

Maison de l'Artisan

Etablissement public créé en 1957 par le Dahir n° 1-57-177, la Maison de l'artisan (MDA) a pour mission de promouvoir la commercialisation des produits et services de l'artisanat tant au niveau du marché intérieur qu'extérieur ainsi que d'exécuter la politique gouvernementale dans ce domaine.

Suite à l'adoption par les pouvoirs publics en 2007 de la Vision 2015, les ressources de la MDA ont enregistré une progression exponentielle, passant d'une moyenne annuelle de 24,7 millions de dirhams sur la période 2002-2006 à une moyenne annuelle de 116,4 millions de dirhams sur la période 2008-2012, soit une augmentation de 471%. La subvention d'investissement reçue de l'État constitue la part prépondérante des ressources de la MDA. En 2012, par exemple, cette part a été de 79%.

La Cour des comptes a examiné plusieurs aspects de la gestion de la MDA et a soulevé des observations liées principalement à la réalisation des objectifs de la Vision 2015, à l'accomplissement des missions et à la gouvernance de la MDA, aux actions de promotion et de communication, ainsi qu'aux subventions et conventions de partenariat. Cet examen a porté également sur l'exécution de certaines dépenses.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

1. Appréciation de la réalisation des objectifs de la Vision 2015

Les dépenses d'investissement engagées par la MDA ont connu une hausse importante, passant d'une moyenne de 13 millions de dirhams sur la période 2002-2006 à une moyenne de 106 millions de dirhams sur la période 2008-2012, soit plus de 8 fois le niveau de la première période.

Malgré cela, les réalisations, à l'exception du chiffre d'affaires global et du nombre d'employés dans le secteur, sont restées largement en deçà des objectifs de la Vision 2015, plus particulièrement au niveau de la promotion des exportations.

Ainsi, le chiffre d'affaires à l'export qui a atteint 340,16 millions de dirhams en 2011, ne représente que 5% de l'objectif escompté en 2015. De plus, les exportations sont en chute depuis l'année 2005, passant de 762,66 millions de dirhams en 2005 à 366,54 millions de dirhams en 2012, soit une baisse de 52%.

Il en est de même pour le chiffre d'affaires réalisé avec les touristes qui, quoiqu'il ait connu un accroissement notoire entre 2006 et 2011, reste très en deçà de l'objectif prévu pour 2015 dont il ne constitue que 19%. En outre, aucune entreprise du secteur n'a réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions de dirhams, tandis que l'objectif escompté était d'atteindre 15 entreprises dépassant ce seuil.

Relativement à l'objectif de la création de PME, la Vision 2015 fixe un objectif de relever le nombre de PME du secteur de l'artisanat de 100 à 300 à l'horizon 2015, alors que les statistiques des panoramas du ministère de l'artisanat font ressortir un nombre de PME de 310 en 2006, avant même le lancement du programme de la Vision 2015, ce qui pose la question de la pertinence des objectifs fixés.

2. Stratégie, missions et gouvernance de la MDA

2.1. Stratégie et rôle du conseil d'administration

La MDA, principal bras d'action des pouvoirs publics en matière de promotion du secteur d'artisanat, n'a pas procédé à la déclinaison de la Vision 2015 en une stratégie propre, à même de permettre l'essor du secteur. Les plans d'action élaborés par la MDA sont caractérisés par l'absence d'objectifs clairs et quantifiés ainsi que d'indicateurs de performance. De plus, l'évaluation est complètement absente du processus de mise en œuvre des plans d'action de la MDA.

L'examen des plans d'action de la MDA fait également ressortir qu'elle procède à la réalisation de nombreuses actions non prévues par ces plans. Le coût de ces dernières s'est élevé à 21,39 millions de dirhams en 2012, soit 41% du coût des actions d'investissement hors communication.

En outre, le conseil d'administration dispose d'un comité de gestion censé l'assister et l'éclairer dans ses choix stratégiques. Or, ce comité ne joue pas pleinement son rôle et ne s'est réuni que trois fois durant la période 2008-2012, alors qu'il doit se réunir une fois au moins tous les deux mois et à chaque fois que les circonstances l'exigent.

