dépassé 56% en moyenne sur cette période. En outre, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie « Forêts du Maroc 2020-2030 » (SFM), une superficie de 57.546 ha a fait l'objet de reconstitution, soit un taux de réalisation de 41% par rapport aux prévisions du business plan de reboisement, entre 2022 et 2024.

**En ce qui concerne le cadre stratégique**, en matière de reconstitution des écosystèmes forestiers, la SFM ambitionne de reboiser 600.000 hectares à l'horizon 2030, avec un taux de réussite, cible, des plantations de 80%. Toutefois, cette stratégie ne précise pas les objectifs fonctionnels assignés aux actions de reboisement, notamment en termes de production, de protection ou de vocation récréative. De plus, la répartition des superficies selon ces objectifs n'est pas détaillée, rendant, ainsi, difficile le suivi des résultats et l'évaluation des impacts. En outre, l'Agence Nationale des Eaux et Forêts (ANEF) n'a pas encore établi un plan précisant les mesures d'adaptation aux changements climatiques, et ce dans le cadre d'une vision globale et intégrée couvrant l'ensemble des étapes du processus de reboisement, tout en intégrant la recherche scientifique comme axe central afin de garantir une gestion durable des forêts et de contribuer efficacement aux efforts de reconstitution des écosystèmes forestiers.

**S'agissant de la gouvernance** du secteur forestier, les dispositifs institutionnels existants, en l'occurrence, le conseil national et les conseils provinciaux des Forêts, demeurent peu opérationnels. De plus, les instances de gouvernance forestière aux niveaux régional et communal, prévues par la SFM notamment, la structure régionale des forêts, le conseil communal forestier, ainsi que les organismes de développement forestier, censées renforcer la gestion des forêts au niveau local, n'ont pas encore été instituées et le cadre juridique encadrant leur fonctionnement n'est pas encore adopté. Ceci limite la capacité de pilotage et l'appropriation des stratégies forestières par les différents partenaires, en vue d'une meilleure efficacité des interventions forestières. Dans ce sens, un projet de loi relatif à la conservation des forêts et à leur développement durable (n°21-22) a été élaboré. Toutefois, alors que la SFM est déjà à mi-parcours, ce texte demeure encore en phase d'étude, ce qui ne permet pas

l'opérationnalisation complète de ces instances et limite l'instauration d'une gouvernance plus inclusive et plus efficace.

**En ce qui concerne le processus de reconstitution des écosystèmes forestiers**, la gestion des semences, qui en constitue la première étape, demeure marquée par un manque de vision intégrée couvrant l'ensemble de la chaîne depuis la collecte jusqu'au contrôle et à la distribution. Dans ce sens, l'ANEF n'a pas défini les modalités de mise en place d'un dispositif efficace de gestion des semences forestières, garantissant leur qualité, leur traçabilité et leur certification, alors même que la SFM vise à assurer la « souveraineté verte » nécessaire à la préservation et au développement durable du patrimoine forestier national. En outre, le contrôle des opérations de collecte et de stockage des semences par les stations régionales des semences demeure entravé par l'insuffisance des ressources humaines, matérielles et logistiques, ce qui réduit leur capacité à garantir la fourniture de semences de haute qualité et d'assurer la réussite des programmes de reboisement forestier.

Pour ce qui est de la production des plants forestiers, deuxième étape dans le processus de reconstitution, elle se heurte aux capacités actuelles des pépinières publiques, qui demeurent en deçà des besoins fixés par la SFM, à cause de la vétusté et de l'état dégradé de plusieurs d'entre elles, en plus de la difficulté de mobilisation des eaux d'irrigation, et du manque d'intégration d'innovation technologique. En outre, l'implication du secteur privé dans la fourniture intégrale des plants forestiers n'a pas été accompagnée par des mesures visant la production de plants certifiés répondant aux besoins de l'ANEF. En effet, l'absence d'un système d'agrément et d'un cahier des charges spécifique adapté encadrant l'opération de production des plants forestiers, limite l'efficacité du processus et ne permet pas l'instauration d'un système de contrôle et d'assurance qualité (dispositif de suivi, identification et traitement des non-conformités, etc.).

**S'agissant du dispositif de suivi et d'évaluation des actions de reconstitution**, les insuffisances observées au niveau du suivi post-réalisation, résultent d'une faible cohérence des pratiques, impactant ainsi la fiabilité des résultats obtenus, ce qui requiert l'adoption d'une méthodologie unifiée et standardisée, ainsi que le développement d'outils numériques pour le suivi et l'évaluation des actions réalisées. Dans ce sens, le taux de réussite des opérations de reboisement durant la période 2010-2021 a atteint 56% en moyenne, et il n'a pas dépassé 51% durant la campagne 2022-2023 (9.991 ha réussi sur 19.475 ha planté). Cette faible performance est due à la conjugaison de plusieurs facteurs, notamment climatiques, techniques et de gestion. En effet, la réussite d'un reboisement est tributaire, à la fois, de bonnes conditions climatiques, des techniques

adaptées et des travaux du sol bien réalisés, en plus d'un suivi rigoureux et continue des périmètres de reboisement sur plusieurs campagnes.

**Eu égard à ce qui précède, la Cour a recommandé au ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts**, d'accélérer le processus d'adoption du projet de loi relatif à la conservation des forêts et à leur développement durable.

**Elle a également recommandé à l'Agence Nationale des Eaux et Forêts** d'élaborer un plan d'action détaillé pour la reconstitution des écosystèmes forestiers, qui intègre l'ensemble des interventions (reboisement, régénération, régénération par clôture, amélioration sylvopastorale), tout en clarifiant les objectifs fonctionnels assignés à chaque opération, en définissant les responsabilités respectives des différents intervenants. **Elle a préconisé, aussi**, d'établir des indicateurs de performance clairs et précis permettant un suivi et une évaluation régulière du niveau d'avancement de la mise en œuvre des différentes opérations inscrites dans le cadre de la mise en œuvre de la SFM.

**En outre, la Cour a recommandé** d'élaborer une feuille de route fixant des objectifs clairs en matière de gestion des semences et de production des plants forestiers, tout en définissant les rôles et responsabilités des différents acteurs, en mettant en place des mécanismes efficaces pour garantir la qualité et assurer un suivi rigoureux des sources de semences et de plants, et en adoptant un système fiable de certification couvrant toutes les étapes, de la production à la distribution. **Elle a, également, recommandé** d'adopter un cahier de charges spécifique à la production des plants forestiers, adapté à leur nature biologique et qui définit les normes techniques indispensables à une production de plants de qualité, et mettre en place les mesures nécessaires pour encadrer l'externalisation de cette production au secteur privé, et ce afin de garantir l'atteinte des objectifs de la SFM en lien avec la souveraineté verte.

## Développement territorial et gestion des services publics territoriaux

### Fonction publique territoriale : Défis de gouvernance et de répartition des ressources humaines et nécessité d'une réforme garantissant leur optimisation

La gestion efficace des ressources humaines au niveau territorial, à travers l'adoption d'approches assurant la complémentarité et la cohérence entre les différentes composantes de la fonction publique, représente un levier stratégique pour accélérer la mise en œuvre de la régionalisation avancée et atteindre ses objectifs de développement. En 2023, le nombre total de fonctionnaires civils et d'agents employés par les administrations publiques, les collectivités territoriales ainsi que les établissements et entreprises publics s'élevait à environ 912.188, pour une masse salariale avoisinant 222,33 milliards de dirhams.

La mission thématique menée par la Cour des comptes sur la fonction publique territoriale a mis en évidence des contraintes structurelles qui limitent l'efficacité de la gestion des ressources humaines territoriales. Elles concernent notamment la répartition géographique, la formation et la motivation professionnelles, la gestion des carrières, ainsi que le développement des compétences et le renforcement des capacités. Ces aspects constituent, en effet, des leviers essentiels pour améliorer la qualité des services publics et répondre aux exigences du développement territorial.

**S'agissant de la situation des ressources humaines au niveau territorial**, des défis structurels majeurs ont été soulevés, liés notamment aux disparités dans la répartition géographique, à l'insuffisance des niveaux d'encadrement et à l'augmentation des coûts globaux malgré la diminution des effectifs. Ainsi, près de 60% des fonctionnaires se concentrent dans seulement quatre régions.

En matière **d'encadrement**, des disparités significatives persistent entre les administrations publiques et les collectivités territoriales : la catégorie des cadres représente 67% des effectifs de l'État, contre seulement 33% dans les collectivités territoriales où prédominent les agents d'exécution. De même, la part limitée des ressources humaines disponibles au niveau des Régions, qui ne dépasse pas 1%, reflète l'insuffisance de leurs

capacités de gestion. En revanche, les établissements et entreprises publics à caractère territorial affichent des taux d'encadrement plus équilibrés : les cadres moyens et supérieurs représentent 58% des effectifs, dont 31% de cadres supérieurs, constituant, ainsi, un modèle de référence pouvant inspirer l'élargissement de la base des compétences au sein du système territorial.

