

المملكة المغربية  
المجلس الأعلى للحسابات



# التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات

2011

الجزء الأول



صاحب الجلالة الملك محمد السادس

نصره الله



## مولاي صاحب الجلالة والمهابة

حسباً لمقتضيات الفقرة الأخيرة من الفصل 148 من الدستور وتنفيذاً للمادة 100 من القانون رقم 99 - 62 المتعلق بمعدونة المحاكم المالية، يتشرف خدمكم الوفي إدريس جصو، الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات، بأن يتقدم إلى مقامكم العالي بالله بالتقرير السنوي عن أنشطة المجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2011.



# تقرير حول أنشطة المجلس الأعلى للحسابات

برسم سنة 2011

مرفوع إلى حضرة صاحب الجلالة الملك  
محمد السادس نصره الله

من طرف إدريس جطو

الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات

الجزء الأول



# مولاي صاحب الجلالة

تندرج سنة 2011 في إطار محيط اقتصادي ومالي دولي غير مشجع للمغرب يتسم بأزمة الديون السيادية على مستوى منطقة الأورو. الشريك الاقتصادي الأول لبلادنا. وبالإضافة إلى هذه المنطقة. تعاني العديد من الدول المتقدمة والسائرة في طريق النمو من تعمق عجز الميزانية وبطء النشاط الاقتصادي والتجارة الخارجية وارتفاع نسبة البطالة كأثار حتمية للأزمة الاقتصادية والمالية التي تعيشها أغلبية دول العالم منذ 2008.

وقد تميز هذا السياق الاقتصادي بتقلبات أسعار المواد الأولية وأزمة الديون السيادية والتحويلات الجيوسياسية ما ترتب عنه تراجع في الاستثمارات الخارجية المباشرة بحوالي 35% خلال سنة 2010. كما كانت لهذه الأزمة المستمرة انعكاسات على الاقتصاد المغربي سواء على مستوى المبادلات الخارجية أو الاستثمارات الخارجية المباشرة. الأمر الذي استوجب اتخاذ عدة إجراءات تروم ضمان استدامة المالية العامة ببلدنا.

وإذا كان المغرب لم يتأثر بعد بشكل كبير بمستوى مديونيته، فإن عجز الميزانية المسجل خلال سنة 2011، والذي بلغ 6,2% من الناتج الداخلي الخام. يعكس هشاشة التحكم في النفقات بالنظر إلى ارتفاع حمولات الموظفين والمقاصة. ذلك أن إرادة السلطات العمومية في المحافظة على السلم الاجتماعي ترتب عنها استقرار أسعار المواد الأساسية وارتفاع أجور القطاع العام ما نتج عنه تدهور في مالية الدولة يصعب تحمله على المدى المتوسط.

وبالتالي. تتبين ضرورة اتخاذ إجراءات لمواجهة آثار الأزمة وضغوطاتها على النفقات العمومية وعلى التوازنات الماكرو-اقتصادية والمالية.

في هذا الإطار. تشكل المحافظة على الأموال العامة من خلال تحسين تدبير الأجهزة العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي عاملاً أساسياً للتقويم من شأنه الحد من الآثار السلبية للأزمة الحالية.

وتبعاً لذلك. ولواجهة التحديات الجديدة المتعلقة بتعبئة الموارد العمومية والتحكم في نفقات الدولة. فإن المحاكم المالية مدعوة. أكثر من أي وقت مضى. إلى ممارسة دور أكبر في وضع نظام الحوكمة المالية الجديدة من خلال مختلف المهمات الرقابية الموكولة إليها بمقتضى القانون.

وقد واصل المجلس الأعلى للحسابات. الذي كرسه الدستور الجديد للمملكة لسنة 2011 كجهاز أعلى للمراقبة على المالية العامة بالمملكة وضمن استقلالته (الفصل 147 من الدستور). ممارسة مهمة حماية مبادئ وقيم الحوكمة الجيدة والشفافية والإدلاء بحسابات الدولة والأجهزة العمومية الأخرى.

وتبعاً لذلك. تضمن الدستور عدة مقتضيات جديدة من شأنها تدعيم مكتسبات المحاكم المالية بعد عشر سنوات من الممارسة الواسعة لمراقبة التدبير وتعزيز دور هذه المحاكم في المجالات الهامة المتعلقة بالحوكمة العمومية. كما هو الشأن. على سبيل المثال. بما يلي:

-الرفع من نشاط نشر التقارير المنجزة من طرف المحاكم المالية. إذ سيعمل المجلس الأعلى للحسابات من الآن فصاعداً على نشر التقارير الخاصة المتعلقة بالمهام الرقابية المنجزة. فضلاً عن التقرير السنوي:

-توسيع مجال المساعدة التي يقدمها للشركاء الآخرين. فبالإضافة إلى البرلمان والحكومة. سيتولى المجلس الأعلى للحسابات تقديم المساعدة للسلطة القضائية في إطار الشروط التي سيتم تحديدها لاحقاً.

وبذلك. أصبح المجلس الأعلى للحسابات الضامن لشفافية أداء الفاعلين المكلفين بتدبير الأموال العمومية. ويستجيب هذا التطور للمطالب المتزايدة للمواطنين باحترام مبادئ الشفافية والمساءلة والإدلاء بالحسابات والحق في الحصول على المعلومات مقابل إلزامهم بالاقتطاعات الضريبية.



وهكذا، وفضلا عن مساهمة المحاكم المالية في تمكين السلطات العمومية والمواطنين من نتائج عمليات الميزانية المنفذة سلفا من خلال نشر نتائج مختلفات مهمات التدقيق المنجزة في التقرير السنوي، تسهر هذه المحاكم، كذلك، على تقييم درجة احترام مبادئ الشفافية والمسؤولية، وبصفة عامة، الحكامة المالية التي تركز على تحقيق الاقتصاد والفعالية و النجاعة.

والجدير بالذكر أن الحكامة المالية الجيدة التي تسعى إليها المحاكم المالية تهدف إلى التأكد من كون الأموال قد استعملت من أجل تحقيق الأهداف المحددة ومركزة على النتائج في إطار احترام الممارسات الجيدة على المستوى التقني والمالي والبيئي.

ومن أجل المساهمة في تحقيق هذه المبادئ الكبرى التي ينشدها التدبير المالي للأجهزة العمومية، فقد كانت المهمات الرقابية للمحاكم المالية موضوع تقارير خاصة تم تبليغها إلى رئيس الحكومة ووزير الاقتصاد والمالية والسلطات الحكومية المعنية. وتتضمن هذه التقارير الملاحظات الرئيسة التي من شأنها تحسين التدبير، وذلك بالمساهمة الإيجابية للأجهزة التي خضعت للمراقبة.

وقد تم تدعيم دينامية عقلنة تدبير المالية العامة بمسلسل تتبع التوصيات، إذ انصب هذا التتبع على التوصيات الموجهة إلى 29 جهازا خضعت للمراقبة سنة 2009، والتي أصدر المجلس بشأنها 572 توصية منها 276 تم تنفيذها و 222 مازالت في طور التنفيذ في حين لم تطبق بعد 74 توصية من طرف الأجهزة المعنية.

على صعيد آخر، جدر الإشارة إلى أنه، وعلى ضوء نتائج مختلف المهمات الرقابية برسم سنة 2011، يتبين أن الاختلالات والنواقص التي تشوب تدبير الأموال العمومية تتعلق أساسا بما يلي:

- سلامة أنظمة المراقبة الداخلية وقدرتها على ضمان التدبير الأمثل للموارد واستعمالاتها وحماية ممتلكات الأجهزة العمومية؛
- شرعية وصحة العمليات المنجزة التي لا يتم دائما التقيد بها، لاسيما في مجال الطلبات العمومية؛
- سلامة مسلسل اختيار الاستثمارات والمشاريع العمومية، وكذا قدرة الأجهزة العمومية على تنفيذها في إطار شروط جيدة من الفعالية و النجاعة.

أما فيما يتعلق بمختلف مساطر المتابعات القضائية المنصوص عليها في القانون، يجدر التذكير إلى أنه تم سلك هذه المساطر في حق المسؤولين والمديرين بالنسبة للأفعال التي من شأنها أن تشكل مخالفات للقوانين و الأنظمة المتعلقة بالميزانية والقواعد المالية والحاسبية.

وتبعا لذلك، وخلال سنة 2011، قررت النيابة العامة لدى المحاكم المالية متابعة 36 شخصا أمام المجلس الأعلى للحسابات في ميدان التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية، وأجرت نفس المسطرة تجاه 74 شخصا أمام مختلف المجالس الجهوية للحسابات. كذلك، وخلال نفس السنة، وطبقا للمادة 111 من مدونة المحاكم المالية، أحالت النيابة العامة ثمان (8) قضايا على وزير العدل تتعلق بأفعال من شأنها أن تستوجب عقوبة جنائية في حق 27 شخصا.

وقد حققت المحاكم المالية هذه النتائج بفضل الجهود المتواصلة التي تبذلها من أجل تعزيز قدراتها المهنية سواء على المستوى الكمي أو النوعي، ذلك أن عدد قضاة المحاكم المالية قد ارتفع خلال سنة 2011 إلى 328 قاضيا، يساعدهم 198 إطارا وعونا. كما يحتل التكوين الذي يتلقاه الملحقون القضائيون وبرامج التكوين المستمر التي يستفيد منها جميع القضاة مكانة متميزة في تدبير الموارد البشرية للمحاكم المالية.

وعلى مستوى التعاون الدولي، مافتئ المجلس الأعلى للحسابات يعمل، في إطار تبادل الخبرات والمعرفة العلمية والتقنية مع شركائه الخارجيين، على تطوير علاقات التعاون العميقة سواء على المستوى الثنائي أو متعدد الأطراف. وقد مكنت المشاركة الفعالة للمجلس برسم هذه السنة في مختلف أشغال الهيئات ومجموعات العمل، ومن خلال التبادل مع الأجهزة العليا للمراقبة على المالية العامة للدول الصديقة، من تعزيز إشعاعه على المستوى الدولي.

وتبعاً لما سبق. ومن أجل استعراض مختلف أنشطة المحاكم المالية، تطبيقاً للفصل 148 من الدستور والمادة 100 من القانون رقم 62-99، سيتضمن هذا التقرير قسمين:

القسم الأول. يستعرض أنشطة المجلس الأعلى للحسابات المتعلقة بمراقبة التدبير ومراقبة استعمال الأموال العمومية. وتلك المتعلقة بالاختصاصات القضائية. كما يقدم نتائج تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس. بالإضافة إلى ذلك، يقدم هذا القسم ملخصاً عن تقرير المجلس بشأن تنفيذ قانون المالية لسنة 2009. ويخصص في الأخير حيزاً لأنشطة المجلس في مجال التعاون الدولي:

في حين يقدم القسم الثاني من هذا التقرير أنشطة المجالس الجهوية للحسابات في مجال مراقبة التدبير. وكذا تتبع التوصيات المتعلقة بها. إضافة إلى الأنشطة المتعلقة بالاختصاصات القضائية ومراقبة الإجراءات المتعلقة بتنفيذ ميزانيات الجماعات الترابية ومجموعاتها.



في إطار إعداد هذا التقرير، قامت لجنة التقارير والبرمجة بالمجلس الأعلى للحسابات بانتقاء 54 ملخصا للملاحظات الأساسية التي أسفرت عنها مختلف المهام الرقابية المنجزة من طرف المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات، وذلك من أصل 78 تقريرا خاصا أعدت في إطار مراقبة التدبير ومراقبة استعمال الأموال العمومية برسم سنة 2011 .

وعلى غرار السنوات الفارطة، فقد تم اعتماد مجموعة من المعايير بشأن انتقاء التقارير التي تم نشرها، من بينها الرهانات الاقتصادية والمالية التي تتعلق بتدبير الأجهزة العمومية المعنية وعتبة أهمية الملاحظات الواردة في مختلف التقارير وتأثير هذه الملاحظات على تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وكذا تدعيم وحماية مبادئ وقيم الحكامة الجيدة والشفافية والمحاسبة.

وقد وجهت هذه الملاحظات إلى السلطات الحكومية المختصة ومسؤولي الأجهزة المعنية، طبقا لمبدأ التوجيهية المنصوص عليه في المادة 99 من القانون رقم 99 - 62 المتعلق بمدونة المحاكم المالية.

و قد وافقت جل الأجهزة، التي تمت مراقبتها خلال سنة 2011 ، المجلس الأعلى للحسابات بأجوبتها وتعقيباتها على الملاحظات المسجلة حيث تم إدراجها في هذا التقرير، وذلك إما بصفة شاملة، أو بشكل مقتضب في حالة ما إذا كان نص الجواب مسهبا أو يتجاوز مضمون الملاحظات المسجلة من طرف المحاكم المالية.

وسيجد القارئ، في الجزء الأول من هذا التقرير، ملخصا عن أهم الملاحظات المسجلة من طرف المجلس الأعلى للحسابات مرفوقة بأجوبة وتعقيبات المسؤولين عن الأجهزة المعنية، في حين، سيتم عرض تلك المتعلقة بالمجالس الجهوية للحسابات في الجزء الثاني منه.



# القسم الأول

## أنشطة المجلس الأعلى للحسابات

طبقا للفصل 147 من الدستور، يعتبر المجلس الأعلى للحسابات الهيئة العليا لمراقبة المالية العمومية بالمملكة. حيث يمارس اختصاصات قضائية في مجال التدقيق والبيت في حسابات المحاسبين العموميين والمحاسبين بحكم الواقع والتأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية. كما تناط به مهمة مراقبة تدبير الأجهزة العمومية واستعمال الأموال العمومية.

فضلا عن ذلك، يقدم المجلس الأعلى للحسابات مساعدته للبرلمان في المجالات المتعلقة بمراقبة المالية العمومية. كما يقدم مساعدته للحكومة في الميادين التي تدخل في نطاق اختصاصاته بمقتضى القانون. ويقدم، كذلك، مساعدته للهيئات القضائية.