2.2. Accomplissement des missions dévolues à la MDA

En vertu de la loi n° 52-99, la MDA est chargée de la promotion commerciale, de la participation à l'information commerciale, de l'organisation de séminaires de formation ou la participation dans la formation des cadres des entreprises artisanales, ainsi que de la recherche et l'incitation en vue d'adapter le produit artisanal au goût du consommateur, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays, tout en préservant le cachet authentique et civilisationnel de ce produit .

Cependant, les missions relatives à l'information commerciale, à la formation et à la recherche et l'incitation ne sont pas remplies. De même, la MDA ne réalise pas pleinement sa mission relative à la promotion commerciale comme l'illustre la chute des exportations. A cet égard, la MDA n'applique pas les dispositions de la loi précitée en accordant peu d'intérêt aux études de marché.

2.3. Mise en place du comité de pilotage et du comité de mise en œuvre de la Vision 2015

La Vision 2015 prévoit la mise en place d'un comité de pilotage et d'un comité de mise en œuvre. Le comité de pilotage, présidé par le Chef du Gouvernement ou par le Ministre en charge du Département de l'Artisanat, est chargé notamment de valider et communiquer les indicateurs généraux de l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie. Il doit se réunir de manière régulière deux fois par an, et toutes les fois que la situation le requiert.

Le comité de mise en œuvre, présidé par le Ministre en charge de l'Artisanat, est composé de représentants des acteurs publics et privés. Il doit se réunir de manière régulière une fois par trimestre, et toutes les fois que la situation le requiert. Cependant, la Cour des comptes a relevé qu'à fin 2012, aucune réunion de ces comités, aux pouvoirs si importants, n'a été tenue.

2.4. Coopération avec l'ONMT

L'artisanat est fortement lié au secteur du tourisme. Les retombées positives des possibilités de synergie entre les intervenants publics dans les deux secteurs sont indéniables. Conscient de ce potentiel, le gouvernement a prévu dans l'article 30 de la Vision 2015 que la Maison

de l'Artisan développera un partenariat privilégié avec l'Office national marocain de tourisme (ONMT). L'article précité précise que le partenariat entre la Maison de l'artisan et l'ONMT pour la promotion du secteur fera l'objet d'une convention spécifique.

Cependant, plus de cinq ans après l'adoption de la Vision 2015, il a été constaté qu'aucun accord de partenariat n'a été signé entre les deux organismes. La synergie escomptée entre les deux secteurs s'en trouve sous-exploitée.

3. Actions de promotion à l'étranger

3.1. Efficacité des actions

En vue de développer les exportations des produits d'artisanat, la MDA engage de nombreuses actions dont les principales consistent à des participations à des salons et foires commerciales. Ainsi, le nombre de manifestations réalisées s'est élevé à un total de 145 manifestations durant la période 2007-2012 avec un coût total de 153,44 millions de dirhams. Le nombre des PME ayant bénéficié des contributions de la MDA dans ces participations a atteint 112 entreprises.

Les choix des actions engagées par la MDA ont démontré leur limite dans la mesure où elles n'arrivent pas à stimuler les exportations des produits d'artisanat. En effet, en dépit de la hausse significative du coût de ces actions, passant de 8,53 millions de dirhams en 2007 à 37,18 millions de dirhams en 2012, le chiffre d'affaires à l'export a accusé une chute de 37%, passant de 584 millions de dirhams en 2007 à 366,54 millions de dirhams en 2012.

3.2. Sélection des pays cibles

La MDA ne dispose pas d'une stratégie marketing claire mettant en exergue les avantages compétitifs des produits marocains et permettant la détermination du couple produit/marché adéquat. Cette absence est due essentiellement au défaut d'une connaissance approfondie des marchés cibles et de l'offre des concurrents. Les critères retenus pour le choix des pays cibles sont liés à la notoriété de l'évènement et le nombre de visiteurs. Toutefois, le critère relatif au retour sur investissement par une évaluation de l'impact sur les exportations n'est pas documenté.