Par ailleurs, malgré la baisse de 3,22% du nombre total des fonctionnaires de l'État et des collectivités territoriales entre 2018 et 2023, la masse salariale a enregistré une hausse de 26% durant la même période. Cette progression résulte principalement des revalorisations salariales générales, de l'amélioration des parcours de promotion, de la création de nouvelles échelles, ainsi que des indemnités de responsabilité, entraînant une augmentation du coût salarial sans amélioration proportionnelle de la performance des services.

La masse salariale demeure dès lors un facteur de pression sur les budgets de fonctionnement, représentant 57% du budget de fonctionnement de l'État en 2023 et 48% en moyenne pour les collectivités territoriales, contre seulement 17% des dépenses d'exploitation pour les établissements et entreprises publics. Ces constats soulignent l'urgence de repenser les modes de recrutement et d'encadrement, et de lier les dépenses aux niveaux de performance, afin de renforcer l'efficience financière et d'améliorer l'efficacité du service public territorial.

**En ce qui concerne le cadre stratégique et juridique encadrant la fonction publique territoriale**, des dysfonctionnements structurels majeurs persistent encore : multiplicité des cadres de référence, faiblesse de la coordination et absence d'une vision intégrée et cohérente, limitant la capacité d'accompagner le chantier de la régionalisation avancée et la mise en œuvre de la charte de déconcentration administrative. Le système actuel se caractérise par la coexistence de 39 statuts particuliers, dont 68% spécifiques, et ce en l'absence d'un cadre unifié et contraignant. Cette multiplicité engendre des disparités significatives en termes de motivation, de mobilité et d'attractivité entre les secteurs, que les assises de la réforme administrative avaient déjà recommandé de corriger, à l'instar des réformes récentes dans les domaines de l'éducation et de la santé.

Par ailleurs, la mise en œuvre de la régionalisation avancée n'a pas été accompagnée d'un cadre juridique intégré : le statut particulier des fonctionnaires des collectivités territoriales, pourtant prévu depuis 2015, n'a toujours pas été adopté, laissant place à l'application du décret de 1977 et de circulaires non contraignantes. De même, le recours au recrutement par contrat n'a pas été suffisamment exploité pour attirer les compétences,

faute d'un cadre juridique définissant clairement les conditions et garanties contractuelles.

La gestion de la fonction publique territoriale souffre également de limites de coordination entre les acteurs horizontaux (ministères de la Réforme de l'administration, de l'Économie et finances et de l'Intérieur, Haut-Commissariat au Plan), entraînant un chevauchement des rôles et des disparités dans la mise en œuvre des réformes, en l'absence d'une base de données nationale unifiée et d'indicateurs de performance fiables et objectifs. Dans ce sens, le rôle du Conseil supérieur de la fonction publique demeure limité, puisqu'il n'a tenu que six sessions sur un total de dix-sept sessions réglementaires entre 2003 et 2019. Cette situation résulte de la faiblesse de sa composition et du flou entourant ses attributions, ce qui a réduit la portée de ses avis consultatifs et mis en évidence la nécessité de réviser ses prérogatives et de renforcer son efficacité. Quant aux commissions conjointes, leur efficacité reste limitée en raison de l'irrégularité de leurs réunions et de l'absence de mécanismes de suivi et d'évaluation, malgré leur importance dans le renforcement de la convergence et la valorisation des compétences au niveau territorial.

**En matière de gouvernance et de suivi de la gestion des ressources humaines territoriales**, malgré la multiplicité des programmes et initiatives à ce propos, la Cour a relevé la persistance d'insuffisances structurelles. L'absence de l'Observatoire national des services publics et la dispersion des données entre les différents acteurs fragilisent les bases d'une planification fondée sur des indicateurs fiables. De plus, seuls 56% des départements ministériels et 11% des collectivités territoriales disposent de référentiels de compétences, tandis qu'environ la moitié de ces dernières ne font pas appel pas à la planification prospective de leurs besoins en ressources humaines.

S'agissant du **recrutement**, le système demeure limité en matière de diagnostic et d'anticipation : 20 départements ministériels sur 27 se limitent à compenser les départs à la retraite, au lieu d'adopter une approche stratégique et intégrée, alors que 78% des communes rencontrent des difficultés opérationnelles dans l'organisation des concours de recrutement.

En outre, le processus de **mobilité** ne contribue pas à réduire les disparités territoriales : 99% des mouvements enregistrés en 2023 ont été effectués à la demande des fonctionnaires concernés, dont 96% dans les secteurs de l'éducation et de la santé, et seuls 4% relèvent d'une mobilité intersectorielle. Une mobilité à contre-sens a par ailleurs été observée, des services déconcentrés vers l'administration centrale, avec 30.168 cas contre 13.870 dans le sens inverse sur la période 2016-2021, selon les

dernières données disponibles auprès du ministère de la Transition numérique et de la Réforme de l'administration.

Quant à **la formation continue**, son impact demeure marginal malgré son importance stratégique. Seuls 52% des départements ministériels disposent de plans directeurs de formation, tandis que les Régions n'ont pas encore activé leur rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre des schémas régionaux de formation, en raison de l'absence d'un cadre réglementaire similaire à celui applicable aux élus. En outre, la durée annuelle de formation, comprise entre une et sept heures par fonctionnaire, reste très loin des standards de l'OCDE (20 à 30 heures). De surcroît, les programmes demeurent concentrés sur les cadres supérieurs (70%), avec une participation féminine réduite (18%), et une part limitée de la formation à distance (21%).

A cet égard, **la Cour des comptes a recommandé** de renforcer la gouvernance de la fonction publique territoriale, à travers la mise en place d'une base de données nationale des compétences, appuyée par un système d'information partagé entre les départements concernés, ainsi que par l'opérationnalisation des instances instituées par la loi, telles que l'Observatoire national des services publics. Elle a recommandé, également, de revoir les compétences et la composition du Conseil supérieur de la fonction publique, afin de lui permettre d'exercer pleinement ses attributions consultatives et de proposition, et être en mesure d'accompagner les enjeux de réforme et d'orienter les politiques publiques dans ce domaine.

Dans le même cadre, **La Cour a préconisé** d'activer la mobilité fonctionnelle comme levier de correction des disparités territoriales et de valorisation des compétences, à travers la simplification des procédures de mutation et le renforcement de l'attractivité de la fonction publique territoriale, au moyen de dispositifs incitatifs susceptibles d'attirer et de fidéliser les talents, en particulier dans les secteurs stratégiques.

En outre, **elle a recommandé** l'élaboration d'une stratégie nationale intégrée de modernisation de la fonction publique territoriale, tenant compte des spécificités territoriales, sociales et économiques de chaque région, et fondée sur un contrat institutionnel entre l'État et les régions pour la gestion du capital humain. Cette stratégie devrait inclure l'élaboration de référentiels des métiers et des compétences, la mise en place de plans de gestion des ressources humaines à moyen terme, ainsi que l'instauration de schémas régionaux de formation continue sous l'égide des autorités régionales, en partenariat avec les universités, en conditionnant leur mise en œuvre à une évaluation de l'impact professionnel.

Enfin, la Cour a recommandé, aussi, d'accélérer l'adoption du projet de loi relatif au statut particulier des fonctionnaires des collectivités territoriales, afin d'unifier les situations administratives et de les adapter aux nouvelles missions, tout en renforçant les fondements de la gestion des compétences et des parcours professionnels.

## **Gares routières des voyageurs :**

### **Nécessité d'améliorer le système de transport public des voyageurs dans le cadre d'une vision de réforme intégrée garantissant la convergence des interventions des différents acteurs**

Le Maroc compte 72 gares routières (GR), réparties sur 11 préfectures et 42 provinces. Les dépenses d'investissement relatifs à l'achèvement et la mise en service de la première tranche de la nouvelle génération des GR, ciblant 11 gares, ont atteint près de 751,97 MDH, et leurs recettes se sont élevées, au titre de l'année budgétaire 2024, à environ 44,77 MDH. Les GR comptent un effectif de 557 personnes.

La mission thématique, réalisée par toutes les Cour régionales des comptes (CRC), a porté sur l'évaluation de la gestion des GR « ancienne génération » et des résultats de la généralisation de la nouvelle génération de ces gares, objet de la convention cadre signée en 2020 entre le ministère de l'intérieur, le ministère du transport et de la logistique, le ministère de l'économie et des finances et de la réforme de l'administration, ainsi que la Société Nationale du Transport et de la Logistique.

**S'agissant de l'exécution des compétences des régions dans le domaine du transport et de la mise en place d'un cadre réglementaire fixant les conditions techniques liées aux GR,** les CRC ont constaté qu'aucun texte réglementaire n'a été adopté pour encadrer les démarches procédurales relatives aux GR, notamment la fixation des spécifications techniques afférentes aux ouvrages bâties, les modalités de gestion des différentes composantes du service, l'organisation des opérations commerciales et des activités professionnelles au niveau des GR. Cette situation est due au fait que la fixation des normes techniques de création des GR a été confiée à deux autorités gouvernementales, à savoir celle chargée du transport en vertu du Dahir relatif aux transports par véhicules automobiles sur route (n°1.63.260 du 12 novembre 1963) et celle chargée de l'intérieur par la loi organique relative aux communes (n°113.14).