كما يزاول المجلس، بناء على الدستور والقوانين الجاري بها العمل، مهام أخرى تتعلق بمراقبة وتتبع التصريحات الإلزامية بالامتلاكات وتدقيق حسابات الأحزاب السياسية وفحص النفقات المتعلقة بالعمليات الانتخابية. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المجلس الأعلى للحسابات بالإشهاد على صحة الحسابات المتعلقة بالمشاريع الممولة من طرف المنظمات التابعة للأمم المتحدة بالمغرب. وقد تم توجيه التقارير المتعلقة بهذه الأنشطة إلى السلطات المختصة.

وتطبيقا لأحكام المادة 100 من القانون رقم 99 - 62 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، يقدم هذا الجزء بيانا عن الأنشطة القضائية وغير القضائية للمجلس الأعلى للحسابات وكذا الأنشطة الإدارية للمحاكم المالية وفقا للتصميم التالي:

- **الفصل الأول:** مراقبة التدبير واستعمال الأموال العمومية
  - القطاعات الاقتصادية والمالية
  - القطاعات الاجتماعية والإدارية
- **الفصل الثاني:** تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات خلال سنة 2009
- **الفصل الثالث:** الأنشطة المتعلقة بالرقابة القضائية
- **الفصل الرابع:** الأنشطة المتعلقة بالتصريح الإلزامي بالامتلاكات وبتدقيق حسابات الأحزاب السياسية
- **الفصل الخامس:** ملخص تقرير المجلس الأعلى للحسابات حول تنفيذ قانون المالية لسنة 2009
- **الفصل الخامس:** الموارد و الأنشطة الإدارية للمحاكم المالية



## الفصل الأول : مراقبة التدبير واستعمال الأموال العمومية

تهدف مراقبة التدبير التي يمارسها المجلس الأعلى للحسابات إلى :

- التأكد من شرعية وصحة العمليات المنجزة:
- فحص صدقية ووثوقية نظم المراقبة الداخلية وقدرتها على ضمان تدبير يوفق بين الموارد و التحويلات وحماية الممتلكات;
- تقييم جودة تدبير الأجهزة المعنية ومردودية أدائها.

وقد أنجز المجلس الأعلى للحسابات 24 مهمة في إطار مراقبة التدبير. حيث أسفرت جميع هذه المهام الرقابية عن تسجيل مجموعة من الملاحظات تم تبليغها لمسؤولي الأجهزة التي خضعت للمراقبة. وكانت هذه الملاحظات موضوع تقارير خاصة وجهت إلى رئيس الحكومة ووزير الاقتصاد والمالية و الوزارات الوصية المعنية.

ويتضمن هذا التقرير تسعة عشر ملخصا للتقارير الخاصة التي تمخضت عن ممارسة المجلس الأعلى للحسابات لاختصاصاته في مجال مراقبة التدبير. ولقد نتجت عن هذه التقارير ملاحظات متنوعة تم تقديمها وفق التصنيف القطاعي التالي:

- القطاعات الاقتصادية والمالية;
- القطاعات الاجتماعية والإدارية.





# القطاعات الاقتصادية والمالية



## الإدارة العامة للضرائب

تعد الإدارة العامة للضرائب إحدى المديرية المركزية التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية. وتكمن مهمتها في تدبير الموارد الجبائية من خلال تحديد أسس احتساب جبايات الدولة (كالضريبة على القيمة المضافة والضريبة على الشركات والضريبة على الدخل وواجبات التسجيل) وكذا بعض الجبايات المحلية التي تدبرها الدولة لفائدة الجماعات المحلية (ولاسيما رسم السكن و رسم الخدمات الجماعية والرسم المهني).

بلغ عدد العاملين بالإدارة العامة للضرائب ، عند نهاية سنة 2011، 4.704 إطارا وعونا. وتتألف هذه المديرية من أربع مديريات: هي مديرية التشريع والدراسات والتعاون الدولي و مديرية الوعاء والتحصيل والشؤون القانونية ومديرية المراقبة الضريبية ومديرية الموارد والنظام المعلوماتي. بالإضافة إلى قسم التدقيق والتفتيش. كما تضم 15 مديرية جهوية و13 مديرية بين -إقليمية.

و في ما يلي الملاحظات التي تم رصدها في هذا الإطار و كذا التوصيات المرافقة لها:

### I. ملاحظات و توصيات المجلس الأعلى للحسابات

قام المجلس الأعلى للحسابات بتقييم إجمالي لتدبير المهام المرتبطة بتحصيل الموارد الجبائية. وقد افترضت بهذا الصدد المهام الرئيسية المرتبطة بعمل المديرية ، و المتمثلة في الوعاء والتحصيل و المراقبة والنازعات وكذا النظام المعلوماتي.

#### أولا - تدبير الوعاء الضريبي

بلغ عدد الملزمين الذين تقوم مصالح الوعاء الضريبي بتدبير ملفاتهم الضريبية، عند نهاية شهر مارس 2012، ما يناهز 1,5 مليون ملزم (فيما يخص الضريبة على الدخل و الضريبة على الشركات). منهم حوالي 315.000 شخصا معنويا و حوالي 1,2 مليون شخصا ذاتيا. بالإضافة إلى الملزمين الخاضعين للضرائب المحلية والأشخاص الذين يؤدون الواجبات الضريبية بمناسبة القيام بعمليات محددة (واجبات التسجيل و التبر و الضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية والضريبة على القيمة المضافة المرتبطة بالتسليم الذاتي).

#### 1. اختلالات عامة في تدبير الوعاء الضريبي

##### • ممارسة الإقرار المنقوص

يصرح جل الملزمين بنتائج سلبية أو بأرباح ضئيلة وذلك خلال عدة سنوات متتالية. ولا يؤدون بالتالي إلا الحد الأدنى للضريبة. وتعتبر هذه الممارسة مقلقة. خصوصا وأنها لا تشكل عاملا أساسيا يؤخذ بعين الاعتبار أثناء برمجة مهام المراقبة الضريبية.

تشكل نقائص نظم التدبير داخل الإدارة العامة للضرائب عامل ضعف لا يسمح بتصحيح الاختلالات التي تعرفها الإقرارات. ومن أجل توضيح ذلك، افترض المجلس الأعلى للحسابات بعض الإقرارات الخاصة ببعض المهن الحرة (بالدار البيضاء) و خلصت إلى ما يلي :

- نسبة مرتفعة من الإقرارات تصرح بنتائج سلبية تناقض الوضعية الاقتصادية للأنشطة التي تدخل في إطارها؛
- اللجوء إلى تخفيض رقم المعاملات : من خلال إجراء مقارنة بين إقرارات بعض الملزمين وبيانات الأتعاب المدفوعة لهم من طرف الأغيار. تبين وجود عوائد مهمة غير مصرح بها.

ورغم أن الإدارة العامة للضرائب تتوفر على معلومات تخول معرفة مستوى رقم المعاملات الحقيقي لبعض الملزمين. فإن هذه المعلومات لا تستغل. قصد مراجعة الإقرارات إلا نادرا.

## • نظام معلوماتي غير ملائم

ابتدأ تنزيل النظام المعلوماتي الحالي المعروف ب (SIA) منذ بداية التسعينيات. ونظرا للصعوبات التي تعترى تثبيت النظام المعلوماتي الجديد المعروف ب (SIT) الذي يوجد قيد التفعيل فإن النظام الحالي (SIA) لا يزال مستعملا بالمديريات الجهوية رغم أنه يعرف عدة صعوبات تؤثر سلبا على تدبير الوعاء. على اعتبار أنه نظام لا مركزي غير ملائم بالنظر إلى هندسته غير المندمجة. علاوة على ذلك. فهو نظام غير آمن بشكل كاف مما يثير مخاطر على مستوى التدبير الجبائي.

من بين الاختلالات التي تطبع تدبير الوعاء. النقائص التي تعترى التطبيقات المعلوماتية المعمول بها (SIA وSIT) فيما يخص إدخال المعلومات الخاصة بالملزمين أو بالعمليات التي يقومون بها. كما أن بعض التطبيقات لا تستعمل إلا لأغراض التصفية أو لدفع الضرائب والرسوم؛ و ينطبق هذا على التطبيقات المتعلقة بتدبير تسجيل الضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية (التي لا تستعمل فيها إلا وحدة التحصيل) و الضريبة على القيمة المضافة. وقد لوحظ أيضا أن المعلومات التي يتم إدخالها غالبا ما تكون ناقصة أو خاطئة مما يؤثر سلبا على مدى صحة قواعد المعطيات وعلى فعالية المراقبة.

## • محدودية مجال المراقبة

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن أهم الأعمال المنجزة من طرف مصالح الوعاء تهم الجانب الإداري. حيث إن مفتشي الوعاء يخصصون جل وقتهم لجرد وتسجيل الإقرارات وتذكير المخالفين والاستقبال وإجاز الشهادات الإدارية لفائدة الملزمين. إلخ. بينما لا تعطى أهمية كافية لأعمال التحليل ومراقبة الإقرارات الضريبية الواردة والتي تشكل - مبدئيا- المهمة الأساسية لمصالح الوعاء.

كما تجدر الإشارة إلى ضعف اللجوء إلى إجراء تقاطعات أو إلى استغلال المعلومات المتوفرة أحيانا والتي يمكن استخراجها بسهولة من قواعد المعطيات. فضلا عن ذلك. يلاحظ غالبا أن أعوان مصالح الوعاء لا يتحققون من وجود جميع الوثائق التي تفرضها الأنظمة الجاري بها العمل فيما يتعلق بالإقرار الضريبي حيث يتركز الانتباه أساسا على وجود المعلومات اللازم تسجيلها بالنظام المعلوماتي.

ولا تولي مصالح الوعاء أهمية كبيرة للعمل الميداني. وخاصة أشغال الإحصاء و التقصي والتحليل و إجراء التقاطعات مما يؤثر سلبا على توسيع الوعاء الضريبي وبالتالي تحسين الموارد الجبائية.

كما أن تذكير الملزمين «التملصين» يتم متأخرا حيث لا يتم التبليغ إلا عند اقتراب أجل التقادم الرباعي. و من شأن هذا التأخر أن يؤدي إلى تشجيع الملزمين على التملص من واجباتهم الضريبية. بل وفي بعض الأحيان. يمكن أن ينصرم أجل التقادم دون أن يتم تبليغ الملزمين الذين لم يدلوا بإقراراتهم.

## • محدودية عملية فرض الضريبة بصورة تلقائية

لا تعتمد مصالح الضرائب إلى فرض الضريبة على الملزمين التملصين. وإذا قامت بذلك. فإن الأمر يتم بصفة متأخرة. وعموما عند اقتراب أجل التقادم. إضافة إلى ذلك. لا يعتمد فرض الضريبة تلقائيا إلا نادرا على إجراء تقاطعات قد تفيد في تقدير قيمة الضريبة غير المصرح بها. ويتم تبني الحد الأدنى للضريبة كقاعدة شبه عامة بالنسبة لكل السنوات المالية التي لم يطلعها التقادم.

خلال افتتاح عملية فرض الضريبة بصورة تلقائية. لوحظ أن العديد من الملزمين الخاضعين للضريبة على الدخل لا يتم إخضاعهم لذلك نظرا لعدم إقرارهم بالدخل. بالإضافة إلى ذلك. فإن الملزمين الذين لا يصرحون خلال أربع سنوات متتالية يتم اعتبارهم في عداد الذين توقفوا عن مزاولة أنشطتهم ويتم بالتالي استبعادهم من عملية فرض الضريبة.

وتنطبق نفس الملاحظة على الضريبة على الشركات حيث يبقى عدد عمليات فرض الضريبة بصورة تلقائية ضعيفا بالمقارنة مع عدد الملزمين الذين لا يدلون بإقراراتهم. بالإضافة إلى ذلك. فإن الشركات المسماة «الجثث» -والتي قد تمثل ما يقارب 40 % من العدد الإجمالي- لا تفرض عليها الضريبة بصورة تلقائية إطلاقا. و يمكن أن يحدث ألا تخضع شركات تزاول نشاطها للضريبة بالرغم من عدم إدلائها بإقراراتها.

وأخيراً، يلاحظ أن الضريبة على القيمة المضافة نادراً ما تكون موضوع فرض للضريبة بصورة تلقائية، و هذا، حتى في الحالات التي تقوم فيها مصالح الوعاء بفرض الضريبة على الشركات (أو الضريبة على الدخل المهني).

وفضلاً عن أن هذه الوضعية لا تحترم الأنظمة الجبائية، فإن من طبيعتها تشجيع التملص الضريبي وتطوير تصرفات تلقائية بعدم الإقرار.

#### • نقص التحكم في الإدلاء بالإقرارات

في بعض الحالات، تتكفل المصالح الضريبية بإقرارات الملزمين دون أن تقوم بتنزيلها في الحسابات الخاصة بهم (رقم التعريف الضريبي)، مما يجعل هذه المصالح عاجزة في بعض الأحيان عن التحقق من كون الملزمين قد أدلوا بإقراراتهم وأدوا ضرائبهم. وفي حالات عدم التعرف على الملزمين، يتم إدراج المبالغ التي يدفعها هؤلاء بالحساب الخاص بـ «مداخيل في انتظار التنزيل».

وفي حالات أخرى، وبسبب عدم كفاية تحليل أوراق الدفع الصادرة عن مصالح الخزينة العامة للمملكة (القباضات)، لا تستطيع مصالح الوعاء أن تتحقق من النقائص التي تعترى أداء الضريبة من طرف الملزمين.

إن من شأن نقص التحكم في الإدلاء بالإقرارات والأداء أن يمنح امتيازاً لبعض الملزمين الذين لا يؤدون واجباتهم الضريبية.

#### • اختلالات فيما يخص حفظ الملفات

تعرف عملية حفظ الملفات المادية للملزمين عدة مخاطر حيث تعاني من تنظيم غير ملائم للقاعات ومن غياب وسيلة مادية ومعلوماتية للحفظ وانعدام سجلات مسوكة لتسجيل الوثائق الواردة والصادرة، إلخ.