3.3. Sélection des exposants

Selon le manuel de procédures de la MDA, la sélection des exposants se fait suite à la publication d'un avis d'appel à manifestation d'intérêt dans la presse écrite. En pratique, cette procédure de publicité n'est généralement pas respectée. En effet, sur le total des 145 manifestations auxquelles la MDA a pris part durant la période 2007-2012, seules 26 ont fait l'objet de publication d'appel à manifestation d'intérêt, soit 18% du total des manifestations. Ceci va à l'encontre des principes de transparence et de droit d'accès aux prestations offertes par la MDA ainsi que de celui de l'égalité de traitement des professionnels.

4. Actions de promotion et de communication au niveau national

4.1. Actions de promotion directe

4.1.1. Plans d'action

Les exercices 2010 et 2011 se sont distingués par une forte augmentation des dépenses relatives aux actions de promotion directe au Maroc. Toutefois, il a été remarqué que plus de 60% de ces actions (en termes de coûts) n'étaient pas prévues par les plans d'action. Or, le manuel de procédures de la MDA précise bien que les manifestations auxquelles participe la MDA sont celles validées par le conseil d'administration.

4.1.2. Choix des manifestations

La période 2007-2012 a été marquée par l'organisation de trois salons thématiques (salon du tapis en 2010, salon de la poterie et de la céramique en 2011 et salon du bois en 2012). Toutefois, la MDA a investi, sur la période précitée, des montants importants dans des actions isolées et discontinues dans le temps. C'est le cas notamment de l'événement « Grands Maallems » en 2011, du salon « Minyadina » en 2010 et des expositions « Expo design » en 2009 et 2010. En l'absence d'études marketing sur les besoins de l'artisanat marocain, le choix des manifestations ne s'inscrit pas dans la mise en œuvre d'une planification stratégique.

D'autre part, la MDA consacre près de 40 % de ses dépenses de promotion directe au Maroc à la participation à des manifestations non dédiées à l'artisanat (2 ou 3 exemple). L'objectif, selon la MDA, serait de s'adosser à des événements de forte notoriété afin de promouvoir l'image de l'artisanat du Maroc. Toutefois, la MDA n'a pas fait une évaluation de ces actions en analysant notamment les coûts et les avantages et en les comparant avec ceux de l'organisation ou la participation à des manifestations dédiées spécifiquement à l'artisanat.

4.1.3. Coût des manifestations organisées par la MDA

En rapportant les coûts des principales manifestations organisées au Maroc par la MDA aux superficies des stands et aux nombres d'exposants, il a été constaté que certaines opérations se sont caractérisées par des coûts très élevés, notamment l'opération « Grands maallems », le salon du tapis et les deux éditions « Expo design » à Casablanca et Rabat.

A titre illustratif, l'analyse en termes de superficies des stands (superficie nette) permet de noter que l'opération « Grands maallems » a coûté 8200 DH/m² alors que le coût moyen des autres manifestations a été de 4947 DH/m².

Quant à l'analyse en termes de coût par rapport aux nombres d'exposants, celle-ci permet de noter que le "salon du tapis" s'est distingué par un coût unitaire de 180 673 DH par exposant, soit près du double du coût unitaire du salon de la céramique et du salon du bois. Toutefois, les coûts unitaires les plus élevés sont ceux des deux éditions « expo design » à Casablanca et Rabat, avec un coût par exposant de plus de 568 000 DH.

4.1.4. Sélection des exposants

A l'instar des actions de promotion à l'étranger, plusieurs actions promotionnelles au Maroc ont été organisées sans lancement d'appel à manifestation d'intérêt et en l'absence d'une procédure de sélection documentée. Sur la période 2010-2012, par exemple, seulement 7 manifestations sur les 19 organisées ont fait l'objet d'un appel à manifestation d'intérêt.