De surcroît, l'organisation des services du transport routier non-urbain des personnes entre les collectivités territoriales relevant de la même région constitue une compétence propre des régions en vertu de la loi organique relative aux régions (n°111.14), tandis que la coordination des transports routiers en commun des voyageurs et la régulation des autorisations afférentes demeurent, en vertu du Dahir susmentionné, confiées à l'autorité gouvernementale chargé du transport. Cette situation n'a pas permis la mise en exécution des compétences des régions dans le domaine du transport, bien que les lois organiques relatives aux collectivités territoriales soient entrées en vigueur depuis dix ans.

**Concernant la création de la nouvelle génération des GR et la modernisation du parc des autocars,** les CRC ont observé que le processus de création des GR n'est pas soumis à un schéma directeur national à même de déterminer leur répartition territoriale, leurs caractéristiques structurelles, et la hiérarchisation de leurs catégories techniques selon les préfectures et provinces. Ce document de référence sert, entre autres, à faciliter les prises de décisions portant sur les projets de création des GR, leurs financements, et l'appui du transport multimodal. A ce titre, les CRC ont relevé la réalisation de certaines GR sans que les préalables de faisabilité économique ne soient remplis, à l'instar de celles d'Ifrane et de Taourirte peu fréquentées par les voyageurs, ainsi que les gares de Bouizakarne et d'Assila fermées respectivement depuis 2012 et 2020.

S'agissant des primes de renouvellement et de casse, les autocars acquis à l'aide de ce mécanisme pendant la période 2020–2024 n'ont pas dépassé 149 véhicules, soit 6% seulement du total des autocars en circulation durant l'année 2024. Ce bilan limité est dû aux difficultés rencontrées par les entreprises de transport pour satisfaire certaines conditions d'éligibilité, notamment la régularité de leurs situations envers la direction générale des impôts, en plus de la nécessité d'acquérir des véhicules équipés d'un pack de sécurité embarqué, comme le dispose la décision de création de ladite prime de 2024, sachant que ce type d'autocars est confronté à des pénuries du stock dans le marché national.

**En outre,** les CRC ont constaté que les GR n'établissent pas des mécanismes de coordination pour organiser le réseau de lignes et de voyages les liant, notamment à travers l'instauration de canaux de communication sur les horaires prévisibles de départ, de transit et d'arrivée des autocars, la coordination pour la désignation anticipée des quais de stationnement des autocars avant leurs arrivés, ou encore le suivi continu des difficultés et des cas d'urgence qui peuvent surgir pendant les trajets des autocars. Ceci est engendré par l'absence d'une autorité de régulation

pour la normalisation de ces opérations et leur supervision, ce qui entrave la mise en complémentarité et cohérence entre les GR.

**Concernant la détermination préalable des besoins et de la mise en œuvre des plans d'aménagement comme outils de programmation et d'exécution des projets de GR,** les études de définition préalable des besoins n'ont pas dépassé, au niveau de 06 régions, 2% de l'ensemble des études techniques concernant la réalisation ou l'aménagement des GR. Cette situation s'est traduite par l'absence d'une évaluation préalable des projets concernés, et ce malgré son importance pour apprécier leurs utilités et déterminer la nature des travaux à envisager (création, délocalisation, réhabilitation, aménagement). Ceci a également donné lieu à l'inexactitude des montages financiers des projets objet de conventions de partenariat conclus dans ce cadre.

Les CRC ont également noté que les communes ne s'appuient pas sur les plans d'aménagement comme document de planification et de programmation et comme moyen de mise à disposition, via la procédure d'expropriation, des assiettes foncières affectées aux GR. Ainsi, et en raison du caractère urgent de leur mise en œuvre, des gares ont été construites sur des terrains qui ne leur étaient pas affectés avant que leurs situations ne soient régularisées ultérieurement (gares de Jerrada, Guercif, Taounate, Ghafsaï et Arfoud).

**S'agissant de leurs connexions avec les services de transport urbain et les équipements et ouvrages routiers,** la plupart de GR ne disposent ni de stations de transport urbain (83%), ni de parkings de voitures particulières (51%), ni également des passages de dépose rapide (74%). En effet, seulement 12 GR, sur 72, sont liées à des stations de transport urbain, totalisant 58 lignes urbaines vers les quartiers et groupements résidentiels avoisinants.

De surcroît, plusieurs GR ont été créées ou relocalisées à la limite des périmètres urbains des communes sans veiller préalablement à la mise en œuvre des rocades, des ronds-points, des trémies et à l'élargissement des voies axiales. Cela est dû à la non prise en compte de la composante relative à la création d'un réseau de connexion urbain adapté à ces gares avant d'entamer leurs conceptions et constructions.

**A propos de la gestion des GR par les communes,** l'affermage, la gestion directe et les sociétés d'économie mixte constituent 82% des modes de gestion adoptés entre 2019 et 2024. Dans ce sens, les CRC ont noté que les communes n'ont pas entrepris les mesures nécessaires pour adopter « les méthodes de modernisation de la gestion disponibles, notamment par la gestion déléguée, par la création des sociétés de développement locales ou par voie contractuelle avec le secteur privé » et ce comme le dispose la loi

organique relatives aux communes (n°113.14). A ce titre, le ministère de l'intérieur a conclu en 2023 une convention avec une association pour un montant de 21 MDH portant sur l'élaboration d'une étude pour la désignation des normes de planification et de gestion des services publics locaux, y compris les GR. Cette convention, qui est à la phase de l'inventaire des services publics locaux à l'échelle nationale, vise à proposer les bonnes pratiques en matière de méthodes de modernisation de la gestion de ces services.

Les CRC ont également noté que 86% des GR ne disposent pas d'écrans d'affichage dynamique des plannings des voyages et des arrivées des autocars, 53% ne sont équipées d'abris d'attente au niveau des quais d'embarquement et de débarquement.

De plus, 74% des GR ne possèdent d'infirmeries ou de points d'urgences médicales, 60% ne disposent pas de parkings dédiés au stationnement des autocars en jour et nuit, et 92% ne sont pas dotés de locaux de repos pour les conducteurs. Par ailleurs, environ 38% ne possèdent pas des équipements d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite au niveau des points d'accès, alors que 78% ne sont pas équipées de sanitaires pour les personnes à besoins spécifiques.

Ce manque d'informations et d'équipements met les voyageurs en situation de confusion et entraîne une régression de l'attractivité des GR et limite leur capacité de répondre aux exigences de sécurité et de qualité pour les professionnels.

**Concernant la maintenance des GR**, les dépenses y afférentes ont atteint, durant la période 2019–2024, environ 24,2 MDH au niveau de 46 GR situées dans sept régions, soit un montant moyen annuel n'excédant pas 87.840,00 DH pour chaque gare. A ce titre, les CRC ont noté que ces dépenses sont irrégulièrement réparties entre les gares, et insuffisantes pour réparer l'ensemble des défauts, notamment la détérioration des sièges, des portes, des peintures murales et des revêtements des sols. Les CRC ont relevé également que les communes n'entreprennent pas de mesures de sensibilisation, et le cas échéant des actions coercitives pour faire face aux comportements irresponsables à l'origine de certains dégâts subis par des équipements et des installations des GR.

**Eu égard à ce qui précède, la Cour des Comptes a recommandé** au ministère de l'intérieur et au ministère de transport et de la logistique d'instaurer des dispositifs de coordination avec des attributions clairement réparties entre les deux ministères pour encadrer les interventions centrales liées à l'organisation des GR. De plus, **elle a préconisé** l'accélération de l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan directeur national pour les GR, ainsi que la mise en place d'un corpus procédural et un organe de pilotage

permanent chargé de superviser la structuration et la qualité des services rendus, et de coordonner l'interconnexion opérationnelle intégrée entre les GR.

**La Cour a également recommandé** au ministère du transport et de la logistique et à l'agence nationale de la sécurité routière d'accroître le niveau de mise en œuvre du programme de renouvellement, de qualification et de modernisation de la flotte des autocars de transport public des voyageurs.

**En outre, la Cour a recommandé** au ministère de l'intérieur d'accompagner les communes et de les inciter à déterminer préalablement leurs besoins en matière de projets de réalisation et d'emplacement des GR afin d'assurer leur efficacité et d'optimiser leur exploitation, et de veiller à leur connectivité multimodale. **Elle a aussi préconisé** d'inciter les communes à mettre en place les équipements et les services nécessaires à l'accessibilité, à l'amélioration de la qualité de mise en attente des usagers, à mettre à disposition toutes les informations relatives aux voyages, de gérer les GR selon les méthodes de modernisation de la gestion tout en accélérant l'achèvement de l'étude nationale sur la détermination des normes communes pour ce service. **Finalement, la Cour a recommandé** au ministère de l'intérieur d'inciter les communes à entretenir les bâtiments et les équipements des GR à travers une programmation régulière des travaux de maintenance et de réparation, et d'adopter des approches de sensibilisation et des actions coercitives afin d'endiguer les comportements irresponsables nuisant aux ouvrages et matériels.