غالباً ما تكون ملفات الملزمين ناقصة حيث يسجل عدم وجود الإقرارات السنوية الخاصة ببعض السنوات المالية وعدم توفر الإقرارات الخاصة بالضريبة على القيمة المضافة وكذا غياب عناصر مهمة كالنظام الأساسي والتصريح بالوجود والسجل التجاري، إلخ. بل إن ملفات بعض الملزمين تكون أحياناً مفقودة.

يشكل الاختلال الذي تعرفه عملية حفظ الملفات عامل مخاطر مهم، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بملفات نزاعية والتي قد يتم تركها أو ضياعها نتيجة لغياب وثائق معينة من ملفات الملزمين.

#### • عيوب تعترى نظام التعريف

بالنظر إلى العيوب التي عرفها تدبير ومنح التعريفات الضريبية، تبنت الإدارة العامة للضرائب مقارنة تعتمد على الموثوقية وتوحيد التعريف الضريبي. هكذا جعل النظام المعلوماتي SIT من عملية التعريف عنصراً أساسياً في تدبير ملفات الملزمين.

إلا أنه لوحظ أن عملية تعميم موثوقية المعطيات الموجودة لم تكتمل حيث إن المعطيات المرحلة إلى النظام المعلوماتي الجديد SIT تعاني من نقص الموثوقية، إذ لم يتم توثيق مفتاح رقم البطاقة الوطنية الذي يفترض أن يكون أساس تمييز الملزم.

يعرف نظام «SIT-تعريف» عدة عيوب من بينها :

- إمكانية الإبقاء على تعاريف ضريبية مزدوجة للملزم واحد بالنسبة للمعطيات المرحلة؛
- إمكانية عدم إدخال معطيات من المفترض أن تكون إجبارية إلى النظام المعلوماتي SIT وخصوصاً رقم البطاقة الوطنية (ما يناهز 50 % من الملزمين)؛
- إمكانية إحداث تعاريف ضريبية متعددة للملزم واحد بسهولة من طرف مصالح الوعاء. وتتضمن هذه الوضعية مخاطر مهمة قد تكون لها آثار وخيمة على فعالية المراقبة الداخلية وعلى المداخيل الجبائية.

## 2. تدبير الضريبة على الشركات

مقارنة مع طرق تدبير باقي الضرائب، يتميز تدبير الضريبة على الشركات بجودته، إلا أنه يستدعي ملاحظات أخرى من بينها:

### • طول المدة التي تستغرقها عملية تسوية الوعاء

مكن افتتاح عملية التسوية من الوقوف على طول مدتها حيث تتم على مرحلتين أو ثلاث مراحل ويمكن أن تأخذ وقتا مهما (قد يصل إلى سنة أو أكثر)، من جهة، و على تأخر مصالح الوعاء في الشروع في هذه العملية، حيث يتم ذلك في بعض الأحيان، عند عتبة انصرام أجل التقادم، من جهة أخرى، على سبيل المثال، لم يتم الشروع في عملية التسوية الخاصة بسنة 2009، على مستوى المديرية الجهوية للقنيطرة، إلا في شهر أبريل 2012.

ويعزى هذا التأخر إلى ما يعتري ملف التسويات من عيوب متكررة، ليس فقط بسبب العدد الكبير من المعلومات التي يتم إدخالها إلى النظام المعلوماتي، ولكن أيضا بسبب عجز الموارد البشرية والنظام المعلوماتي عن مراقبة عمليات الإدخال.

### • صعوبات في تدبير الشركات «الجثث»

يطلق مصطلح الشركات «الجثث» على الشركات التي لا تزال متواجدة بقاعدة المعطيات الخاصة بالملزمين في الوقت الذي تكون فيه قد توقفت عن الإدلاء بالإقرارات الضريبية، ويشكل العدد الكبير لهذه الشركات - والذي قد يصل إلى حوالي 40% من العدد الإجمالي للأشخاص المعنويين- مصدر صعوبات مهمة بالنسبة لإدارة الضرائب.

يلاحظ أن مدبري مصالح الوعاء لا يستطيعون الحكم بدقة على كون شخص معنوي يزاول أو لا نشاطا فعليا، ويعود ذلك أساسا إلى ضعف التواجد الميداني وإلى شح تبادل المعلومات مع باقي المتدخلين العموميين (المحاكم التجارية مثلا).

ولا تزال إدارة الضرائب لم تتبن بعد مقارنة واضحة لمواجهة هذه الوضعية.

## 3. تدبير الضريبة على القيمة المضافة

يتميز تدبير مصالح الوعاء للضريبة على القيمة المضافة بغياب شبه كامل لمراقبة الإقرارات.

### • نواقص تعتري عملية إدخال بيانات الإقرارات

تم تسجيل تأخرات مهمة فيما يخص عمليات إدخال بيانات الإقرارات الخاصة بالضريبة على القيمة المضافة، وينطبق ذلك حتى على إقرارات قديمة غالبا ما تكون متقدمة منذ مدة، بالإضافة إلى ذلك، لوحظ، أن نسبة مهمة من الإقرارات الخاصة بالضريبة على القيمة المضافة لم يتم إدخال بياناتها (بعضها تجاوز أجل التقادم)، من جهة، و أن عدد الإقرارات المودعة يبقى ضعيفا الشيء حيث يبرز معه توجه نحو عدم الإقرار بالضريبة على القيمة المضافة، من جهة أخرى، و يوضح الجدول التالي هذه الملاحظات (عند متم أبريل 2012) :

الموقع	السنة	عدد الملزمين	عدد الإقرارات المودعة	عدد الإقرارات التي لم يتم إدخال بياناتها
مكناس	2008	20.741	33.028	13.490
	2009	22.208	35.684	24.772
طنجة	2008	31.132	62.336	38.380
	2009	32.452	72.165	53.377

بالإضافة إلى هذا، لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن الإقرارات لا تخضع عمليا للافتحاص والمراقبة من طرف مصالح الوعاء، و هو ما من شأنه أن يشجع الملتزمين على الإدلاء بإقرارات منقوصة أو غير دقيقة.

#### • عدم تكفل النظام المعلوماتي ببعض الملتزمين

يشكل عجز النظام المعلوماتي لتدبير الضريبة على الدخل (SIA) عن التكفل بتغيير النشاط مصدر صعوبات للتكفل بالإقرارات الخاصة بالضريبة على القيمة المضافة. على اعتبار أنه لم يخصص نظاما للضريبة على القيمة المضافة (شهريا أو فصليا) بالنسبة لعدد مهم من الملتزمين. و تنشأ عن هذا مصاعب مهمة، خصوصا فيما يتعلق بمخاطر عدم فرض الضريبة أو خلق منازعات في الحالات التي يخضع فيها الملتزمون للضريبة بشكل تلقائي. وفيما يلي بعض الأمثلة :

المديرية الجهوية	ملتزمون دون نظام للضريبة على القيمة المضافة	ملتزمون مخصص لهم نظام للضريبة على القيمة المضافة
مكناس (المدينة)	5.178	8.294
طنجة	18.267	9.170

#### • إرجاع الضريبة على القيمة المضافة

قام المجلس الأعلى للحسابات بافتحاص بعض عمليات الإرجاع التي قامت بها طرف المديرية الجهوية للرباط وخلصت إلى الملاحظات التالية :

- مراقبة محدودة لطلبات الإرجاع : يتم اختزال هذه المراقبة في مراقبة بسيطة لصحة الوثائق المثبتة ولا تقوم مصالح الوعاء بأي مراقبة ولا تجري أية تقاطعات قصد التحقق من صحة المعطيات المتضمنة في الفواتير؛
- معالجة يدوية كليا : تبقى المسطرة كلها يدوية (منذ إيداع الإقرار إلى الإرجاع) وبالأخص مرحلة التصفية بالرغم من أهمية المبالغ موضوع الإرجاع والمخاطر المرتبطة بطبيعة هذه العملية؛
- تحويل الإرجاع لمقاومات لا يزال بدمتها مبالغ باقية استخلاصها: يعزى ذلك إلى النقص الحاصل في مراقبة بيانات الباقي استخلاصه الذي بدم المستفيدين من طرف قباض الإدارة الجبائية.

#### 4. تدبير الضريبة على الدخل

رغم العدد المهم للملتزمين بالضريبة على الدخل والمقدر ب1,2 مليون (دون احتساب الأجورين) فإن مساهمة هذه الضريبة في الموارد الجبائية للدولة تبقى محدودة خصوصا تلك المتعلقة بالضريبة على الدخل المهني و الضريبة على الدخل الخاص التي تعرف انتشارا واسعا للإقرار المنقوص أو الامتناع عن الإقرار في الوقت الذي تعرف فيه مصالح الوعاء نواقص على مستوى التدبير و المراقبة والحضور الميداني.

علاوة على هذه النواقص التي تبقى قاسما مشتركا لتدبير الضرائب السالفة الذكر، يجدر أن تسجل الملاحظات التالية:

- لا يمكن النظام المعلوماتي الخاص بتدبير الضريبة على الدخل (SIA) من القيام بتحيين قاعدة المعطيات ومن التكفل بمعلومات مهمة مثل تغيير النشاط أو معطيات أخرى تخص الملتزمين (كتاريخ الإنشاء أو إنهاء النشاط أو التشطيب). و هكذا، يعتبر النظام المعلوماتي كل الملتزمين المصرح بهم منذ إحداثهم دون تمييز بين الملتزمين النشيطين وأولئك الذين أوقفوا نشاطهم. وحيث إن مصالح الإدارة الضريبية لا تستطيع معرفة العدد الإجمالي الفعلي للملتزمين، فإنه من الواضح أن عددا كبيرا من الملتزمين المتقاعسين لا يؤخذون بعين الاعتبار ولا يتم فرض الضريبة عليهم؛
- تتيح صعوبة الفصل في النظام المعلوماتي (SIA) بين الملتزمين المهنيين والخواص لمفتشي الوعاء الذين يسيرون الضريبة على الدخل إمكانية الولوج إلى معطيات كافة الملتزمين الخاضعين للضريبة على الدخل داخل المدينة المعنية و عدم الاقتصار على القوائم التي يدبرونها؛
- قليلا ما تعتمد مصالح الوعاء بالمديريات الجهوية على إدخال بيانات الإقرارات المتعلقة بالضريبة على الدخل المحجوزة في المنبع رغم التوفر على نظام معلوماتي خاص بذلك. كما أن مراقبة الإقرارات تبقى محدودة حيث تهدف أساسا



إلى تسوية الوعاء عن طريق فرض الضريبة برسم الأشهر التي لم يتم فيها الملزم بالأداءات الواجبة. كما أن الضريبة على الدخل المحجوزة في المنبع لا تخضع في بعض المديرية الجهوية، لأية مراقبة من طرف مصالح الوعاء. وتشكل هذه الوضعية مخاطر تتعلق بعدم الأداء أو بنقص الإقرار وبالتالي ضياع موارد جبائية.

## 5. تدبير الضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية

في ظل غياب مصالح للوعاء متخصصة، تودع الإقرارات المتعلقة بالضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية عند قباضات إدارة الضرائب التي تشترع في تقييد الإقرارات و تصفية مبلغ الضريبة، و لا تتدخل مصالح الوعاء إلا عند مرحلة المراقبة. و تثير كيفية تدبير هذه الضريبة الملاحظات التالية:

### • مراقبة الضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية

في ظل غياب حلول معلوماتية و بيانات كافية تمكن من القيام بتقاطعات أوتوماتيكية للبيانات، تعتمد مكاتب المراقبة على وسائل يدوية وأدوات معلوماتية مكتبية لتحديد الملزمين المتقاعسين عن دفع الضريبة. و نتيجة لذلك توجد مخاطر كبيرة بأن لا يتم، أو يتم بشكل متأخر، التعرف على الملزمين الذين قاموا ببيع عقارات في ملكيتهم دون تقديم إقراراتهم لمصالح الضريبة.

وقد تمكن المجلس من الوقوف على كثير من الحالات التي لم تتمكن فيها مصالح الضريبة من كشف هوية بعض الملزمين الذين لم يقوموا بتقديم إقراراتهم المتعلقة بالضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية.

و بما أن الضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية تهتم أشخاص عاديين، ليسوا على دراية كافية بالإجراءات والقواعد الضريبية، و أن مراحل هامة في معالجة الإقرارات لا يتم تحميلها داخل النظام المعلوماتي، فإن إجراءات المراقبة اليدوية التي يتم اعتمادها تشوبها مخاطر كثيرة، حيث لا يمكن التأكد من أن كافة الإقرارات قد تم إخضاعها للمراقبة و أن قرارات تصحيح أو عدم تصحيح الثمن المدلى به قد تم تعليقها بشكل مناسب. وبالإضافة إلى ذلك، فإن إجراءات المراقبة لا تمكن من تتبع تطبيق قرارات مراجعة الضريبة التي تم تبليغها وكذا إنجاز الأئمة المعتمدة للمقارنة بشكل تكون معه واضحة و يتم تحيينها بانتظام.

و بهذا، فمن المفيد أن يتم تأطير أفضل للطريقة التي تعتمدتها المصالح الضريبية من أجل تقليص مجال تدخل الأفراد و ما قد ينتج عنه من مخاطر عدم معاملة الملزمين على قدم المساواة.

### • النظام المعلوماتي للضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية

#### - تسجيل المعطيات المتعلقة بالضريبة

من المفترض أن يقوم النظام المعلوماتي الخاص بالوعاء بتحميل المعطيات المتعلقة بإقرارات الضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية بالإضافة إلى جزء كبير من تفاصيل عمليات البيع (خصائص العقارات، هوية المشتري والبائع، ..)، إلا أن هذا النظام غالبا ما لا يتم استغلاله من طرف المصالح الضريبية، و تقتصر المعلومات التي يتم تحميلها على تلك الضرورية لتصفية الضريبة ( النظام المعلوماتي الخاص بالتحصيل).

يكون لغياب مفتاح تعريفى للملزم (كرقم بطاقة التعريف الوطنية) و للعقار الذي تم نقل ملكيته (الرسم العقاري، محتوى العقار...) داخل النظام المعلوماتي الخاص بالتحصيل، تأثيرا سلبيا على فعالية المراقبة التي تنجزها إدارة الضرائب.