4.2. Actions de communication

Malgré l'augmentation significative des dépenses de communication sur la période 2006-2012, passant de 0,19 millions de DH en 2005 à plus de 42 millions de DH en 2012, aucune évaluation des actions réalisées n'a été faite, sachant que l'évaluation fait partie intégrante du cahier des charges liant la MDA à son prestataire de services en matière de communication.

Par ailleurs, des actions phares de communication prévues par le contrat-programme n'ont pas été entamées. Il s'agit notamment de l'incitation à la création d'un magazine de l'artisanat, de l'édition de brochures par filières et régions, ainsi que de l'édition d'un annuaire des professionnels de l'artisanat et d'un répertoire national des matériaux et mobiliers marocains.

La Cour des comptes a enregistré également des dépenses non optimisées relatives à la conception et diffusion de spots et capsules TV. Ainsi, des dépenses de conception de spots TV d'un montant de 4,32 millions de DH ont été exécutées en 2011 et 2012 sans que ces dépenses ne soient concrétisées par la diffusion desdits spots sur les chaînes de télévision.

De même, la MDA a dépensé 2,59 millions de DH, sur la période 2008-2010, sur la réalisation de 120 capsules audiovisuelles sur différents métiers de l'artisanat marocain, et ce pour leur diffusion sur des chaînes de télévision ou lors de manifestations promotionnelles d'artisanat. Toutefois, une faible part (25 capsules) a été utilisée.

Malgré cela, la MDA a commandé, en 2012, la réalisation de 78 autres capsules pour un montant total de 2,99 Millions de DH.

5. Subventions et conventions de partenariat

5.1. Subventions aux associations

La MDA alloue annuellement des subventions de montants de plus en plus importants à des associations dans le cadre des opérations de sponsoring. En effet, le montant des subventions aux associations a enregistré une progression exponentielle, passant de 1,10 millions de dirhams en 2008 à près de 6,39 millions de dirhams en 2012, soit une progression de plus 480%. Toutefois, l'impact du sponsoring choisi sur l'image de l'artisanat et sur la MDA n'est pas démontré. Par ailleurs, la Cour a relevé l'absence de transparence dans l'octroi des subventions, dans la mesure où le choix des événements soutenus par la MDA ainsi que les associations bénéficiaires ne reposent pas sur des critères objectifs, clairement définis et diffusés à l'ensemble des partenaires potentiels. Ainsi, aucune procédure formalisée à cet égard n'est appliquée.

5.2. Partenariat avec les chambres régionales d'artisanat

La MDA reçoit du ministère de tutelle une subvention à verser aux chambres régionales d'artisanat au titre de contribution financière à l'organisation des foires régionales d'artisanat. A cet effet, une convention cadre entre le Ministère de tutelle et la Fédération des chambres d'artisanat, d'une part, et des conventions de partenariat entre la Maison de l'Artisan et les 24 chambres régionales d'artisanat, d'autre part, sont signées annuellement. En 2012, les contributions de la MDA au financement des foires régionales ont atteint 9.663.720 DH.

Contrairement à ce que prévoient les conventions de partenariat, la MDA participe peu à l'organisation et au suivi de l'exécution des foires régionales. Elle se suffit de la présentation d'un «rapport d'évaluation» par la chambre d'artisanat pour lui accorder la contribution financière l'année suivante. A titre d'exemple, en 2012, la MDA n'a été présente que dans deux foires régionales parmi les 24 organisées.

Par ailleurs, si les chambres d'artisanat présentent à la MDA des rapports d'évaluation sur les foires régionales organisées tel que le prévoient les conventions de partenariat, il a été relevé que ces rapports sont souvent non conformes au modèle prévu par la convention et ne permettent pas de s'assurer que lesdites foires ont bel et bien été organisées et dans les conditions prévues par la convention de partenariat.

5.3. Partenariat avec les acteurs de référence

L'Etat s'est engagé à travers le contrat-programme « Vision 2015 » à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour faire émerger 15 à 20 acteurs de référence (2 à 3 acteurs par filière) qui joueront le rôle primordial de locomotives du secteur de l'artisanat. Le chiffre

d'affaires visé à l'horizon 2015 est de 100 à 200 millions de dirhams par acteur de référence, réalisé en majorité (environ 80%) sur les marchés à l'export.