## **Service des cimetières : De nombreuses insuffisances qui entravent une gestion efficace et durable**

La gestion des cimetières par les communes revêt une importance stratégique, compte tenu de l'évolution démographique, de l'extension de l'espace urbain, et des enjeux liés à la mobilisation du foncier nécessaire. Les cimetières sont régis par les dispositions de la loi organique relatives aux communes (n° 113.14) et par la loi relative à la charte des services publics (n° 54.19). En outre, ils sont considérés « Waqf public » selon les dispositions du Dahir formant code des habous (n° 1.09.236).

A ce titre, les Cours régionales des comptes (CRC) ont réalisé une mission thématique relative à la gestion des cimetières des musulmans couvrant la

période 2018-2024. Cette mission visait à évaluer l'exercice, par les communes, de leurs attributions en matière de la planification, la création, l'entretien des cimetières, ainsi que la police des funérailles et des cimetières. La mission s'est basée sur un questionnaire déployé auprès de l'ensemble des communes des douze régions et sur des visites des cimetières auprès d'un échantillon de 269 communes.

**S'agissant de la situation actuelle des cimetières**, la mission a recensé, 29.081 cimetières au niveau national, répartis sur 1.413 communes, dont plus de 95 % se trouvent en milieu rural. Ces cimetières couvrent une superficie globale estimée à 22.019 hectares, et moins de 0,4 % d'entre eux (soit 109 cimetières) disposent d'un niveau minimal d'équipement. De plus, seulement 2.540 cimetières, soit 9%, sont couverts par des documents d'urbanisme.

Les communes gèrent directement 3.561 cimetières (soit 12 %), tandis que deux autres sont gérés par des groupements de communes, et 501 cimetières par des associations, dont seulement 32 font l'objet de conventions conclus entre ces associations et les communes concernées. Les autres cimetières, au nombre de 25.017 (soit 86 %), sont gérés par des collectivités ethniques, des tribus ou des habitants des Douars

**En ce qui concerne la planification, la création et l'extension des cimetières**, le besoin en superficie nécessaire à l'inhumation dépend du nombre de décès enregistrés. Ainsi, sur la base d'un nombre de décès moyen annuel de 175.679 décès, durant la période 2018 à 2024, et en considérant une superficie de 2,64 m<sup>2</sup> par tombe majorée de 50 % pour les servitudes, environ 70 hectares de terrain doivent être mobilisés chaque année pour les cimetières à l'échelle nationale sans compter les zones de protection prévues par la réglementation en vigueur (Dahir du 29 avril 1938).

Les CRC ont relevé que les choix d'implantation des cimetières par les communes reposent principalement sur la disponibilité du foncier et ce, en l'absence de directives de programmation précises en la matière. De plus, elles ont constaté que, pour plus de 52% des cimetières existants, les communes ne disposent pas de données précises sur leur occupation (taux d'utilisation, surfaces restantes, nombre de tombes disponibles). Cette situation ne permet pas aux communes concernées d'évaluer leurs besoins réels, et partant, de déterminer le nombre et la superficie des cimetières à programmer.

En outre, les documents d'urbanisme en cours prévoient la création de 154 nouveaux cimetières et l'extension de 115, soit 269 projets, ce qui ne représente que 30 % du nombre de cimetières saturés (919 cimetières).

Entre 2018 et 2023, 327 projets liés aux cimetières ont été programmés dans le cadre des plans d'action communaux pour un budget global de 374,37 MDH, essentiellement pour des travaux d'aménagement (clôtures, branchement d'eau, éclairage, entretien et désherbage).

Sur les 321,04 MDH prévus aux budgets, 150,75 MDH ont été dépensés, soit un taux d'exécution de 47%.

Concernant la programmation budgétaire, les crédits alloués aux cimetières, durant la période 2018-2023, s'élevaient à 321,04 MDH, alors que les dépenses effectives n'ont pas dépassé 150,75 MDH, soit un taux d'exécution d'environ 47%.

**S'agissant de l'équipement et l'entretien des cimetières**, les CRC ont enregistré que seulement 30% des cimetières sont clôturés, 2% disposent d'équipements et installations sanitaires et moins de 1% sont dotés de logements pour gardiens ou de locaux administratifs. De plus, 76% des cimetières disposent d'un accès, mais 77% de ces accès sont dans un état moyen ou dégradé. Les taux de raccordement aux réseaux d'eau et d'électricité sont, respectivement, de 11 % et 6%.

Les CRC ont également enregistré que seulement 12 % des portes, 18 % des murs, 8 % des salles de prière, 14 % des logements de gardien et 10 % des sanitaires se trouvent en bon état.

Malgré cette situation, les CRC ont relevé que les dépenses allouées à la maintenance restent limitées et varient d'une année à l'autre. En effet, ces dépenses s'élèvent à environ 38,92 MDH entre 2018 et 2023, ce qui représente une moyenne de 6,49 MDH par an, soit l'équivalent de 4.611 DH par cimetière en milieu urbain.

**En ce qui concerne la gestion des cimetières**, les CRC ont relevé des insuffisances dans l'exercice par les communes de leurs fonctions d'organisation de ce service. En effet, 110 communes uniquement disposent de décisions communales relatives aux cimetières, seuls 25 ont des règlements internes des cimetières, et 80 disposent de plans d'organisation des inhumations. En outre, sur les 919 cimetières saturés, seuls 201 ont fait l'objet de décisions de fermeture, alors que les inhumations ont été suspendues au niveau de 718 cimetières sans émettre des décisions de fermeture.

De plus, les CRC ont constaté que les communes ne tiennent pas des registres des inhumations pour chaque cimetière et que seulement 136 d'entre elles ont délivré des autorisations d'inhumer.

Par ailleurs, uniquement 81 communes ont prévu des redevances liées aux services funéraires dans leurs arrêtés fiscaux. Entre 2018 et 2023, les

recettes perçues, dans ce cadre, s'élèvent à 115,7 MDH, dont 106 MDH (soi 92%) ont été réalisées par deux groupements qui gèrent deux cimetières.

Aussi, les ressources humaines mobilisées par les communes sont insuffisantes, seulement 383 fonctionnaires sont affectés à la gestion des cimetières (109 conservateurs, 217 gardiens, 49 agents de contrôle et 8 agents administratifs). Quant aux moyens logistiques, la majorité des communes les fournissent sur demande, et non de façon régulière et systématique. La propreté des cimetières n'est pas non plus assurée de façon permanente.

**Eu égard à ce qui précédé, la Cour des Comptes a recommandé** au ministère de l'intérieur d'encadrer, selon les mécanismes juridiques appropriés, les modalités de gestion, de financement, et de partenariat pour la planification, la création et la gestion des cimetières.

**Elle a recommandé également** au Ministère de l'intérieur d'accompagner les communes et de les inciter à programmer des projets relatifs à la création, l'aménagement et l'équipement des cimetières, tout en veillant à en identifier les sourcer de financement et à allouer les crédits nécessaires selon une approche globale et participative qui associe toutes les parties concernées.

De plus, **la Cour a préconisé** d'appeler les communes à accélérer l'adoption des décisions réglementaires relatives à l'organisation des cimetières, telles que celles concernant leur création, leur dénomination et leur fermeture, l'adoption d'un règlement intérieur et la tenue des registres des inhumation, et l'élaboration d'un guide des procédures.

**Elle a recommandé également** d'inciter les communes à adopter et mettre en œuvre des conventions de partenariat avec les associations et les différents intervenants dans la gestion des cimetières.

## **Transport des malades et des blessés dans la région de Casablanca-Settat : Nécessité d'un référentiel juridique cohérent et besoin d'amélioration des services offerts**

Le transport des malades et des blessés est un service public vital qui revêt une grande importance. Le législateur en a attribué la gestion et l'organisation aux communes, afin de garantir des prestations de proximité sécurisées et efficaces. La nécessité de l'organisation de ce secteur et de

l'amélioration de la qualité des services y afférent s'impose aux décideurs compte tenu des besoins croissants des citoyens, aussi bien dans les situations ordinaires que dans les circonstances exceptionnelles (telles que la pandémie de Covid-19).

Au vu de cette importance, la Cour Régionale des Comptes de la Région de Casablanca-Settat a mené une mission thématique portant sur la gestion du service de transport des malades et des blessés au niveau de cette Région qui compte environ 1.000 ambulances et 182 établissements hospitaliers. Cette mission, qui a couvert la période 2018-2024, a permis de relever des observations et à formuler des recommandations relatives au **cadre général** de gestion du service, **à la gestion directe** du service par les communes, ainsi qu'à la gestion par ces dernières de l'offre du **secteur privé** opérant dans leurs territoires.