كما أن مكتب المراقبة لا يقوم بتحميل المعلومات المفصلة (المتعلقة بالعقود و العقارات و الأطراف) داخل النظام المعلوماتي الخاص بالوعاء إلا حين تقرر مصالح الضريبة تصحيح الثمن المصرح به من طرف الملزم.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن النظام المعلوماتي الخاص بالوعاء لا يغطي بصفة شاملة مجموع مراحل المراقبة، و هكذا يقتصر تحميل المعلومات الخاصة بتبليغ تصحيح الثمن المصرح به (التبليغ الأول و الثاني) داخل النظام المعلوماتي على المعلومات المتعلقة بتاريخ العملية و هوية الملزم و ذلك بدون إيضاح أوجه النقصان في تحديد أسس فرض الضريبة أو نواقص أخرى تشوب إقرارات الملزم، مع كل ما يترتب على ذلك من مخاطر.

و من شأن كل هذه النواقص أن تؤثر سلباً على تتبع العمليات و حرم المصالح الضريبية من مصادر مهمة للمعلومات من أجل إنجاز عناصر مقارنة و القيام بتقاطع للمعلومات موثوق به و أيضاً من أجل المراقبة والتحليل لمجموعة من الضرائب و الرسوم الأخرى كواجبات التسجيل و الضريبة على الدخل و الرسوم المحلية...

#### - الروابط مع النظام المعلوماتي الخاص بالتسجيل

لوحظ عدم وجود روابط بين سجلي الدخل الخاصين ببيانات رسوم التسجيل و بيانات الضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية رغم أن هاتين الضريبتين يطبقان على نفس العمليات. و من شأن هذا أن يسفر عن بعض المخاطر. من بينها عدم تحديد هوية البائع وعدم تصحيح الثمن بالنسبة للمشتري فيما يتعلق بواجبات التسجيل في حال تصحيح الثمن بالنسبة للبائع (الضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية) والعكس صحيح.

#### - تبادل المعلومات بين الإدارات العمومية

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات ضعف ( بل و عدم) تبادل المعلومات بين المصالح الضريبية و بعض الإدارات العمومية و من ضمنها مصالح المحافظة العقارية و الجماعات المحلية.

#### • الإنعاش العقاري

في بعض المديرية الجهوية للضريبة، يلاحظ أن مكاتب المراقبة لا تقوم بمراقبة العمليات العقارية التي ينجزها المنعشون العقاريون. و غالباً ما لا يتم استغلال المعلومات المتوفرة عند هذه المكاتب من أجل اقتراح القيام بمراجعات لتصاريح بعض المنعشين العقاريين الذين يصرحون بأثمنة هزيلة و غير مطابقة للواقع.

### 6. تدبير واجبات التسجيل

يشكل التسجيل مصدراً مهماً للمعلومات بالنسبة لمصالح الإدارة الضريبة، حيث إنه يتيح لها رصد غالبية عمليات البيع و الشراء التي تتعلق بالعقار، و كذلك الشأن بالنسبة لمحركات الشركات، عقود الإيجار، الخ و رغم أهمية دور التسجيل إلا أنه لا يحظى بالاهتمام و الدعم الكافيين.

#### • النظام المعلوماتي الخاص بالتسجيل

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن المدن الكبيرة وحدها التي تتوفر على النظام المعلوماتي الخاص بالتسجيل (ونفس الشيء بالنسبة للضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية). أما في المدن الصغيرة، فيتم تدبير عمليات التسجيل بوسائل يدوية.

و غالباً ما يقتصر استغلال هذا النظام فقط على استخلاص و تحصيل واجبات التسجيل. فأغلب المديرية الجهوية للضريبة لا تقوم بإدخال المعلومات المفصلة عن العمليات الخاضعة لواجبات التسجيل (بما في ذلك المعلومات عن المشتري و البائع و العقار، الخ). وكمثال على ذلك، يبين الجدول التالي عدد العمليات التي تم إدخال كل المعلومات المتعلقة بها داخل بعض المديرية الجهوية للضريبة منذ سنة 2001 :

المديرية الجهوية للضريبة	عدد المحررات التي لم يتم إدخال معطياتها بصفة شمولية	عدد المحررات التي تم إدخال معطياتها بصفة شمولية	نسبة المحررات التي تم إدخال معطياتها بصفة شمولية
مكناس	286.000	5.941	2 %
وجدة (دون الناظور)	107.321	2.489	2,3 %
الرباط <sup>1</sup>	469.976	21.578	4,4 %
طنجة	349.105	2.696	0,8 %

7 مكتب تسجيل الرباط

تُجدر الإشارة إلى أن المعطيات المتعلقة بمحركات الشركات و بعقود الإيجار لا يتم إدخالها في غالب الأحيان. ومن شأن هذا الوضع أن يكون له تأثير سلبي على شمولية و مصداقية قواعد البيانات، كما يحرم إدارة الضريبة من مصادر هامة لمطابقة و ربط المعلومات و يحد من فعالية مراقبة أوجه النقصان في الأسعار المصرح بها.

من جهة أخرى، فمن شأن العلاقة الموجودة بين العمليات الخاصة بواجبات التسجيل و تلك الخاصة بالضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية أن تتيح بمراقبات مهمة تبيّن إن ما إذا كان بائع عقار ما قد قام فعلا بتقديم إقراره المتعلق بالضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية و من مطالبته، في حالة السلب، بالقيام بذلك فورا. وهذا من شأنه تفادي حالات التقادم (الكثيرة) التي تم الوقوف عليها و التي تخص الضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية من جهة، و زيادة فرص التحصيل عن طريق تقصير الفترة التي تربط بين عمليتي بيع العقار و مطالبة الملتزم، من جهة أخرى.

#### • مراقبة واجبات التسجيل

تتم مراقبة العمليات الخاضعة لواجبات التسجيل من قبل نفس المكتب المسؤول عن مراقبة الضريبة على الدخل برسم الأرباح العقارية و بالتالي فهي تعرف نفس الصعوبات المنشأ إليها أعلاه، بالإضافة إلى صعوبات أخرى تخصها. و بصفة خاصة، التأخير الذي تعرفه مراقبة المحركات الخاضعة للتسجيل و الذي قد يصل إلى ثلاث أو أربع سنوات.

أما بالنسبة لعمليات بيع أسهم أو حصص المشاركة في الشركات، فقد لوحظ أن المراقبة شبه منعدمة فيما يتعلق بتقييم قيمة الشركات.

### 7. الضرائب المحلية: الرسم المهني

يعرف تدبير الرسم المهني على غرار الضرائب المحلية اختلالات متعددة من بينها ما يلي :

#### • الإحصاء

لوحظ نقص كبير في تفعيل عملية الإحصاء حيث لم يتم خلق لجنة الإحصاء في عدد من المدن و حتى إذا ما تم تنصيبها فإن عملية الإحصاء لا تكتسي سوى طابعا رمزيا. في حين أن هذه العملية تلعب دورا مهما حيث يمكن أن تساهم بشكل ملحوظ في توسيع وعاء الرسم المهني.

ينتج عن النقائص التي تشوب عملية الإحصاء و بحوث التقصي الميدانية، و التي تعود إلى عدة عوامل من بينها غياب التحفيز الكافي لدى مصالح الوعاء للقيام بالأشغال الخارجية، عدم إخضاع عدد كبير من الملتزمين للضريبة و لعدة سنوات.

#### • القيمة الإيجارية

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات اختلالات تتعلق بمراقبة العناصر الملزمة للضريبة و الاعتماد الشبه المطلق على التصاريح بالتعديلات التي يدلي بها الملتزمين.

و قد لوحظ على الخصوص، عدم استغلال التصريحات السنوية (الحصيلة و الوضعيات التحليلية و التركيبية والرزم الجبائية) لمراقبة العناصر الملزمة للرسم المهني، و العمل بالتالي على تعديل القيمة الإيجارية و مبلغ الرسم المهني إذا تبين حدوث تغيير في الأصول الثابتة على مستوى الحصيلة السنوية.

#### • تدبير الرسم المهني من طرف مصالح الوعاء

لقد بين تحليل عينة من ملفات الملتزمين أنه نظرا للنقائص المسجلة على مستوى المراقبة، يمكن لمصالح الوعاء في بعض الأحيان أن تقوم بما يلي :

- إعطاء رقم تعريف جبائي للملتزم يختلف عن الرقم الأصلي للرسم المهني الذي منح له أثناء خلق هذه الضريبة، و ذلك لعدم مراقبة المعلومات المتعلقة "بالتعريف الجبائي"؛

- عدم خلق الرسم المهني و بالتالي يتم إعفاء عدد من الملتزمين دون موجب حق من الخضوع لهذا الرسم؛

- اللجوء إلى إلغاء الرسم المهني بالنسبة لعدد من الملتزمين (معلقة بوقف النشاط المهني) رغم استمرارهم في الإدلاء بتصاريحهم الجبائية.

زيادة على ذلك، لاحظ المجلس أثناء فحص الملفات، أن إلغاء أو تغيير الرسم المهني غالبا ما يتم دون أن يرفق بوثائق مبررة.

#### • النظام المعلوماتي

تم تصميم تطبيقات النظام المعلوماتي المتعلق بتدبير الرسم المهني ( كما هو الشأن بالنسبة لرسم السكن و رسم الخدمات الجماعية) بطريقة بسيطة و في سياق منطق التكفل الإلكتروني بجداول هذه الضرائب. و هكذا، بحكم طبيعته، لا يتيح النظام المعلوماتي التكفل بمعالجة شاملة لسلسلة تدبير الرسم، أو إنشاء وسائل المراقبة والقيام بالتقاطعات، و التي من شأنها التكفل بجميع المعلومات المهمة في هذا الإطار.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا النظام المعلوماتي مقسم و غير شمولي، مما يؤثر سلبا على إجراء التقاطعات اللازمة و على موثوقية الرقابة الداخلية على مستوى مصالح الوعاء الضريبي.

#### • تدبير رسم السكن و رسم الخدمات الجماعية

يثير رسم السكن و رسم الخدمات الجماعية ملاحظات مماثلة لتلك المتعلقة بالرسم المهني.

في هذا الإطار، ينبغي التأكيد على غياب شبه تام للمراقبة من طرف المديريات الجهوية مما يؤثر على الموارد المحصلة. ويتضح ذلك، مثلا، من خلال عدم تحديد بعض الإيرادات السهل التعرف عليها على الرغم من أن المعلومات المتعلقة بها متوفرة بشكل واضح في قاعدة بيانات المديريات الجهوية. كما يمكن أن نجد عددا من الملتزمين يتوفرون على محلين سكنيين أو أكثر تعتبرها إدارة الضرائب كلها رئيسية.

و يتضح غياب مراقبة من خلال مثال آخر يتعلق بإيرادات الكراء المتوفرة في قاعدة البيانات المتعلقة برسم السكن و رسم الخدمات الجماعية لكنها لا تستخدم في حساب الضريبة على الدخل.

### 8. تدبير نظام خدمات الضرائب عن طريق الانترنت SIMPL

يعتبر مشروع خدمات الضرائب عن طريق الانترنت المسمى SIMPL نظاما للإدارة الإلكترونية يروم تقديم جميع خدمات إدارة الضرائب عبر مراحل، لاسيما الخدمات المتعلقة بوضع تصريحات الملتزمين و بالأداء.

و بعد أن كان العمل بنظام SIMPL اختياريا للملتزمين في البداية، أصبح إجباريا ابتداء من فاتح يناير 2011 بالنسبة للملتزمين الذين يحققون رقم معاملات يفوق 50 مليون درهم.

و بهم التصريح و الأداء عن بعد أساسا بالنسبة للضريبة على القيمة المضافة و للضريبة على الشركات. و قد بدأ العمل بهذا النظام فيما يخص الضريبة على الدخل عام 2012 في موقع تجريبي واحد (المحمدية)، دون إحداث الجزء المتعلق بالأداء عن بعد. فيما تم بدأ العمل بهذا النظام بالنسبة للضريبة على الدخل المحجوزة في المنبع في ثلاث قباضات لإدارة الضرائب، و يؤدي هذا الوضع إلى عدم قدرة الملتزمين الخاضعين للضريبة على الدخل على تقديم تصريحاتهم الإلكترونية.

#### • تغطية غير شاملة للملتزمين بالضريبة

لا يتم تخيين الملفات الإلكترونية المتعلقة بالملتزمين الذين يجب إخطارهم بضرورة تقديم التصريحات، مما ينجم عنه عدم إدخال مجموعة من الملتزمين كمنخرطين في نظام SIMPL.

كما أن العديد من الملتزمين بالضريبة على الشركات (حوالي 18 %) لا يصرحون و لا يؤدون الضرائب عبر نظام SIMPL. أما بالنسبة للضريبة على القيمة المضافة، فإن ظاهرة عدم التصريح و الأداء عبر SIMPL أكثر أهمية.

و مما ساهم في هذه الوضعية عدم ضبط ملف التعريفات الضريبية للملتزمين في النظام المعلوماتي SIA، إذ أن هذا النظام يقبل تصريحات و أداءات هؤلاء الملتزمين و لا يخبر الموظف المكلف بالتسيير و قابض الضرائب بأنهم منضويين تحت

نظام SIMPL. وهو الأمر الذي يعقد عملية تتبع ملفات الشركات الكبرى التي يفترض أن تكون موضع تتبع خاص نظرا لحجم مساهماتها الضريبية الهامة في خزينة الدولة.

#### • تأخير في التسجيل في المحاسبة

يتسبب التأخير الذي يعرفه حميل نظام SIA المتعلق بالتحصيل على مستوى نظام الأداء عن بعد في صعوبات بالنسبة لقباض الضريبة حين تقديم حساباتهم و عملياتهم للمحاسب التسلسلي.

و تساهم عوامل أخرى في تأخير مسك المحاسبة منها الإرسال المتأخر لفاكس التأكيد إلى قابض الضرائب. وإرسال فاكس بشكل خاطئ إلى قابض غير معني به، و تأخر القابض المعني في التحقق من صحة العمليات.

و قد تصل أو تتعدى المدة الزمنية الفاصلة بين تاريخ التصريح عن بعد بالضريبة على الشركات و تاريخ التحقق و التكفل المحاسبي ثلاثة أشهر. و تنطبق نفس الملاحظة على الضريبة على القيمة المضافة حيث تصل المدة إلى شهرين.