A cet effet, la MDA a participé au financement des plans de promotion de 10 acteurs de référence avec un montant global de 27 millions de dirhams sur la période 2007-2012. Deux filières uniquement (l'ameublement et la décoration) parmi les six prévues par la Vision 2015 ont participé à ce processus.

Les résultats réalisés jusqu'à fin 2012 indiquent que l'atteinte des objectifs de la Vision 2015 semble peu probable. En effet, en 2012, seuls 4 acteurs de référence ont réalisé un chiffre d'affaires dépassant 20 millions de dirhams. La première entreprise enregistre un chiffre d'affaires global de 58,80 millions de dirhams.

6. Exécution des dépenses

Vu leur importance, les marchés d'aménagement du siège de la MDA ainsi que ceux liés à l'événementiel ont été examinés. Les observations suivantes ont été relevées :

6.1. Marché de travaux relatif à l'aménagement du siège de la MDA

Ce marché, conclu en 2011, a pour objet l'exécution des travaux d'aménagement du siège de la Maison de l'Artisan et la transformation d'une partie de ce siège en musée d'artisanat. L'examen de ce marché a permis de constater plusieurs infractions à la réglementation en vigueur, notamment des modifications majeures dans la consistance des travaux par rapport à ce que prévoit le cahier des prescriptions spéciales, ainsi que le paiement de prestations non réalisées. Ceci a amené la Cour des comptes à confier au Laboratoire Public d'Essais et d'Etudes (LPEE) la réalisation d'une expertise technique du projet avec pour mission d'arrêter les quantités et les montants des travaux réellement exécutés.

➤ Irrégularités dans la phase d'attribution du marché

La Cour des comptes a relevé des anomalies dans l'offre financière du titulaire du marché, en particulier le faux plafond en bois de cèdre sculpté dont l'offre financière correspondante est de 450 DH/m² (HT), alors que le prix courant dépasse 2000 DH/m²(HT)¹. Cette prestation a été déterminante dans l'attribution du marché sachant que la société titulaire n'en a réalisé qu'une infime partie (13%) et l'a remplacée par un faux plafond en plâtre. D'autre part, l'offre financière de la société titulaire du marché relative aux gros œuvres était anormalement élevée.

➤ Paiement de prestations non réalisées

Plusieurs prestations ont été payées sans qu'elles ne soient réalisées, notamment :

- Une superficie de 2953 m² de faux plafond en cèdre sculpté pour un montant de 1.594.620 DH/TTC, alors que la superficie réellement réalisée est de 400 m². Le faux plafond réalisé dans le reste du bâtiment est en plâtre ;
- Une superficie de 5677 m² de revêtement en zellige traditionnel², pour un montant total de 2.907.324 DH/TTC, alors que cette prestation n'a pas été réalisée ;
- fourniture et pose de 40 lustres « Baldi » en cuivre (25 lustres de 1,2 mètres de diamètre et 15 lustres de 0,8 mètre de diamètre), pour un montant de 1.500.000 DH/TTC. Seul un lustre « Baldi » conforme au CPS (d'un diamètre de 1,2 m) a été fourni ;

¹ Les offres des deux autres concurrents de l'appel d'offres étaient respectivement de 2400 et 4000 DH/HT.

² Types « chgholbane », « ankaboutiya » et « Mdoudeb belachach ».

- La réalisation, au niveau du musée, d'un plancher en plot sur une superficie de 978 m², pour un montant de 1.760.400 DH/TTC alors qu'il n'y avait pas eu de travaux réalisés au musée.

➤ **Conclusions de l'expertise technique**

L'expertise technique a confirmé les premières constatations de la Cour. Elle a conclu que si les prix du CPS sont appliqués et les travaux hors bordereaux pris en compte, le bilan des montants correspondants à anomalies relevées serait de 2.390.720 DH HT dont l'entreprise serait redevable à la Maison de l'Artisan. Toutefois, étant donné que ce projet a été dénaturé et dévié de son contenu initial, le calcul d'une compensation sur cette base est donc faussé. A titre d'indication, si les prix excessivement élevés ou anormalement bas sont remplacés par des prix courants, l'écart deviendrait alors de 6.245.472 DH HT en faveur de la Maison de l'Artisan, selon l'expertise.