**S'agissant du cadre général**, le service de transport des malades et des blessés nécessite la mise en place d'un dispositif juridique intégré, afin d'établir une définition légale de cette activité et de fixer des conditions claires pour son exercice, tant par le secteur public que par le secteur privé, et par conséquent, d'éviter toute disparité ou différence dans les critères appliqués, notamment par les communes.

De plus, la loi relative au Code de la route (n° 52.05) n'a pas classé la conduite des ambulances parmi les catégories de conduite professionnelle, contrairement à d'autres types de conduite qui ont bénéficié de ce statut. En outre, le cadre juridique actuel permet aux communes de créer le service public de transport des malades et des blessés à l'intérieur de leur territoire, ou à en déléguer la gestion à des opérateurs privés au sein de ce même territoire. Or, dans la pratique, les opérations de transport ne se limitent pas seulement à ce périmètre, vu qu'il est souvent nécessaire de transporter les patients d'une commune à une autre, ou d'une région à une autre. Dans ce même contexte, la CRC a relevé l'absence d'indicateurs de référence, de normes et de données statistiques relatifs aux besoins sanitaires propres à ce service, ce qui rend difficile l'évaluation de l'efficacité des prestations assurées et, par conséquent, l'amélioration continue de la qualité des services offerts en fonction de la demande exprimée.

En ce qui concerne les acteurs opérant sur le terrain, la CRC a relevé qu'aussi bien les communes que les services de l'autorité gouvernementale chargée de la santé, la protection civile, ainsi que le secteur privé interviennent tous au sein d'un même espace territorial pour exercer les mêmes attributions. Cette situation a donné lieu à une multitude de stratégies et programmes, au niveau régional, qui nécessitent davantage de convergence et de cohérence. Bien que cette multiplicité d'acteurs contribue à renforcer l'offre des services et à combler les déficits en

matière de transport des malades et des blessés, elle soulève par contre des difficultés liées à la détermination des responsabilités, au contrôle de la qualité des prestations et à la rapidité d'intervention, ce qui rend nécessaire l'adoption d'un cadre juridique cohérent et intégré, définissant avec précision les attributions de chaque partie et les mécanismes de coordination entre les différents intervenants.

**Concernant la gestion directe**, la CRC a constaté que les communes assurent la gestion du service en l'absence de toute planification stratégique visant à définir les modes de gestion les plus appropriés, les objectifs escomptés, ainsi que les besoins qui y sont associés. Elle a également relevé, d'une part, que la plupart des communes s'appuient sur des ressources humaines non permanentes et utilisent des ambulances relativement nouvelles mais non équipées et non soumises au contrôle technique, en plus de l'absence, dans certains cas, de distinction entre les véhicules destinés au transport des malades et ceux destinés au transport des corps. D'autre part, la CRC a observé l'absence de contrôle des tarifs appliqués par le secteur privé, ainsi que l'absence d'efforts de la part des communes pour l'affichage et la publication de ces tarifs ou la gratuité éventuelle du service. En outre, et de manière générale, les communes ne disposent pas de procédure formalisée en relation avec la gestion du service de transport des malades et des blessés, à même d'encadrer le déroulement du service, depuis la réception de la demande jusqu'à la réalisation de la prestation.

**Quant au rapport des communes avec le secteur privé au sein de leur ressort territorial**, et compte tenu de la pratique informelle du transport sanitaire particulièrement dans les grandes villes de la région, certaines communes, comme celle de Casablanca, ont pris des mesures pour organiser le secteur informel en délivrant des autorisations sur la base d'un cahier des charges. Cependant, ces mesures demeurent non conformes aux dispositions de la loi organique relative aux communes (n°113.14), qui prévoit le recours à des modes de gestion modernes tels que la gestion déléguée ou les sociétés de développement local lors de la délégation de la gestion des services publics. De plus, la faiblesse des taux de traitement des demandes d'autorisation et l'absence de contrôle effectif ont limité l'impact de cette initiative.

Dans le même contexte, la CRC a relevé une faible implication des acteurs privés dans ce domaine, en raison de désaccords concernant certaines dispositions prévues par les cahiers des charges adoptés, telles que la durée d'exploitation et l'âge des véhicules. En outre, ces acteurs considèrent que la gratuité des mêmes services offerts par les communes impacte la rentabilité de leurs activités.

Par ailleurs, l'absence d'organisation et de contrôle effectif, ainsi que l'absence d'un texte spécifique et clair définissant les sanctions à appliquer en cas de transport non autorisé dans le secteur du transport des malades et des blessés, ouvre la voie à des pratiques illégales dans ce domaine.

**Eu égard à ce qui précède**, et dans la perspective de l'établissement d'un cadre réglementaire et institutionnel global pour le secteur du transport des malades et des blessés, la **Cour des Comptes a recommandé** au ministère de l'intérieur d'assurer l'accompagnement des communes concernées et de les inciter à respecter les dispositions de la loi organique lors de la délégation de la gestion de ce service, et de mettre en place des plans stratégiques clairs pour organiser ce secteur, avec des mécanismes de coordination entre les différents intervenants à travers des conventions de partenariat et des commissions locales.

**Dans le même sillage, la Cour a appelé** à la mise à niveau progressive de leurs moyens matériels et de leurs ressources humaines sur la base de critères garantissant la sécurité et la qualité du service, ainsi qu'à l'encouragement de l'intégration des opérateurs informels dans un cadre structuré garantissant un seuil minimal de conditions sanitaires et techniques. La **Cour a recommandé aussi** la mise en place d'une tarification appropriée pour les services de transport sanitaire et le contrôle de son application par les acteurs privés.

**En outre, la Cour a recommandé** au ministère de l'intérieur et à l'autorité gouvernementale chargée de la santé d'accélérer la mise en place d'un cadre réglementaire global pour les professions liées au transport des malades et des blessés, englobant à la fois les secteurs public et privé. **Enfin, la Cour a préconisé** l'instauration d'un dispositif institutionnel clair pour la gestion, le suivi et l'évaluation des services offerts, ainsi que l'étude de la possibilité d'intégrer le transport sanitaire dans le panier des prestations couvertes par l'assurance maladie obligatoire.

## **Service des abattoirs et du transport des viandes rouges dans la région de Marrakech-Safi : Nécessité d'amélioration des prestations du service pour une chaîne d'approvisionnement sûre et durable**

La Cour régionale des comptes de la région Marrakech-Safi a réalisé une mission thématique portant sur la gestion des abattoirs et le transport des viandes rouges au niveau du ressort territorial de la région qui compte 145

abattoirs, dont 23 situés en milieu urbain, 121 en milieu rural, en plus d'un abattoir agréé relevant du secteur privé.

**S'agissant de la situation actuelle de gestion de ce service,** la mission a conclu que la production de viandes rouges est répartie de façon disparate entre la préfecture et les provinces de la région, avec environ 53 % concentrés dans la préfecture de Marrakech. Une baisse de production régionale des viandes rouges a été enregistrée en 2023 et 2024, avec des diminutions respectives d'environ 145 tonnes et 1.700 tonnes, comparées à la moyenne annuelle à partir de 2019.

La CRC a noté, également, une quasi-absence d'abattoirs communaux agréés, à l'exception d'un seul abattoir agréé au niveau de la commune de Souihla (préfecture de Marrakech), dont la réalisation et l'obtention de l'agrément sanitaire ont nécessité près de dix ans (2011-2021). Ce retard est dû à un démarrage tardif des travaux, prolongé par la durée nécessaire aux études préalables, les difficultés de financement de la construction et de l'équipement, ainsi que les délais requis pour lever les observations formulées par l'Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires (ONSSA).

De plus, malgré l'entrée en vigueur, il y a dix ans, de la loi organique relative aux communes (n°113.14), qui encourage l'investissement privé dans la réalisation et la gestion des abattoirs, un seul abattoir privé a été réalisé dans la région, et mis en exploitation en 2023. Cela s'explique en grande partie par la concurrence des abattoirs non agréés qui ne supportent pas les mêmes coûts, notamment ceux liés au respect des normes de qualité, ce qui affecte la rentabilité économique de tels projets, ainsi que par les difficultés à obtenir les autorisations environnementales nécessaires en l'absence d'infrastructures industrielles adaptées.

**Concernant les infrastructures,** il a été constaté que 86% des abattoirs de la région présentent une dégradation des structures (murs, toitures, sols), avec des problèmes récurrents dans les systèmes d'évacuation des eaux usées, et un déficit en systèmes d'aération.

**En matière de transport des viandes rouges,** 21% des communes de la région ne disposent pas de ce service. Ainsi, dans plus d'un cinquième des communes, le transport des viandes rouges des tueries rurales vers les points de vente se fait par des moyens privés ne respectant pas les conditions sanitaires requises.