و يعتبر التأخر المذكور أنفا نقصا هيكليا في التكفل المحاسبي بالأداءات عن بعد. بالإضافة إلى تأثيره السلبي على مصداقية الوضعيات المحاسبية المقدمة من طرف قابض الضرائب و على مسك محاسبة المداخل الجبائية للدولة بصفة عامة.

و إجمالا فإن مشروع نظام SIMPL يعتره قصور في التنسيق بين مختلف المصالح المعنية. كما يعاني من عدم وجود مدير للمشروع يعمل. في إطار رؤية شمولية، على إدماج جميع المعوقات التي تعترض كافة المتدخلين (وخاصة المستعملين) من أجل حل الصعوبات المطروحة و تحسين نجاعة و مردودية هذا المشروع.

تبعاً لما سلف، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي :

- تحسين مردودية مصالح الوعاء الضريبي من خلال تعزيز مهام المراقبة و التحليل و التواجد في الميدان ؛
- السهر على الاستعمال الأمثل للبرامج المعلوماتية المتوفرة في مصالح الوعاء الضريبي، و ذلك من أجل تسجيل المعطيات المتوفرة في تصريحات و عمليات الملزمين و استعمالها في المراقبة و التحليل و إجراء التقاطعات الضرورية؛
- تطوير حلول من أجل تجاوز المشاكل التي يعاني منها النظام المعلوماتي SIA لاسيما ما يتعلق بالضريبة على الدخل ؛
- بدل مزيد من العناية بالنسبة لتسيير بعض الضرائب، لاسيما الضريبة على القيمة المضافة و الضريبة على الدخل؛
- رصد و تتبع الملزمين الذين لم يقدموا تصريحاتهم الضريبية و ملاحقتهم في الوقت الملائم؛
- ضمان مصداقية قاعدة البيانات المتعلقة بالملزمين و معالجتها و تكميلها و تطهيرها، و إجراء التعديلات اللازمة، لاسيما بالنسبة للضرائب المحلية و للتعريفات الجبائية في النظام المعلوماتي SIT ؛
- تطوير و تأمين وظيفة الأرشفة؛
- وضع التدابير و الوسائل الضرورية لتجاوز أوجه القصور الملاحظة في تدبير و استعمال نظام SIMPL.

#### ثانيا - تدبير تحصيل الديون العمومية

عهد للمديرية العامة للضرائب، منذ سنة 2004، بتحصيل ضرائب الدولة (الضريبة على الشركات و الضريبة على القيمة المضافة و الضريبة على الدخل)، و الذي كانت الخزينة العامة للمملكة تتكفل به فيما قبل.

في هذا الإطار قام المجلس الأعلى للحسابات بافتحاص وظيفة التحصيل الموكولة لقباضات إدارة الضرائب التابعة للمديريات الجهوية للضرائب بكل من الدار البيضاء الكبرى والرباط، و توصل إلى الملاحظات التالية:

## 1. التكفل بالتحصيل

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات مجموعة من النقائص المرتبطة بالدراسة والتشاور والتنسيق القبلي بين الإدارة العامة للضرائب والخزينة العامة للمملكة قبل التكفل بمهمة التحصيل. بالإضافة إلى ذلك، لم تعتمد الإدارة العامة للضرائب إلى وضع الوسائل المادية والبشرية اللازمة لهذه العملية.

كما لوحظ بأن قباضات إدارة الضرائب لم يتم إحداثها بناء على دراسة مسبقة للحاجيات فيما يتعلق بالملزمين الواجب التكفل بهم، حيث وقف المجلس على عدة حالات تتكفل فيها قباضة واحدة لإدارة الضرائب بمجموعة من الجبايات التي كانت موكولة لمجموعة من قباضات الخزينة العامة. وتجدر الإشارة إلى أن الحجم الكبير للمعاملات التي تقوم بها قباضة إدارة الضرائب يؤثر على جودة الخدمات المنجزة.

## 2. تنظيم وتسيير قباضات إدارة الضرائب

رغم أن قباض إدارة الضرائب يعتبرون محاسبين عموميين تقع على عاتقهم مسؤولية تحصيل الديون العمومية والرسوم وتقديم الحسابات، إلا أنهم من الناحية العملية غير مستقلين عن الأمرين بالصرف ولازالوا مرتبطين تسلسليا برؤساء المصالح المكلفة بالوعاء الضريبي. ولذلك فإن قباضات إدارة الضرائب لا تزال تسيير كما كانت تسيير مكاتب التسجيل والتمبر السابقة. وبالتالي فإن قباض الضرائب لا يؤدي في الواقع سوى دور وكلاء مداخل تابعين لمصالح الأمرين بالصرف.

من مظاهر الخلل في تسيير قباضات إدارة الضرائب نورد ما يلي:

### • عدم تحسيس قباض الضرائب بمسؤولياتهم

لاحظ المجلس أن عددا من قباض إدارة الضرائب لم يتم تحسيسهم بواجباتهم ومسؤولياتهم كمحاسبين عموميين وهو ما يفسر عدم تقديم بعضهم لحساباتهم السنوية للمجلس الأعلى للحسابات.

### • كثرة الإصدارات اليدوية

على سبيل المثال، بلغ مجموع الإصدارات اليدوية المتعلقة بالضرائب المتكفل بها، خلال للفترة الممتدة من 2005 إلى 2011، على مستوى قباضة الضرائب الرباط-لاوس ثمانية (8) مليارات درهم مقابل ملياري (2) درهم بالنسبة للإصدارات الأوتوماتيكية. كما بلغ مجموع الإصدارات اليدوية أزيد من 15 مليار درهم، خلال نفس الفترة، في قباضة الضرائب الدار البيضاء-الراشدي، مقابل سبعة (7) مليارات درهم تم إصدارها بواسطة جداول أوتوماتيكية.

يمكن أن يتسبب إدخال البيانات المتعلقة بهذه الإصدارات اليدوية - التي تتكفل بها قباضات الضرائب - إلى النظام المعلوماتي في بطء مساطر وإجراءات التحصيل كما يمكن أن تؤدي إلى أخطاء تكون مصدر منازعات.

### • ممارسة مهمة أعوان التبليغ والتنفيذ للخزينة بدون أهلية قانونية

في غياب موارد بشرية مخصصة لأداء مهام أعوان التنفيذ والتبليغ للخزينة، يمارس أعوان قباضات إدارة الضرائب هذه المهام بدون أهلية قانونية، وهو ما من شأنه أن يجعل مسطرة التبليغ معيبة.

## 3. النظام المعلوماتي لقباضات الضرائب

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات غياب نظام معلوماتي فعال لتدبير عملية التحصيل، حيث أن البرنامج المعلوماتي المستعمل لا يتكفل بعدد من المهام الرئيسية للتحصيل ومنها المساطر الحبية والجبرية وكذا التخفيضات والإلغاءات واسترداد الضريبة على القيمة المضافة وإرجاع الضريبة على الشركات.

### • أوجه قصور النظام المعلوماتي الحالي « SIA »

تعتري النظام المعلوماتي المتعلق بتسيير عملية التحصيل مجموعة من أوجه القصور نخص منها بالذكر:

- عدم قدرة هذا النظام على تحديد المبلغ الباقي استخلاصه من الديون العمومية للملزمين: لا يمكن للقباض من خلال هذا النظام معرفة المبلغ النهائي للباقي استخلاصه للملزم:

- إصدار وضعيات غير مكتملة وخاطئة للباقي استخلاصه. مما قد يؤدي إلى أن تمنح إدارة الضرائب لبعض الملزمين شهادات تثبت أنهم في وضعية سليمة من ناحية أداء الضرائب مع أنهم ليسوا كذلك.

ولم يمكن النظام المعلوماتي الجديد (النظام المعلوماتي المدمج للضرائب « SIT ») الذي تم تشغيله على مستوى ثلاث قباضات لإدارة الضرائب بالدار البيضاء من تجاوز النقائص التي يعاني منها النظام المعلوماتي الحالي وتحسين سير عملية التحصيل. زيادة على ذلك، أدى استعمال النظام الجديد إلى صعوبات في إنجاز عمليات تحصيل المداخيل و أداء النفقات ومسك المحاسبة.

#### • مشكل الربط بين النظامين المعلوماتيين SIA و SIT

أثرت اختلالات الربط بين النظامين المعلوماتيين SIA و SIT بشكل سلبي على تسيير قباضات إدارة الضرائب. على سبيل المثال فإن التقييد المحاسباتي للعمليات (الأداءات الإلكترونية، أوامر استخلاص المداخيل) التي لا تنتقل بين النظامين المعلوماتيين في الأجل المحددة لها بعد دفع محاسبة قباض إدارة الضرائب إلى محاسب الارتباط. ينتج عنه تضارب بين المحاسبة التي تم دفعها و الوضعية المستخرجة من النظام المعلوماتي والناجئة عن هذه العمليات.

و يتضح ذلك من خلال مثال آخر يتعلق بالمداخيل الواجب تصنيفها و التي تمت تصنيفها على مستوى النظام المعلوماتي المدمج للضرائب SIT في حين لم يتم إدماجها في محاسبة قباضات إدارة الضرائب وبالتالي لم يتم دفعها إلى الخزينة العامة للمملكة (إلى حدود يونيو 2011، بلغت المداخيل الواجب تصنيفها في قباضة الدار البيضاء-الراشدي ما يناهز 1,7 مليار درهم).

#### 4. تدبير التحصيل من طرف قباضات إدارة الضرائب

لا تخصص قباضات إدارة الضرائب الوقت الكافي لتحصيل المداخيل المتكفل بها عن طريق الإصدارات و كذا الباقي استخلاصه. حيث تركز هذه القباضات عملها على التحصيل الناتج عن التصريحات والعمليات الملحقة بها.

إضافة إلى ذلك، رصد المجلس الأعلى للحسابات الملاحظات الأساسية التالية:

#### • تراكم الباقي استخلاصه

تكفلت قباضات إدارة الضرائب بتحصيل ضرائب الدولة ابتداء من سنة 2004، و راکمت منذ ذلك التاريخ مبالغ للباقي استخلاصه تناهز 29,6 مليار درهم. و يعزى حجم هذه المبالغ إلى عدة عوامل أهمها إهمال عمليات التحصيل الحبية و الجبرية.

إضافة إلى ذلك، أدى ضعف الجهود المبذولة للقيام بعمليات التحصيل إلى تقادم الديون العمومية حيث ناهز المبلغ المتقادم من الباقي استخلاصه على مستوى قباضات المديرية الجهوية للرباط ما مجموعه 1,6 مليار درهم.

#### • المعالجة اليدوية للتحصيل الجبري

يتم تتبع عمليات التحصيل عن طريق جذاذات تصدر عن مصلحة المعلوماتيات وتقدم للقباض على شكل بيانات Excel. و حيث إن النظام المعلوماتي لتدبير التحصيل لا يمكن من ضمان هذا التتبع. فإن القباض لا يتوفر على إمكانية التتبع المباشر للباقي استخلاصه المتعلق بقباضته علما أن لديه مسؤولية شخصية و مالية. علاوة على ذلك فإن عملية التتبع لا تأخذ التقادم بعين الاعتبار بما فيه الكفاية.

#### • عدم التكفل بمصاريف التحصيل الجبري من طرف النظام المعلوماتي الحالي SIA

يتم احتساب مصاريف مساطر عمليات التحصيل الجبري - المنصوص عليها في المادة 91 من مدونة التحصيل - بطريقة يدوية وذلك بالنسبة لآلاف من الفصول الضريبة المكونة للباقي استخلاصه. ولا يتم إدخال هذه المصاريف إلى النظام المعلوماتي لكي يتكفل بها مما يصعب معه استخلاصها.

علاوة على ذلك لاحظ المجلس إبرام المديرية العامة للضرائب لاتفاقيات التحصيل مع بعض الملتزمين دون الأخذ بعين الاعتبار المبالغ الناجمة عن مصاريف التحصيل الجبري.

#### • انعدام التنسيق بين المصالح

يعتبر تحسين ظروف تحصيل ضرائب الدولة من أهم أهداف إلحاق التحصيل بمصالح الوعاء الضريبي و ذلك لضمان حصول المحاسبين على معلومات مدققة من طرف أعوان الوعاء الضريبي. غير أن المجلس لاحظ أن هذا الهدف لم يتحقق بعد نظراً لكون مصالح الوعاء غير واعية بالشكل المطلوب بمهمة التحصيل المسندة إليها.

على سبيل المثال. نجد على مستوى قباضات إدارة الضرائب الرباط-لاوس و الرباط-تشارد 1 و سلا. أن نسبة رجوع الإشعارات بدون مصاريف المبعوثة إلى الملتزمين تتجاوز 80 % بسبب عناوين غير تامة أو خاطئة. وتبدو هذه الوضعية غير طبيعية لكون المعلومات المتعلقة بالملتزمين متوفرة و محينة على مستوى قاعدة البيانات لدى مكاتب الوعاء الضريبي.

في نفس السياق. تصدر قباضات إدارة الضرائب في بعض الحالات عدة إشعارات للأغيار الحائزين بالنسبة لنفس الملتزم و تبعثها لعدة أبناء و ذلك لعدم توفرها على الرقم الصحيح للحساب البنكي مع العلم أن هذا الرقم موجود في قاعدة بيانات مصالح الوعاء أو في الملفات الخاصة بالملتزمين.

سجل المجلس أيضاً ضعف التنسيق على مستوى إبرام الاتفاقيات من طرف مصالح الوعاء مع الملتزمين في مرحلة التحصيل الجبري. حيث تجري هذه المرحلة من التحصيل في أغلب الأحيان بدون تشاور مع قابض إدارة الضرائب الذي يصبح المسؤول الوحيد على التحصيل.

من جهة أخرى. ومع انعدام الربط المعلوماتي بين قباضات إدارة الضرائب وانعدام أرضية لتبادل المعطيات. لا يتوفر القباض على إمكانية التعرض على عمليات خاضعة لحقوق التسجيل بالنسبة للملتزمين الذين لديهم مبالغ باقية للأداء عند قباضات أخرى. وتؤثر هذه الوضعية سلباً على مصالح خزينة الدولة.