Par ailleurs, il ya lieu de signaler que le lancement du marché d'aménagement du siège de la MDA a connu un retard de près de 29 mois, ce qui a fait subir à la MDA une perte d'au moins 2,61 millions de DH correspondant aux frais de location d'un local provisoire durant cette période.

6.2. L'exposition «Grands Maallems» à l'occasion du défilé caftan 2011

La MDA a organisé l'exposition « Grands Maallems » du 16 au 18 septembre 2011 au palais Tazi à Rabat pour un montant de 4.332.120,00 DH/TTC. En inauguration de cet événement, elle a organisé, sur le même lieu, le 16 septembre un défilé caftan dont le coût d'animation s'élève à 440.080,00 DH/TTC.

La MDA a présenté un paiement relatif à une «deuxième exposition de produits d'artisanat » organisée également au palais Tazi à l'occasion du défilé caftan dont le montant est de 1.795.500,00 DH. L'examen des pièces justificatives fournies à l'appui de ce paiement a révélé des incohérences quant à la désignation et au montant de certaines prestations. La réalité des prestations payées n'ayant pas été prouvée, la Cour des comptes considère ce paiement injustifié.

6.3. Autres observations sur l'exécution des dépenses

Le règlement de la MDA relatif à l'acquisition des biens et services lui donne la possibilité de recourir aux contrats de droit commun pour certaines prestations d'évènementiel (*prestations de promotion marketing et communication*). Or, dans la pratique, la MDA s'appuie sur l'article 2 du règlement, dont certaines dispositions manquent de clarté, et passe plusieurs contrats sans faire jouer la concurrence.

La Cour des comptes a relevé également que les marchés contractés par la MDA se sont caractérisés par une concurrence limitée et des infractions relatives notamment au respect des cahiers des charges.

Ceci explique en grande partie le coût élevé de certains évènements, notamment l'exposition «Grands Maallems», le salon du tapis, et la deuxième édition de l'exposition «Expo design».

D'autre part, la Cour a relevé qu'en méconnaissance de la réglementation en vigueur, la MDA ne fait pas auditer les marchés dont le montant est supérieur à cinq millions de dirhams, ne publie pas ses programmes prévisionnels et n'utilise pas le portail des marchés de l'Etat.

A la lumière des observations ci-dessus, la Cour des comptes recommande à la Maison de l'Artisan de :

- *s'acquitter entièrement de ses missions, notamment celles relatives à la participation à l'information commerciale, la formation et la recherche, et de mieux clarifier son action par rapport aux autres intervenants institutionnels ;*
- *veiller avec les partenaires concernés à la tenue régulière des réunions du conseil d'administration et du comité de gestion de la MDA ainsi que du comité de pilotage de la Vision 2015 et du comité de sa mise en œuvre ;*
- *adopter une planification rigoureuse associée à des objectifs précis, définis en fonction des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation systématique ;*
- *renforcer sa coopération avec l'ONMT et la concrétiser par un accord de partenariat qui permettrait de profiter des synergies ;*
- *optimiser ses dépenses de promotion à l'étranger, à travers notamment des choix basés sur une connaissance approfondie des marchés cibles et de l'offre des concurrents, en veillant à évaluer régulièrement le retour sur investissement des actions de promotion, notamment au regard du chiffre d'affaires à l'export ;*
- *optimiser ses dépenses de promotion et de communication au niveau national, notamment en maîtrisant les coûts et en faisant jouer, autant que possible, la concurrence, en particulier pour les prestations d'événementiel et de communication ;*
- *revoir le système de contrôle interne pour remédier aux anomalies relevées dans l'exécution de certaines dépenses ;*
- *respecter les règles d'équité et de transparence dans la sélection des exposants, ainsi que dans l'octroi des subventions aux associations.*