**Pour les projets d'abattoirs modernes,** la région compte actuellement 13 projets, dont 54% sont en phase de planification (7 abattoirs), notamment le projet régional d'abattoir inscrit dans le cadre du plan de développement régional (2022-2027). Six projets sont en situation de souffrance, soit en

cours de réalisation ou d'équipement, en raison de la faible mobilisation du financement, surtout que ces projets nécessitent des crédits importants, de la difficulté à libérer les terrains concernés, ainsi que de la nécessité de satisfaire aux normes sanitaires pour obtenir l'agrément de l'ONSSA.

**Sur les plans sanitaire et environnemental**, la CRC a relevé des contraintes majeures concernant le contrôle sanitaire des viandes rouges : 77 abattoirs et tueries sur 145 (soit 53 %) opèrent actuellement sans contrôle de l'ONSSA. De plus, la gestion des déchets solides et liquides dans tous les tueries rurales ainsi que dans 65% des abattoirs urbains se fait en l'absence de systèmes efficaces d'évacuation sanitaire.

**Au niveau de la gestion financière et administrative**, les principales insuffisances relevées concernent le faible recours à des mécanismes d'organisation, de suivi et de contrôle, notamment en ce qui concerne les contrats d'exploitation et leur surveillance. Ce constat est particulièrement manifeste dans les communes ayant confié la gestion à des opérateurs privés via des contrats d'affermage, représentant 74% des abattoirs de la région répartis dans 108 communes. Également, la CRC a constaté un faible rendement financier dû à l'absence de mécanismes efficaces de perception des recettes, à un contrôle insuffisant des opérations d'abattage et à l'absence de vérification des poids des carcasses lors du paiement, ainsi qu'une absence de révision périodique des tarifs appliqués.

**En termes de pistes de réforme nécessaires pour améliorer la situation**, la CRC souligne l'importance d'intégrer les abattoirs dans la planification urbaine et économique pour une meilleure cohérence, ainsi que de réhabiliter les tueries rurales dans une approche globale qui valorise leur rôle fondamental en tant qu'éléments d'attractivité des souks hebdomadaires, considérés comme patrimoine culturel. Il est également important de réviser le modèle de gestion actuel basé sur la location (affermage), pour adopter une gestion moderne répondant aux besoins du développement, de mettre à jour certaines dispositions réglementaires relatives à la procédure d'agrément sanitaire, et de redéfinir les rôles de certains intervenants, notamment l'ONSSA, pour équilibrer ses responsabilités entre contrôle et délivrance d'agrément tout en renforçant son accompagnement des projets d'abattoirs modernes au niveau des communes.

**Sur la base des constats relevés, la Cour a recommandé** d'accélérer l'élaboration d'une vision commune et unifiée pour la réforme du secteur des abattoirs au niveau de la région, visant la réhabilitation globale de tous les abattoirs existants, avec une attention particulière à ceux des souks hebdomadaires à travers un plan spécifique intégrant des dimensions

techniques, sociales, culturelles et patrimoniales propres à chaque territoire.

De plus, et afin de disposer d'un réseau intégré d'abattoirs couvrant l'ensemble du territoire régional, répondant aux besoins en viandes rouges et respectant les normes techniques, environnementales et sanitaires, **la Cour a préconisé** également d'adopter rapidement une version actualisée du plan directeur des abattoirs et de mettre en place un mécanisme régional réunissant les compétences et expertises nécessaires, incluant des représentants de l'ONSSA et des partenaires concernés, pour piloter, encadrer, suivre et évaluer le financement, la conception, la réalisation, l'équipement et l'obtention de l'agrément sanitaire des projets d'abattoirs.

En outre, **la Cour a recommandé** de revoir et de mettre à jour le cadre réglementaire du secteur pour le compléter et le clarifier, afin d'assurer un accompagnement efficace à l'application de la loi relative à la sécurité sanitaire des aliments et des textes réglementaires associés, notamment ceux portant sur les autorisations et les agréments sanitaires. **La Cour a aussi préconisé** de remplacer le système tarifaire actuel basé sur des redevances fiscales par un système fondé sur des prix, afin de pallier les insuffisances du système actuel, telles que la multiplicité des redevances et leur faible lien avec le service rendu.

**Concernant le transport des viandes rouges, la Cour a recommandé** d'élargir et de moderniser la flotte de véhicules en encourageant l'investissement privé, de renforcer le contrôle sanitaire des viandes transportées, notamment la conformité technique des camions par les autorités compétentes, d'accompagner et de soutenir les communes, en coordination avec les secteurs concernés, afin de favoriser une gestion professionnelle de ce service en partenariat avec le privé, de fournir un nombre suffisant de camions équipés pour le transport sanitaire conformément aux lois en vigueur, et de soutenir le financement de l'acquisition de tels véhicules pour les communes aux ressources limitées, notamment en milieu rural, en privilégiant leur usage dans le cadre de la mutualisation intercommunale.

# Autres missions de contrôle exercées par les cinq chambres sectorielles et les douze Cours régionales des comptes :

## Afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des organismes publics

Outre les missions de contrôle, objet des synthèses insérées, les cinq chambres sectorielles de la Cour des comptes ont menées d'autres missions de contrôle, dans le cadre du contrôle intégré. Ces missions ont porté sur dix (10) organismes, et ont eu un impact tangible sur la gestion publique, tant sur le plan financier que dans ses aspects managériaux, sociales et environnementales. Ces missions de contrôle sont réparties comme suit :

Type de contrôle	Organisme
Contrôle des organismes publics	Bibliothèque Nationale du Royaume du Maroc (BNRM)
	Fonds de formation professionnelle inter-entreprises minières (FFPIEM)
	Agence Nationale de la Sécurité routière (NARSA)
	Ecole Nationale supérieure des Mines (ENSMR)
	Agence Marocaine pour l'Efficacité Energétique (AMEE)
	Agence Nationale pour le Développement de l'Aquaculture (ANDA)
	Office Nationale Marocaine du tourisme (ONMT)
	Centre Hospitalier Universitaire Ibn Rochd (CHUIR) de Casablanca
	Centre hospitalier universitaire (CHU) Hassan II de Fès (CHU Hassan II)
	Centre Hospitalier universitaire Mohammed VI de Oujda (CHU Mohamed VI)

Ces missions ont eu un impact important sur la gestion des organismes susmentionnées. En réaction aux observations et recommandations de la Cour, ces organismes ont pris des mesures concrètes en vue de répondre efficacement aux observations soulevées, sachant qu'un certain nombre de dysfonctionnements ont été corrigés en cours des missions de contrôle.

Au niveau de la **Bibliothèque Nationale du Royaume du Maroc (BNRM)**, il a été procédé à la publication du bilan annuel de l'édition et du livre au Maroc pour l'année 2024, pour la première fois dans l'histoire de l'institution, et à sa présentation lors d'une conférence de presse en avril 2025. De plus, la BNRM a entamé l'élaboration de son plan stratégique à moyen terme, en tant que cadre de référence orientant son action et permettant d'améliorer la performance de ses activités.

Concernant l'opérationnalisation du Réseau National des Bibliothèques, un comité de suivi a été constitué dont le rôle est d'assurer la coordination avec le comité externe du Réseau national, et d'accompagner les différents projets y afférents. De plus, il a été procédé à l'organisation, le 17 juin 2025, de la quatrième rencontre du Réseau des Bibliothèques, en plus de la coordination avec certaines nouvelles bibliothèques afin d'établir un plan d'action pour leur accompagnement et la formation de leur personnel.

Afin de surmonter les contraintes relatives à la gestion du fonds documentaire, la BNRM a procédé à l'élaboration du cahier des charges relatif à l'inventaire exhaustif de ses biens. De plus, elle a accordé une grande importance aux opérations de vérification et de révision du fonds documentaire situé dans les différents espaces, ainsi que la réalisation d'une opération d'épuration des titres des manuscrits dans son système d'information.

S'agissant de la gestion des ressources humaines, la direction de la Bibliothèque nationale a tenu des tables de dialogue social avec les différents partenaires sociaux. Cela a abouti à l'élaboration d'un projet de statut, qui est en cours de discussion avec les autorités concernées au sein du Ministère des Finances. Également, elle a pris l'initiative de designer un comité chargé de la formation et de la formation continue, selon une approche participative permettant d'identifier les besoins, conformément à ces orientations stratégiques.

En ce qui concerne la non adoption de manuels de procédures au sein de la BNRM, cette dernière a entamé l'élaboration de manuels de procédures pour les différents pôles. Ces manuels seront présentés au Conseil d'Administration pour approbation, en vue de leur mise en application en 2026. De plus, Elle a procédé à la programmation d'ateliers visant à adopter un protocole spécifique pour les opérations de dons et les modalités de leurs acceptation et réception.