#### • تنفيذ متأخر للتحصيل الجبري

لاحظ المجلس أن عمليات تصفية المبالغ الباقي استخلاصها لا تتخذ لأجلها الإجراءات اللازمة وفي الأجل المناسبة. و تباشر القباضات. في الكثير من الأحيان. التحصيل الجبري بشكل متأخر و هو ما يؤثر على تحصيل مستحقات الدولة ويمكن أن يؤدي إلى منازعات قد تضر بمصالح الخزينة.

في هذا السياق. نجد الإشارة إلى أن قباضة الرباط-لاوس لم تباشر عمليات التحصيل الجبري سوى سنتين بعد تاريخ الأمر بالتحصيل وذلك بالنسبة لمل المبالغ الباقي استخلاصها. وهكذا لم تباشر القباضة عمليات تحصيل المبالغ الباقي استخلاصها والتي وضعت للتحصيل سنتي 2004 و 2005 إلا في سنة 2006 واقتصرت هذه العمليات على مبلغ 22.043.916 درهم من أصل مبلغ قدره 715.105.000 درهم أي بنسبة 3 % فقط.

#### • اتخاذ إجراءات تحصيل جزء قليل فقط من الباقي استخلاصها

لا تتخذ قباضات إدارة الضرائب الإجراءات اللازمة لتحصيل جميع المبالغ الباقي استخلاصها. حيث لوحظ بالنسبة لعينة من هذه القباضات. أن هذه الإجراءات اتخذت فقط بشأن الملتزمين اللذين لديهم مبالغ باقية استخلاصها تفوق مليون درهم. أما الملتزمون الآخرون فلم يتخذ في شأنهم أي إجراء للتحصيل وتقدمت مبالغ الديون العمومية التي عليهم.

زيادة على ما سبق. لا تنجح معظم عمليات التبليغ في البلوغ إلى أهدافها. مما يجعل إجراءات التحصيل دون جدوى.

ويبين الجدول التالي بعض الأمثلة للمبالغ الباقي استخلاصها التي يفوق عمرها 4 سنوات و التي اتخذت بشأنها إجراءات التحصيل و للتي لم يتخذ بشأنها أي إجراء للتحصيل الجبري و تقدمت:



المبالغ التي لم يتم القبض بإجراءات تحصيلها (بالدرهم)	المبالغ التي قام القبض بإجراءات تحصيلها (بالدرهم)	المبلغ الإجمالي للباقي استخلاصه الذي مرت على تاريخ الأمر بتحصيله أزيد من أربع سنوات(بالدرهم)	القباضات
456.217.207,05	891.914.314,95	1.346.131.522,00	الرباط - لاوس
18.512.350,99	4.239.309,07	22.751.660,06	الرباط- تشاد 1
460.266,99	6.128.813,80	6.679.040,79	الرباط- تشاد 2
70.855.886,34	86.601.638,88	157.457.525,22	سلا

زيادة على ذلك، تقف أغلبية إجراءات التحصيل الجبري في مرحلة آخر إشعار بدون صائر أو في مرحلة الإنذار.

#### • إعطاء تسهيلات في الأداء دون الأخذ بعين الاعتبار للمبالغ الباقي استخلاصها

تقدم المصالح المكلفة بالتحقيق على إبرام اتفاقيات للتحصيل مع الملتزمين بهدف تغليب التحصيل بالتراضي وتقليص المنازعات. غير أن هذه الاتفاقيات المبرمة بدون إشراك قباضات إدارة الضرائب تمنح للملتزمين إعفاءات من الديون المتعلقة بالزيادات عن التأخير وبالغرامات كما تمنحهم تسهيلات في الأداء دون أن تأخذ بعين الاعتبار للمبالغ الباقي استخلاصها.

تجدر الإشارة إلى أن منح تسهيلات في الأداء للملتزمين برسم تحصيل ديون حديثة العهد، مقارنة مع ديون أخرى سابقة، يخالف مقتضيات المادة 27 من مدونة تحصيل الديون العمومية الذي يمنع على المحاسب العمومي تنزيل الأداء الجزئية على الديون الحديثة للملتزمين و يلزمه بأن يكون هذا التنزيل على الديون الأقدم.

#### 5. التدبير المحاسباتي لقباضات إدارة الضرائب

##### • انعدام الرقابة على المحاسبة وإصدار قوائم محاسبية غير موثوق بها

لا تراقب القباضات، في الجمل، محاسبتها قبل توجيهها للمحاسبين التسلسليين التابعين لها، مما قد يؤدي إلى وجود تفاوتات في الحساب 82-04 الذي يسجل بطريقة متبادلة ومترابطة حركات الأموال والتسديدات بين قباض إدارة الضرائب ومحاسب الارتباط.

تبين نتائج تنفيذ قانون الميزانية لسنة 2010 حسب الخزينة العامة للمملكة - وجود فوارق مهمة بين التسجيلات المحاسبية لقباضات إدارة الضرائب والمعطيات الإحصائية المتعلقة بمدخيل بعض الضرائب والرسوم الموجهة للوزارة والخزينة العامة للمملكة. هذه الفوارق التي أشار إليها الخازن الرئيسي المكلف بالمركز الوطني للأجور التابع للخزينة العامة، منذ 11 نونبر 2011 لم تخضع للتصحيح بعد. و يوضح ذلك الجدول التالي (بملايين الدراهم):

الفرق	المعطيات المحاسبية لدى الخزينة العامة للمملكة	إحصائيات المديرية العامة للضرائب	الضريبة
- 2.049	35.114	37.163	الضريبة على الشركات
+ 2.015	26.927	24.912	الضريبة على الدخل
- 588	18.731	19.319	الضريبة على القيمة المضافة
+ 619	2.650	2.031	ذعائر التأخير

و لم يتم تحديد بعد مصدر هذه الفوارق من طرف الإدارة. غير أن سببين أساسيين يمكنهما تفسير هذه الوضعية. يتعلق السبب الأول بالتنزيلات المحاسبية الخاطئة لبعض الضرائب والرسوم من طرف القباضات عند تنزيل الأداء الناجمة عن الاتفاقيات الموقعة بين مصالح الوعاء والملتزمين. ويتعلق السبب الثاني بالتأخير المسجل في احتساب الأداء الإلكترونية.

تؤثر هذه الوضعية على جودة الوضعيات المحاسبية و الوضعيات المتعلقة بالميزانية علما بأن هذه الوضعيات تستعمل في إنجاز مشروع قانون التصفية كما تؤثر كذلك على الإنجازات والتوقعات الجبائية.

#### • اختلالات محاسبية أخرى

سجل المجلس اختلالات أخرى ذات طابع متكرر وذات تأثير سلبي على مصداقية و وثوقية القوائم المحاسبية للقباضات. ومن بينها :

- عدم تسوية حصيلة الدخول في التقييدات المحاسبية منذ عدة سنوات. وهو ما سجل على سبيل المثال في قبضة الروداني حيث لم توجه بعد (إلى غاية 2012) حصيلة الدخول لشهر يناير 2006 إلى محاسب الارتباط - خازن عمالة الدار البيضاء؛
- تؤثر التأخيرات الناجمة عن ضعف النظام المعلوماتي (SIA) بشكل سلبي على حسن تدبير القباضات و تنعكس على العلاقة مع محاسب الارتباط. وهكذا يضطر بعض قباض إدارة الضرائب إلى وضع حسابات الوصل مع محاسب الارتباط بشكل يدوي.

#### • صعوبة تصفية حساب "المدخيل الواجب تصنيفها"

يتضمن حساب المدخيل الواجب تصنيفها "37 - 80" مبالغاً مهمة لم يتم تصفيتها (بعض هذه المبالغ ترجع إلى سنة 2004). وتبعاً لذلك فإن المدخيل المكونة لهذا الحساب لم يتم تقييدها بشكل نهائي في أبواب الميزانية المتعلقة بها.

يبين الجدول التالي المبالغ المتبقية من حساب المدخيل الواجب تصنيفها على مستوى قباضات إدارة الضرائب التابعة للمديرية الجهوية للدار البيضاء الكبرى.

تاريخ وضعية الحساب	مبلغ المدخيل الواجب تصنيفها (بالدرهم)	قبضة إدارة الضرائب
16 أبريل 2012	2.061.769.481,14	الراشدي
10 أبريل 2012	384.074.523,40	الروداني
13 أبريل 2012	190.146.094,20	سيد الخضر
17 أبريل 2012	140.206.565,18	أنفا الفداء

يعرف تدبير حساب المدخيل الواجب تصنيفها مجموعة من الاختلالات ما يجعل عملية تصفيته معقدة. من بين هذه الصعوبات نجد ما يلي :

- تقييد مدخيل غير معروفة المصدر في حساب الواجب تصنيفها: يتم إيداع المدخيل الجبائية في هذا الحساب دون التكفل برقم التعريف الضريبي للملزم ما يصعب معه الإدراج النهائي لهذه المدخيل في التنزيل المالي المخصص لها؛
- إدراج الأدعاءات المتعلقة بالباقي استخلاصه في حساب المدخيل الواجب تصنيفها : يستعمل قباض إدارة الضرائب هذا الحساب لتسجيل المبالغ الناجمة عن الإصدارات المتعلقة باتفاقيات التحصيل التي وقعتها مصالح التحقيق ومصالح الوعاء. تبعاً لذلك، لا يتم ربط هذه الأدعاءات بالباقي استخلاصه للملزمين وذلك إما بسبب عدم توفر سندات الإلغاء أو عدم إصدار الجداول الخاصة بهذه الاتفاقيات؛
- إدراج الأدعاءات المؤجلة المتعلقة باتفاقيات الصلح مع إدارة الضرائب: ترتبط تصفية مبالغ هذه الأدعاءات بالتكفل بالمبلغ الإجمالي لهذه الاتفاقيات وبسندات الإلغاء المرتبطة بالإعفاءات الضريبية الممنوحة للملزمين. على سبيل المثال بلغت المدخيل الواجب تصنيفها والتي لم تتم تصفيتها على مستوى قبضة إدارة الضرائب الدار البيضاء-القدس والمتعلقة بمصالح التحقيق (منذ نونبر 2011) ما يزيد عن 55 مليون درهم.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات أساسا بما يلي:

- وضع منظومة إدارية تضمن الأداء المناسب والفعال لمهمة التحصيل ؛
- دعم القدرات المهنية واستقلالية المحاسبين العموميين المكلفين بمهمة التحصيل؛
- وضع نظام معلوماتي ملائم لتدبير وظيفة التحصيل و العمل على تقوية التنسيق والتعاون مع الخزينة العامة للمملكة في هذا المجال؛
- السهر على المتبع الملائم واتخاذ الإجراءات الضرورية من أجل تحصيل الباقي استخلاصه و تجنب تقادم الديون العمومية؛
- العمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة الكفيلة بضمان صدقية و دقة الوضعيات المحاسبية و السهر على تصفية حساب المداخل الواجب تصنيفها.

### ثالثا - تدبير المراقبة الجبائية

بالنظر إلى أن النظام الجبائي المغربي، بالنسبة للضرائب الرئيسية، يبنى على تصريح الملتزمين، فإن المراقبة يجب أن تكون بذلك مرادفا أساسيا، على اعتبار أنها الضامن لحسن سير هذا النظام في مجمله. فالمراقبة تلعب دورا مهما، ليس في بعدها الزجري عن طريق محاربة التهرب و التملص الضريبيين فحسب، بل في بعدها البيداغوجي، كذلك، باعتبارها وسيلة هامة لتذكير الملتزمين بواجباتهم الجبائية.

و تولي الإدارة العامة للضرائب أهمية متصاعدة للمراقبة الجبائية. فقد انتقلت مهام المراجعة من 841 مهمة سنة 2000 على 1421 مهمة سنة 2011. كما عرفت المداخل المترتبة عن عمليات المراجعة الضريبية ارتفاعا هاما، حيث انتقلت من معدل سنوي يصل إلى حوالي مليار درهم، خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 على سنة 2004، إلى مبلغ 4,3 مليار درهم سنة 2011. إلا أن عدد المراقبين، و على غرار العدد الإجمالي للعاملين بالمديرية العامة للضرائب، بقي قارا بمعدل يبلغ حوالي 350 مراقبا مكلفا بالمراجعة خلال المرحلة الممتدة من 2001 إلى 2010.

#### 1. ملاحظات عامة حول المراقبة الجبائية

##### • غياب إستراتيجية واضحة

لقد تبين بعد إجراء عدة مقابلات مع المسؤولين عن المراقبة غياب إستراتيجية واضحة، إذ تركز المنهجية المتبعة في هذا المجال في المقام الأول على هدف رفع المداخل بغية الاستجابة لمتطلبات قانون المالية، وبنسبة أقل على الجوانب الأخرى المتعلقة باختصاصات إدارة الضرائب كتوسيع الوعاء الضريبي وترسيخ العدالة الجبائية وتشجيع الاستثمار والنشاط الاقتصادي.

##### • غياب وسائل ملائمة للمراقبة

لا تتوفر إدارة الضرائب على نظام معلوماتي لتتبع المهمات الرقابية يمكن من تقديم صورة شاملة وتقويم عملية المراقبة عموما والمراقبين المكلفين بالمراجعة بشكل خاص. كما أنه لا توجد مساطر داخلية تؤطر هذه المراقبة من حيث طريقة وتنظيم العمل وتوثيق الملاحظات والتزام المراقبين بالقواعد الأخلاقية.