S'agissant de l'**Agence Nationale de la Sécurité Routière (NARSA)**, les mesures prises ont concerné le contrôle interne, notamment la mise en œuvre des études relatives à la description des missions spécifiques à chaque service, ainsi que la documentation du système de contrôle interne de l'Agence. Pour ce qui est de la gestion des recettes, l'Agence s'est engagée à accorder une priorité au recouvrement des recettes, et au reste à recouvrer en particulier. À cet égard, elle a adressé des correspondances aux débiteurs concernant les recettes qui lui sont dues. L'agence est également en cours d'activation du processus de recouvrement des recettes provenant des amendes transactionnelles et forfaitaires.

Concernant l'**École Nationale Supérieure des Mines (ENSAM)**, elle a procédé au renforcement de son système de contrôle interne à travers

l'élaboration des manuels de procédures relatifs à ces fonctions administratives et pédagogiques. Elle a élaboré à ce titre, les fiches de description de poste définissant les responsabilités et les compétences requises pour chaque fonction, et a accéléré le processus d'inventaire des équipements scientifiques.

De plus, l'ENSA a mis à jour sa structure organisationnelle dans l'objectif d'accompagner les changements futurs. Également des délégations de signature ont été accordées à des responsables afin d'accroître l'efficience de la prise de décision. Par ailleurs, cet établissement a renforcé la coordination entre les différentes structures administratives à travers la tenue de réunions hebdomadaires entre les différentes divisions administratives pour mettre le point sur les réalisations, en veillant à établir un procès-verbal pour chaque réunion. A cela s'ajoute la mise en place d'un service chargé du suivi de l'exécution des différents programmes de travail relatifs à la formation continue et à la recherche scientifique.

Concernant la gestion des recettes et des dépenses, les tarifs des différentes formations ont été définis et présentés au Conseil d'Établissement, ainsi qu'au Conseil d'Administration pour approbation. Également, un plan de gestion des marchés publics a été élaboré, en se basant sur l'identification préalable des besoins. Enfin, l'ENSA a procédé au lancement des appels d'offres pour la rénovation de ses biens immobiliers, pour un montant dépassant sept millions de dirhams.

Pour ce qui est de l'**Agence Marocaine pour l'Efficacité Énergétique (AMEE)**, pour dépasser les insuffisances du système de contrôle interne, l'instance opérationnel chargée de la gouvernance, de la mise en œuvre et du suivi du déploiement du système a été activée. En outre, il a été procédé à l'activation de la fonction de contrôle de gestion et au renforcement du rôle de la cellule d'audit interne en la dotant des ressources humaines nécessaires. De plus, un règlement intérieur du Conseil d'Administration de l'Agence a été établi.

Concernant la gestion des recettes, l'Agence a préparé une nouvelle formule de tarification de la rémunération des services, qui prend en considération les missions qui lui sont assignées et son plan d'action, en attendant son approbation par le Conseil d'Administration.

Pour ce qui est des ressources humaines, l'Agence a procédé à la mise en place d'un nouveau statut de son personnel et d'une nouvelle structure organisationnelle, en tenant compte des modifications survenus dans les missions qui lui sont assignées. Également, un mécanisme a été établi pour permettre aux cadres et employés de l'Agence de profiter de la formation

continue à l'étranger, en fonction des besoins réels et dans la limite du budget disponible.

Au niveau de l'**Agence Nationale pour le Développement de l'Aquaculture (ANDA)**, l'élaboration des Plans de Développement de l'Aquaculture a été accélérée. Ceci a été rendu possible en surmontant les causes des retards dans l'exécution des marchés, en les réalisant en lots et de manière concomitante. Ainsi, l'agence initie les études d'impact environnemental sans attendre l'achèvement de toutes les études relatives au plan des infrastructures, qui peuvent être menées en parallèle avec les travaux des premières phases. Cette évolution a permis d'améliorer les indicateurs de réalisation et a eu un effet positif sur l'exécution des dépenses d'équipement et des dépenses des projets d'appui, notamment ceux relatifs aux projets de soutien sectoriel.

Par ailleurs, le département de la pêche maritime a accéléré la cadence du processus d'adoption des textes réglementaires relatifs à l'aquaculture. Ainsi, sur les trente textes réglementaires prévus par la loi (n° 84.21) relative à l'aquaculture marine, deux décrets ont été publiés jusqu'à la fin du mois de mai 2025, en l'occurrence le décret (n° 2.23.720 du 1er février 2024) relatif au Conseil national de l'aquaculture marine, et le décret (n° 2.23.1032 du 14 mars 2025) relatif aux plans régionaux d'aménagement et de gestion aquacoles et aux structures aquacoles.

En outre, afin d'impliquer les professionnels dans le renforcement de la gestion durable des ressources halieutiques, le département de la pêche maritime a créé une organisation interprofessionnelle de l'aquaculture marine et ce, douze ans après la publication de la loi (n° 03.12 du 17 juillet 2012) relative aux organismes interprofessionnels de l'agriculture et de la pêche maritime, après avoir surmonté le retard accusé dans la publication des textes réglementaires, notamment l'arrêté portant sur le statut type (publié le 27 février 2025) et l'arrêté relatif au règlement intérieur du comité consultatif (publié le 20 mars 2025).

En ce qui concerne l'**Office National Marocain du Tourisme (ONMT)**, dans l'objectif d'améliorer la gestion de ses archives, il a créé une cellule spécialisée pour mettre en œuvre les meilleures pratiques dans la gestion des archives. A cet égard, un cadre spécialisé a été désigné pour superviser les activités de cette cellule. Pour améliorer les conditions de conservation des archives, l'Office compte réhabiliter un espace dédié selon les normes requises dans ce domaine et renforcer son archivage électronique.

S'agissant de la gestion du bureau d'ordre et de la tenue des registres des entrées et des sorties, l'ONMT a procédé à la révision des procédures en vigueur et a pris des mesures pour améliorer la tenue des registres, afin d'éviter toute omission ou manquement potentiel.

Quant aux procédures requises à la régularisation comptable des montants faisant l'objet de la saisie auprès des établissements bancaires, l'ONMT compte affecter un poste budgétaire pour l'inscription des dépenses relatives à l'exécution des jugements définitifs, et œuvre également à l'accélération des procédures de leur mise en œuvre.

Au niveau des **Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) de Fès et d'Oujda**, la procédure d'appel d'offres ouvert a été généralisée pour l'attribution des marchés, limitant le recours à la procédure négociée basée sur les "certificats d'exclusivité" présentés par certains concurrents.

De plus, les deux Centres se sont engagés dans des opérations de développement des mécanismes d'enregistrement et de suivi de leurs ressources propres, notamment par l'interconnexion entre les services médicaux, le bureau des admissions et le service de comptabilité, et la réduction des opérations manuelles concernant la saisie des données.

Par ailleurs, les mécanismes de sécurisation du stock de médicaments ont été renforcés, en particulier par le contrôle du système d'accès aux médicaments et le suivi de leur utilisation.

**Quant aux douze Cours régionales des comptes (CRC)**, elles ont réalisé, durant les années 2024-2025, un total de 156 missions propres, concernant 844 organismes soumis à leur contrôle. Parmi ces missions, 25 à caractère transversal ayant porté sur des thématiques relatives à la gestion administrative et financière (08 missions), à la gestion des équipements et services publics locaux (05 missions), en plus de thématiques afférentes à la l'aménagement territorial et la protection de l'environnement (05 missions), au développement social et la promotion de l'investissement (04 missions) ainsi qu'à la transition numérique (03 missions).

Les autres missions propres, d'un nombre de 131 ont ciblé des organismes spécifiques :

Type d'organismes	Nombre de missions
Régions en tant que collectivités territoriales	01 mission
Provinces et préfectures en tant que collectivités territoriales	10 missions
Communes et établissements de coopération	103 missions
Contrats de gestion déléguée	04 missions
Régies autonomes de distribution d'eau et d'électricité	03 missions
Emploi des fonds publics	04 missions
Suivi des recommandations	06 missions

Ces missions de contrôle ont eu un impact immédiat sur la gestion des organismes concernés, qui ont mis en place des mesures correctives, soit durant l'exécution de la mission de contrôle, soit dès la réception des rapports les concernant.

**Pour ce qui est de l'impact financier**, les organismes concernés ont pris, suite aux observations des CRC, des mesures ayant un impact direct sur leurs finances. Cet impact a été estimé partiellement à environ 581,2 MDH obtenus par le recouvrement de créances et redevances dues (278 MDH), l'amélioration du rendement de certaines taxes et redevances (289,8 MDH), la restitution de sommes indûment payées (9,6 MDH) et l'application des pénalités de retard (3,8 MDH). En outre, des mesures ont été mise en œuvre pour le recouvrement de créances impayées, totalisant environ 48 MDH.

Les missions de contrôle réalisées par les CRC ont également eu **des effets** sur la gestion administrative et financière et d'autres effets à caractère social et environnemental, dont certains ont généré des impacts indirects sur les finances des organismes concernés.