#### 2. برمجة المراقبة الجبائية

##### • برمجة يعترها بعض القصور

تواجه البرمجة عدة مشاكل نظرا لعدم ارتكازها على أدوات معلوماتية ملائمة وقاعدة بيانات مزودة بالمعلومات بشكل مستمر. كما أن هذه البرمجة لا تركز على مناهج وأدوات لرصد وتحليل وتقويم المخاطر. ويعتري القصور أيضا عملية إجراء التقاطعات (recoupements) مما يؤثر سلبا على نجاعتها و صلاحيتها في البرمجة و تحديد مهمات المراجعة و كذا على الأوجه الأخرى للمراقبة. ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى الصعوبات التالية:

- مصادر المعلومات محدودة والبيانات المحصل عليها من طرف الفرقة الوطنية للبحث وتطابق المعلومات غير كافية و غير شاملة وغير موثوق بها بما فيه الكفاية:
  - تعبئة محدودة للمصادر الخارجية للمعلومات عبر تفعيل الحق في الاطلاع الممنوح لإدارة الضرائب :
  - عدم استغلال جزء كبير من المعلومات المتوفرة في قاعدة بيانات إدارة الضرائب:
  - ضعف الأدوات المعلوماتية المستعملة لمعالجة البيانات أو المعالجة المتأخرة لها. بالإضافة إلى النقص في تكوين وخفيز الموظفين العاملين في ميدان إجراء التقاطعات المعلومات المتوفرة:
- وبالإضافة إلى ما سبق، فإن النظام المعلوماتي الحالي (SIA) لا يلبي حاجيات البرمجة الرشيدة ومراقبة الوثائق والمحاسبة. إذ أن هذا النظام يعتبره ما يلي:

- طبيعته غير المندمجة لا تسمح بإجراء التقاطعات وتطابق المعلومات إلا بشكل محدود:
- لا يتضمن النظام عمليا إلا البيانات اللازمة لحساب الضريبة دون غيرها من البيانات المهمة المتضمنة في الإقرارات الضريبية. و على الرغم من تخصيص خانات لتسجيل بيانات مهمة للرقابة فإن هذه البيانات لا يتم إدخالها إلى النظام أو يتم إدخالها بشكل خاطئ.

في غياب وسائل لتحليل المخاطر و معايير مضبوطة تمكن من تغطية مثلى و من جدولة زمنية معقولة لمجمل الملزمين من أجل القيام بالمراقبة، يبقى نظام اقتراح المراجعات غير مؤسس. و هكذا، تعتمد البرمجة أساسا على اقتراحات العاملين في مصلحة الوعاء الضريبي بناء على تقديراتهم الشخصية. ولا يتم احترام بعض القواعد العامة المتعلقة بالبرمجة. فعلى سبيل المثال لا يتم الاقتراح التلقائي للمراقبة بالنسبة للمحاسبة التي تعرف سنوات متتالية من العجز في النتائج (الضريبة على الشركات أو الضريبة على الدخل) أو تلك التي تسجل رصيда دائما أو صفرا بشكل مستمر في الضريبة على القيمة المضافة.

#### • التأخر في إرسال البرنامج وارتفاع نسبة المهمات التي لم يتم الشروع فيها

يتم في بعض الأحيان إرسال برامج المراقبة و كذا المراقبات التي يتم تحريكها بمقتضى أوامر إلى مصالح المراقبة بالمديريات الجهوية بشكل متأخر. وهذا ما يؤثر سلبا على جودة أعمال المراقبة كعدم تبرير التصحيحات بشكل كاف. الأمر الذي ينتج قضايا منازعات.

كما أن جزءا مهما من المهمات الرقابية لا ينجز. سواء من طرف المصالح المركزية أو المصالح الخارجية. ففي سنة 2011 وصل عدد المهمات المبرمجة و التي لم يتم إنجازها 1574 مهمة. وهو ما يفوق بكثير عدد المهمات المنجزة في سنة واحدة من طرف إدارة الضرائب.

### 3. إنجاز المراقبة

#### • قصور في تنظيم المهمات وفي ملفات المراقبة

لاحظ المجلس قصورا في تنظيم مهمات المراقبة وفي الملفات المسوكة من طرف المراقبين وفي تتبع وتوثيق المهمات المنتهية من طرف المصالح المختصة. ويمكن أن نذكر على سبيل المثال غياب لوحة تتبع المؤشرات ( tableau de bord ) المتعلقة بالمراقبة وعدم مسك الأرشيف بشكل ملائم. سواء بالنسبة للمهمات المنتهية أو الجارية. وغياب ملفات عمل موثقة بشكل رسمي. ونتيجة لما سبق فإنه لا يتم تسجيل التحريات المنجزة من طرف المراقبين ما لا يسمح بتقويم طبيعة ومدى الإجراءات المنجزة وكذا أعمال المراقبة التي لم تؤد إلى أية نتيجة وأسباب التخلي عنها. وختاما يشكل غياب التوثيق الذي يسمح بتعقب المهام المنجزة عقبه في وجه مراقبة وتقييم المهمات الرقابية.

#### • استعمال محدود لتحريات تطابق المعلومات وتعاون محدود

لا يلجأ المراقبون إلا نادرا إلى مصادر للمعلومات خارج تلك المحصل عليها داخل المقاولات الخاضعة للفحص. إذ أنه لا تطلب المعلومات من موردي و زبناء هذه المقاولات أو من هيئات خصوصية وعمومية مثل مصالح وزارات العدل والداخلية

والتجهيز أو المحافظة العقارية. كما أنه لا يتم اللجوء إلا نادراً إلى المصالح الأخرى لإدارة الضرائب كالفرقة الوطنية للبحث و مطابقة المعلومات ومكاتب التسجيل و التنبر.

#### 4. رفض المحاسبة: مقارنة قابلة للنقد

المناهج والتقديرية المتبعة من طرف المراقبين غير موحدة بحيث تختلف من مديرية جهوية إلى أخرى أو داخل نفس المديرية من مراقب إلى آخر. وهذه المناهج قابلة للنقد لا سيما عندما يتعلق الأمر برفض المحاسبة، إذ:

- يقوم المراقب في بعض الأحيان برفض المحاسبة وإعادة تقدير رقم المعاملات من جديد بناء على معلومات جزئية مستقاة من المقابلة في حين أن محاسبة هذه الأخيرة تم رفضها؛

- غالباً ما لا تخضع المحاسبة لفحص كاف يمكن من العثور على المخالفات ويبرر الملاحظات؛

- يتم رفض المحاسبة في بعض الأحيان بشكل منهجي لا سيما عندما لا يعثر المراقب على أسباب وجيهة للتصحيحات أو عند وجود احتمال تقادم الضريبة.

إن رفض المحاسبة وإعادة تقدير رقم المعاملات بناء على تقديرات المراقب بطريقة غير مقنعة تجعل التصحيحات غير قابلة للدفاع عنها أمام لجن النزاعات الضريبية وأمام المحاكم.

#### 5. اتفاقات الصلح

##### • إبرام اتفاقات من دون أسس واضحة

تبين بعد فحص عينة من الاتفاقات المبرمة بين المديرية العامة والملمزمين أن هذه الاتفاقات لا تتضمن تفاصيل فرض الضريبة ولا أسس إبرامها. و يعكس هذا الوضع السلطة التقديرية الواسعة الممنوحة لمصالح المراقبة وما ينجم عن ذلك من مخاطر ومن غياب العدالة في التعامل مع الملمزمين بالضريبة. وقد لا حظ المجلس في هذا الصدد أن نسبة الربح المعتمدة في إعادة تقدير رقم المعاملات ونسبة تخفيض الزيادات تختلف من حالة إلى أخرى. كما أن التخفيضات تمنح غالباً دون تبرير النسب المعتمدة.

##### • إبرام اتفاقات من دون إجاز المراقبة

تلجأ إدارة الضرائب في بعض الأحيان إلى إبرام اتفاقات صلح مع الملمزمين في غياب إشعار هؤلاء بالمراجعات المتخذة في حقهم وكذا من دون إجراء أية مراقبة أو بإجراء مراقبة جزئية. ويتعلق هذا الأمر بالخصوص بقطاع الإنعاش العقاري حيث تنحصر المراقبة في مجرد إرسال الإشعار بالمراقبة.

وهذه الطريقة في التدبير تخل بمبدأ العدالة الجبائية بين الملمزمين إذ أنه لا يتم اعتماد عنصر موضوعي لتحديد مبلغ الاتفاق.

##### • إصدار الضرائب

لاحظ المجلس أن فرض الضريبة يعتمد دائماً على زيادة نسبة 15 % في حين أن المدونة العامة للضرائب تقرر نسب زيادات قد تصل إلى 100 % في حال ثبوت سوء النية أو إخفاء (المادة 186). ومن شأن تطبيق النسبة الدنيا في الزيادة (15%) على الجميع أن يجعل الملمزمين ذوي النيات الحسنة على قدم المساواة مع أولئك الذين ثبت سوء نيتهم.

##### • حالة المنعشين العقاريين

نظراً لشيوع ممارسة التصريحات الضريبية الناقصة من طرف المنعشين العقاريين بالرغم من المستوى العالي لهامش الربح. فقد أبرمت المديرية العامة للضرائب مع ممثلي المنعشين سنة 2008 اتفاقات ذات طابع حبي تقضي بوضع هؤلاء لتصريحات تصحيحية من أجل الزيادة في مبلغ الضريبة. وذلك على أساس مذكرة اتفاق بين المنعش العقاري وإدارة الضرائب. ويثير هذا الأمر الملاحظات التالية:

- إبرام اتفاق عام مع قطاع الإنعاش العقاري برمته؛
- إبرام اتفاقات تعتبر عمليا بمثابة تخلص عن التصحيحات الضريبية؛
- إبرام اتفاقات قبل الشروع في المراقبة أو مباشرة بعد الشروع فيها؛
- عدم وضع التصحيحات التصحيحية المنصوص عليها في الاتفاقات.

وقد شجعت النسبة العالية للمداخيل المحصلة (حوالي 1,8 مليار درهم ما بين 2008 و2011) المديرية العامة على الاستمرار في نفس النهج مع المنعشين العقاريين الذين لم يبادروا من قبل إلى هذه الاتفاقات.

و بالرغم من إيجابيات هذا النهج، فإنه يركز على المدى القريب فقط ولا يسمح بمحاربة ظاهرة عدم التصريح بالمبلغ الكلي للبيع وقد يشجع أيضا على ممارسة التصريحات الضريبية الناقصة بالنسبة لقطاع بإمكانه تحقيق هوامش ربح هامة.

## 6. نتائج المراقبة الجبائية

تولي المديرية العامة للضرائب أهمية بالغة لتطوير المراقبة الجبائية منذ سنوات 2000. وقد مكن هذا الأمر من تحقيق نتائج جيدة على العموم. إلا أن هذه النتائج لا يجب أن تخجب عنا أوجه القصور التالية:

- وجود عيوب كبيرة في تسيير وتنظيم المراقبة بالرغم من الزيادة في المداخيل المحصلة؛
- تم تحصيل نسبة مهمة من المداخيل من خلال مراقبة مؤسسات عمومية، و هكذا بلغت المبالغ المحصلة من مراقبة أربع مقاولات عمومية فقط 6,7 مليار درهم. علما بأن المعدل السنوي للمداخيل الناجمة عن المراقبة يقدر بمليار درهم خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2004 و 3,3 مليار درهم من 2008 إلى 2011.

في هذا الإطار، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- تطوير إستراتيجية محددة للمراقبة الجبائية بأهداف واضحة قابلة للقياس؛
- وضع نظام معلوماتي للتسيير واتخاذ القرار يمكن على الخصوص من تحليل ومطابقة ومعالجة المعطيات المستقاة من مختلف المصادر؛
- وضع برمجة ملائمة تأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة وتغطي مسار المراقبة برمته؛
- تطوير وتوثيق وتوحيد مساطر ومناهج المراقبة، وتعزيز وظيفة تتبع المهمات الرقابية؛
- تعزيز التواصل وجمع و مطابقة المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية.

## رابعا - تدبير النزاعات القضائية أمام المحاكم الإدارية

أسفرت مراقبة تدبير النزاعات على ما يلي :

### • غياب رصد مخاطر النزاعات القضائية

أمام النزوع إلى إضفاء طابع قضائي على العلاقة بين إدارة الضرائب والملمزمين، لم تقم الإدارة العامة للضرائب، لحد الآن، بوضع آليات لرصد المخاطر من شأنها توقع وضبط ومعالجة الحالات المنشئة للنزاعات القضائية قبل مرحلة التتبع أمام المحاكم.

### • ضياع متكرر للوثائق من ملفات المنازعات

تخسر الإدارة العديد من القضايا أمام القضاء بسبب عدم الإدلاء بوثائق تطلبها المحاكم. ويتعلق الأمر غالبا برسائل تبليغ الإلزامات الضريبية للملمزمين. ففي المديرية الجهوية للضرائب بالرباط، على سبيل المثال، لاحظ المجلس أن الخلية المكلفة

بالنزاعات لم تستطع الحصول في العديد من القضايا على الوثائق الضرورية لتحضير مذكرات الدفاع وتقديم عناصر أدلة حاسمة.

ويمكن إرجاع ضياع الوثائق إلى عدة أسباب. منها ألا تكون الإدارة قد قامت بإعداد هذه الوثائق في مرحلة فرض الضريبة في مخالفة صريحة لقواعد المسطرة. أو أنها فقدتها نتيجة الظروف السيئة للأرشيف (لا سيما بالنسبة للملفات القديمة). ويمكن إيعاز ضياع الوثائق أيضا إلى خطأ الموظفين المكلفين بحفظها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه رغم تواتر ضياع وثائق حاسمة في تدعيم القضايا المعروضة على القضاء لا يؤدي ذلك إلى فتح تحقيق أو بحث لمعرفة ظروف وملابسات هذا الضياع. وما يشجع على هذا الوضع أيضا هو انعدام نظام للمساءلة و لنظام يضمن تعقب الملفات كاملة.

#### • قصور التواصل بين المصالح فيما يخص النزاعات القضائية

لاحظ المجلس قسورا في التواصل بين المصلحة المكلفة بالنزاعات القضائية داخل المديرية العامة ونظيراتها في المديرية الجهوية. إذ لا يتم إخبار الوحدات المكلفة بالنزاعات في المديرية الجهوية بمآل ونتائج القضايا التي تابعتها في مرحلة الحكم الابتدائي وعهدت بها إلى المصالح المركزية من أجل إكمال مسطرة التقاضي. وهذا ما لا يسمح بالاستفادة من معلومات قد تكون مفيدة للغاية من أجل تدارك العيوب التي تم تحديدها من طرف قرارات المحاكم في مرحلتي الاستئناف والنقض.