**Les effets sur la gestion se manifestent**, notamment, par le renforcement des mécanismes de contrôle interne et l'instauration de leurs bases et principes, étant donné qu'ils constituent un levier essentiel pour améliorer la gestion et prévenir, éventuellement, la fraude. De plus, un ensemble de procédures a été mis en place visant à augmenter les ressources financières et rationaliser leur emploi. Ces effets ont également concerné l'amélioration de la gestion des biens communaux et le renforcement des mesures de planification, de programmation, d'exécution et d'exploitation des projets publics.

**S'agissant de l'impact à caractère environnemental**, il y a lieu de souligner la réutilisation des eaux usées traitées dans l'irrigation des espaces verts afin de rationaliser la consommation d'eau d'irrigation et de réduire la pression sur les processus de production et de distribution d'eau potable au niveau de la commune concernée. En outre, les CRC ont enregistré la mise en place d'une vision intégrée de gestion des espaces verts selon un réseau vert à même d'améliorer la diversité écologique urbaine, ainsi que la valorisation des déchets verts pour la production des engrains et additifs organiques.

**Pour ce qui est des effets à caractère social**, des mesures ont été prises pour améliorer la gestion du transport scolaire, notamment en milieu rural. Ces mesures consistent à la mise en place d'une base de données afin d'améliorer le suivi de la gestion de ce service par les associations contractantes et d'identifier les problèmes et obstacles auxquels il est confronté.

En outre, les CRC ont enregistré la résiliation d'un contrat de partenariat avec une association chargée de gérer un centre pour personnes en situation d'handicap, suite à un manquement de cette dernière à ses obligations. Un nouveau contrat a été conclu avec une autre association, précisant les mécanismes de supervision et de contrôle du respect de ses obligations.

# Sommaire

<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>Mentions importantes.....</b>	<b>15</b>
<b>Activités juridictionnelles.....</b>	<b>17</b>
Discipline budgétaire et financière : un moyen d'entrée essentiel pour lier la responsabilité à la reddition des comptes, le cas échéant, en prononçant des amendes ou des restitutions équivalentes aux pertes subies par les organismes publics.....	17
Vérification, instruction et jugement des comptes : recouvrement de montants importants avant prononcé des décisions définitives et tendance baissière de la proportion des débets relatifs à la validité de la dépense suite à l'adoption du système de gestion intégré de la dépense .....	19
Déféré des affaires à caractère pénal : 20 dossiers entre janvier 2024 et fin septembre 2025 .....	20
<b>Déclaration obligatoire de patrimoine et audit des comptes des partis politiques.....</b>	<b>21</b>
Déclaration obligatoire de patrimoine : un niveau variable de conformité à l'obligation de renouvellement des déclarations allant de 86% à 100% en fonction des catégories des assujettis et régularisation de la situation pour 39% des assujettis ayant omis de déposer leurs déclarations de début ou de fin de fonctions .....	21
Audit des comptes des partis politiques : restitution de 36 MDH au titre du soutien public contre 22 MDH non restitués au cours de la période allant de 2022 au 15 novembre 2025 .....	24
<b>Suivi de la mise en œuvre des recommandations .....</b>	<b>26</b>
Mise en œuvre des recommandations émises par la Cour des comptes : 18% des recommandations mises en œuvre et 47% en cours d'exécution avec des impacts positifs recensés sur la gestion et aucune progression notée dans la mise en œuvre de 37% des recommandations par rapport à l'année dernière	26
Mise en œuvre des recommandations des Cours régionales des comptes : 45% des recommandations mises en œuvre et 43% en cours d'exécution et des améliorations notées dans la gestion des services publics, des recettes et des dépenses suite à l'exécution de recommandations.....	29
<b>Suivi des chantiers des grandes réformes .....</b>	<b>32</b>
Réforme de la Protection sociale : Des avancées continues du chantier de la réforme et des défis à relever.....	32
Réforme de l'investissement : Accélérer le rythme de la réforme afin de garantir la réalisation des objectifs stratégiques dans les délais fixés.....	34
Energies renouvelables : Résultats prometteurs avec besoin d'améliorer la gouvernance, de développer les capacités et compétences, et de cibler les choix technologiques optimaux .....	38

Secteur des établissements et entreprises publics : Nécessité d'accélérer la mise en œuvre de la réforme .....	41
Réforme fiscale : Besoin de compléter la réforme des principaux impôts de l'Etat par la réforme de la fiscalité territoriale et de la parafiscalité .....	45
<b>Evaluation des programmes et projets publics .....</b>	<b>48</b>
Programmes et projets intégrés pour le développement : Points d'attention .	48
Programme de réduction des disparités territoriales et sociales : Renforcer les mécanismes de ciblage et de gouvernance pour accroître l'impact des programmes de développement territorial.....	53
Mobilisation des ressources en eau non conventionnelles : Nécessité d'améliorer le modèle de planification stratégique et de clarifier le cadre institutionnel .....	58
Stratégie nationale de la sécurité routière 2017-2026 : Bilan mitigé et nécessité de renforcement des mécanismes de conception, d'exécution et de suivi ....	61
Feuille de route pour le développement de la formation professionnelle initiale : De grandes aspirations et des obstacles dans la mise en œuvre .....	64
La mise en œuvre de la démarche de performance de la gestion au Ministère de l'économie et des finances : Un bilan mitigé entre acquis et défis à relever.....	68
<b>Contrôle de la gestion .....</b>	<b>72</b>
<b>Secteurs financiers .....</b>	<b>72</b>
Finances publiques : Points d'attention .....	72
Gestion de l'assiette des impôts de l'Etat à la Direction Générale des Impôts : Des marges importantes pour améliorer la mobilisation des ressources fiscales.....	74
Gestion des admissions en non-valeur à l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects : Cadre juridique à compléter et à préciser et procédures à enrichir .....	77
Les moyens et outils de mobilisation des ressources fiscales des collectivités territoriales : L'exploitation optimale du potentiel fiscal est tributaire de l'achèvement des réformes du cadre juridique et de l'accélération de la modernisation des méthodes de gestion .....	79
Certification des comptes de l'Etat : Progrès continu dans le chantier de la comptabilité générale et nécessité d'un plan d'actions progressif et d'un calendrier précis pour surmonter les contraintes qui le retardent.....	83
<b>Secteurs sociaux et culturels.....</b>	<b>86</b>
L'Assurance Maladie Obligatoire : Des avancées continues et des défis nécessitant des efforts et des solutions adaptées .....	86
Gestion des foyers des étudiants (Dar Talib/Dar Taliba) : Renforcement de l'encadrement institutionnel et révision du modèle de financement et de gouvernance.....	89

Mise en œuvre et gestion des infrastructures culturelles : Instaurer une planification stratégique rigoureuse et une gouvernance efficace afin de renforcer leur attractivité.....	93
Gestion des constructions et acquisition de matériel scientifique dans les Universités publiques : L'insuffisance dans la planification, le suivi et le contrôle contribue au retard dans l'exécution et l'exploitation des projets....	97
Système d'information du Ministère de l'éducation nationale, du préscolaire et des sports : Des efforts de développement avec un besoin de renforcement de certaines composantes.....	99
Système d'information de l'Enseignement Supérieur : Besoin de reconstruction sur une base solide et intégrée .....	101
<b>Secteurs productifs .....</b>	<b>104</b>
Gestion durable des ressources halieutiques : Nécessité de renforcer les plans d'aménagement et les outils de suivi et de contrôle pour assurer une gestion durable des ressources halieutiques .....	104
Secteur de l'industrie agroalimentaire : Un potentiel prometteur et des réalisations encourageantes nécessitant une synergie des efforts pour la mise en place d'une stratégie garantissant une meilleure compétitivité du secteur et une augmentation de sa valeur ajoutée .....	107
Reconstitution des écosystèmes forestiers : Bilan contrasté du reboisement nécessitant la reconstitution des écosystèmes forestiers afin d'en assurer leur durabilité face aux défis rencontrés.....	110
<b>Développement territorial et gestion des services publics territoriaux.....</b>	<b>114</b>
Fonction publique territoriale : Défis de gouvernance et de répartition des ressources humaines et nécessité d'une réforme garantissant leur optimisation .....	114
Gares routières des voyageurs : Nécessité d'améliorer le système de transport public des voyageurs dans le cadre d'une vision de réforme intégrée garantissant la convergence des interventions des différents acteurs .....	118
Service des cimetières : De nombreuses insuffisances qui entravent une gestion efficace et durable .....	122
Transport des malades et des blessés dans la région de Casablanca-Settat : Nécessité d'un référentiel juridique cohérent et besoin d'amélioration des services offerts.....	125
Service des abattoirs et du transport des viandes rouges dans la région de Marrakech-Safi : Nécessité d'amélioration des prestations du service pour une chaîne d'approvisionnement sûre et durable.....	128
<b>Autres missions de contrôle exercées par les cinq chambres sectorielles et les douze Cours régionales des comptes : Afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des organismes publics.....</b>	<b>132</b>