كما لاحظ المجلس أيضا وجود نقص في التواصل بين المصالح المكلفة بالنزاعات من جهة وباقي المصالح الإدارية من جهة أخرى: الوعاء الضريبي والمراقبة والتحصيل. ولا يسمح هذا الوضع من تحسيس هذه المصالح حول النقاط المتعلقة بالنزاعات والتفكير في القضايا ذات الاهتمام المشترك.

#### • أهم أسباب إلغاء الضرائب من طرف المحاكم

أسفر تحليل عينة من الأحكام والقرارات الصادرة بين سنتي 2007 و2012 المحتفظ بها من طرف المديرية الجهوية بالرباط والمديرية العامة عن تسليط الضوء على الأسباب التالية لإلغاء الضرائب من طرف المحاكم:

- تصحيحات وتسويات غير مبررة بشكل كاف؛
- عيب في المسطرة. لاسيما تلك المتعلقة بالتبليغ؛
- عدم الإدلاء أثناء المحاكمة بالوثائق الداعمة لفرض الضريبة؛
- عدم احترام القواعد المتعلقة بالإعفاء والتقدم؛
- عدم القدرة على إثبات الواقعة المنشئة للضريبة.

تبعاً لما سلف، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- وضع خريطة لتحديد مخاطر النزاعات المتعين معالجتها؛
- وضع نظام معلوماتي يمكن من تجميع ومعالجة ونشر المعطيات المتعلقة بالنزاعات؛
- تعزيز وتأمين نظام الأرشيف ونقل الوثائق؛
- دعم وظيفة النزاعات في المديرية الجهوية بالكفاءات والوسائل اللازمة؛
- تعزيز التواصل بين المصالح المركزية والمصالح الجهوية.

## خامسا - تسيير مشروع النظام المعلوماتي

قامت المديرية العامة للضرائب، منذ سنوات الثمانينيات، تدريجيا بتطوير وإجراز نظام معلوماتي لتدبير الضرائب. ويتميز هذا النظام المشار إليه بـ SIA بكونه غير مندمج، فهو يتكون من مجموعة من الأنظمة المعلوماتية التي تم إجرازها أساسا للانتقال من المعالجة والتدبير الضريبيين بطريقة يدوية إلى الطريقة الآلية.

وقد انخرطت المديرية العامة للضرائب، خلال سنة 2002، في برنامج لمراجعة نظامها المعلوماتي، فأطلقت دراسة قصد إجراز المخطط المديرية للمعلومات والاتصالات (SDIT) برسم الفترة الممتدة ما بين 2003 و2007 والتي تم الانتهاء منها في دجنبر 2002.

و في إطار تنفيذ توصيات هذا المخطط، قررت المديرية العامة للضرائب :

- إعادة هيكلة أنظمتها المعلوماتية وذلك قصد بناء نظام مرتكز على دافع الضرائب و متكامل و منفتح و آمن يعمل في إطار بنية مركزية؛
- إنشاء أرضية تقنية مركزية لتحمل النظام المزمع بناؤه؛
- إجراز شبكة لنقل البيانات TCP\IP خاصة بالمديرية العامة للضرائب.

تم تنفيذ مشروع النظام المعلوماتي المندمج الجديد (SIT) على مرحلتين، تتعلق الأولى بالوعاء والتحصيل (SIT-Assiette) والثانية بالمراقبة الجبائية والشؤون القانونية (SIT-PVRC).

وهكذا شرعت المديرية العامة للضرائب، منذ سنة 2003، في إجراز ورش كبير لإعادة هيكلة نظامها المعلوماتي، فقامت بإبرام عدة صفقات تجاوزت قيمتها مبلغ 140 مليون درهم.

من الناحية التصميمية، يعد مشروع SIT بمثابة إعادة هيكلة شاملة لتدبير المادة الضريبية. فقد تم تصميم النظام الجديد على أساس محورته حول دافع الضرائب (الذي يمثل محور المنظومة المعلوماتية) وذلك عن طريق التأسيس لمبدأ الهوية الضريبية الفريدة، وبالإضافة إلى ذلك، خطط المشروع لإنشاء قاعدة بيانات وطنية موجهة نحو دافعي الضرائب لتأسيس الحساب الضريبي و لتوسيع نطاق التغطية الوظيفية مع الأخذ بعين الاعتبار التحصيل و النفقات الضريبية (السداد، الرد ... ) و تغطية مساطر الشؤون القانونية و عمليات البرمجة و عمليات المراقبة مع الأخذ بالحسبان ضرورة تمكين المستعملين من وسائل المساعدة على المراقبة وتحليل المخاطر.

عرف تسيير هذا الورش، منذ انطلاقه، العديد من المشاكل ما تسبب في عدم السيطرة على التكاليف والآجال بالنسبة لمشروع كان من المتوقع أن يرى النور بحلول عام 2009، وخاصة عدم التحكم في جودة المنظومات المعلوماتية المنجزة.

في الواقع، قررت المديرية العامة للضرائب إعادة هيكلة متزامنة لجميع منظوماتها المعلوماتية المتعلقة بالوعاء الضريبي (الضريبة على الدخل، الضريبة على الشركات، الضريبة على القيمة المضافة والتسجيل)، الأمر الذي أثار مسألة توفر الموارد البشرية الوظيفية وصعوبة ضبط قواعد تدبير المادة الجبائية في الآجال التعاقدية. وقد تفاقمت هذه المشكلة خاصة بسبب عدم توفر مساطر محددة و موثقة، وكذا اختلاف المدبرين حول تفسير المادة الضريبية.

و قد ظهرت خلال مرحلة التصميم، مشكلة الآجال بين مرحلة المواصفات المفصلة ومرحلة البرمجة. فكانت نتيجة ذلك تسريع مرحلة التصميم التفصيلي على حساب التغطية الوظيفية و جودة المواصفات.

علاوة على ذلك، و على الرغم من أهمية المشروع ومن توصيات المخطط المديرية للنظام المعلوماتي القاضية باستخدام المساعدة الخارجية لإدارة المشروع، ارتأت المديرية العامة للضرائب الأفراد في علاقتها مع نائل المشروع.

و قد وقف المجلس الأعلى للحسابات على صعوبات أخرى واجهت إدارة هذا المشروع، و من ضمنها ما يلي:



## • مشاكل في تنظيم المشروع

على الرغم من أن مشروع SIT يتضمن خطة لمراقبة الجودة (PAQ)، إلا أنها ظلت مجرد إجراء شكلي. بحيث لم يتم خلق العديد من الهياكل التنظيمية المنصوص عليها في هذه الخطة (لجنة المصادقة على نتائج مرحلة التصميم التفصيلية بالنسبة لكل مجال وظيفي و لكل مجال مشترك ولكل برنامج معلوماتي. و لجنة تدبير النواقص. و لجنة إدارة التطورات والتعديلات. و اللجان التقنية للمداخل). هذا بالإضافة إلى وجود نقص في التوثيق. حيث لوحظ. على سبيل المثال. غياب بطائق التجارب و بطائق الاختلالات.

وكانت النتيجة الرئيسية لذلك عدم وضوح المسؤوليات. علاوة على ذلك. فإن مشكلة الهيئة/الأشخاص المسؤولين عن المصادقة الوظيفية و العملية للبرامج المعلوماتية التي تم وضعها في المواقع التجريبية مازال قائما (إلى حدود يونيو 2012).

## • عدم احترام الالتزام بالنتائج

بالرغم من أن الشركة نائلة صفقة المشروع قد التزمت بتسليم نظام جاهز. فإن هذا النظام. و إلى غاية يونيو 2012. مازال غير جاهز ولم تتم المصادقة عليه لا وظيفيا ولا عمليا. و قد لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أنه و بطلب من مدبري المواقع التجريبية الثلاثة. قد تمت مراجعة العديد من قواعد التسيير والحساب والتي لم تفرضها تغييرات في الأنظمة القانونية. و مجرد الإشارة إلى أن معالجة هذه الطلبات قد تمت في إطار طلبات للتطوير خارج إطار الضمان أو الصيانة التصحيحية. وفقا لذلك. لجأت المديرية العامة للضرائب (مناقصة رقم DGI/27/2010) إلى إبرام صفقة للصيانة والمساعدة قابلة للتجديد. خاصة بند الخدمة رقم 2 المتعلق بالصيانة التطويرية بمبلغ 4.120.000,00 درهم. في حين أن مشروع النظام المعلوماتي الجديد في شقه المتعلق بالوعاء "SIT- Assiette" كان لا يزال يستفيد من فترة الضمانة.

## • تجاوز كبير لآجال التنفيذ

تجاوز تنفيذ المشروع الفترة التعاقدية و المحددة في 36 شهرا ليصل إلى ما يقارب من 70 شهرا (من تاريخ تبليغ أمر بدء الأشغال إلى تاريخ الاستلام المؤقت للمشروع). و كنتيجة لذلك. وقعت مراجعة مستمرة لجداول تنفيذ المشروع في مراحل مختلفة لدرجة أنه حتى بعد الاستلام المؤقت لمختلف البرامج. وجدت المديرية العامة للضرائب صعوبة في تحديد الجدول الزمني لتعميم مشروع النظام المعلوماتي الجديد في شقيه المتعلقان بالوعاء و المراقبة (SIT/ و SIT/assiette). حيث تم وضع أول موقع للتعميم في يناير 2012 والذي ما زال. إلى غاية نهاية يونيو 2012. في طور اختبارات مرحلة ما قبل الإنتاج.

## • خلل في مرحلة التصميم

على الرغم من أن QAP يعد دليلا للتصميم والبرمجة. فقد لاحظ المجلس الأعلى للحسابات عدم توفر الدليل الذي يوضح أساسا طريقة تسيير أورش التصميم التفصيلي وكذا الوسائل و الطرق المستخدمة لهذا الغرض. من ناحية أخرى. وجدت المديرية العامة للضرائب صعوبة في التحقق من المصادقة على أعمال هذه المرحلة. كما يتضح ذلك من خلال أوامر توقف و استئناف الأعمال. و تقارير لجنة المتابعة.

كما لوحظ أن المديرية العامة للضرائب قد اتفقت مع نائل صفقة المشروع على التسلم المؤقت لمنتج مرحلة التصميم التفصيلي مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية حدوث تغييرات في قواعد التسيير خلال أعمال البرمجة. إلا أن هذا التسلم المؤقت يقوم مقام التسلم النهائي من الناحية التعاقدية.

وقد أدت هذه الوضعية إلى ظهور اختلافات مع صاحب الصفقة الذي يري بان أي طلب للتعديلات أو إضافات لبعض القواعد غير المنصوص عليها في مرحلة التصميم يجب اعتباره تطورا. لكون المديرية العامة للضرائب قد صادقت على منتج مرحلة التصميم التفصيلي.

## • خلل في عملية المصادقة على نتائج التصميم التفصيلي

رغم تنوع المادة الضريبية و على الرغم من أن مرحلة التصميم مرحلة ينبغي أن تشمل نطاقا واسعا من المسيرين ذوي الخبرة المهنية. لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن إدارة المشروع لم توفر التغطية الكافية والضمان اللازم لاكمال

المواصفات. لذلك ظهرت. عند وضع البرامج المعلوماتية رهن الاختبار في المواقع التجريبية. عدة طلبات من المسيرين الجهويين لمراجعة قواعد التدبير و الحسابات و التي لم تفرضها ظروف تغيير الأنظمة الضريبية. و التي لا زالت مطروحة. بحيث تم تداولها بمناسبة أعمال المراجعة العامة للبرامج المعلوماتية المنجزة.

#### • تسريع مرحلة البرمجة

أثناء مرحلة البرمجة. ونظرا للتأخير الحاصل في الجدول الزمني لتنفيذ المشروع. قامت إدارة المشروع للمديرية العامة للضرائب بتسريع هذه المرحلة. الشيء الذي أضر بجودة المنتج كما أظهرت ذلك نتائج عملية تدقيق جودة البرامج المعلوماتية.

#### • خلل في الاختبارات الفعلية

في هذا السياق. لوحظت عدة نواقص منها:

- عدم تحميل المسؤولية لفرق الاختبار منذ بدء المشروع. بحيث كان اختيار المختبرين الوظيفيين بناء على مبادرة من المدير الوظيفي للمشروع . و لم يتم اختيار فريق لإجراز الاختبارات من قبل المديرية العامة. رسميا. إلا في مايو 2012;
- أجريت بعض الاختبارات الوظيفية من قبل الفريق التقني للمديرية العامة للضرائب وذلك لعدم توفر الفرق الوظيفية. و للعدد الكبير من صيغ التطبيقات المقدمة من طرف صاحب الصفقة;
- طلب من المختبرين الوظيفيين القيام باختباراتهم الخاصة. قصد إجراز اختبارات للبرامج المعلوماتية في المديرية المركزية. و هكذا عمل كل مختبر لوحده في غياب سيناريوهات محددة للاختبار. و إلى حدود نهاية يونيو 2012. مازالت الجهود جارية في المواقع التجريبية لمحاولة إثراء كراسات القواعد الوظيفية;
- على الرغم من أن المادة الضريبية تستجيب. عموما. لمعايير وقواعد معقدة . لوحظ غياب سيناريوهات للاختبار منجزة و مصممة بما فيه الكفاية على غرار الرسوم البيانية التي تمثل العناصر المسببة والتسلسل العملي وكذا النتائج المتوخاة.

و بالتالي. و حتى شهر يونيو 2012. لا يزال اللبس قائما بشأن مدى تغطية الاختبارات الوظيفية لأغلبية الحالات المطروحة في الواقع. كما وقف المجلس الأعلى للحسابات خلال شهر يونيو من نفس السنة على ماهية الهيئة الموكولة لها مسؤولية المصادقة على جودة البرامج المعلوماتية. خلال عملية الإنتاج و المرور إلى التسليم النهائي. خصوصا مع عدم خمس مسيري المواقع النموذجية للقيام بهذه المهمة. وبالإضافة إلى ذلك. جدر الإشارة إلى ضعف الثقة اتجاه هذه البرامج المعلوماتية التي ارتفعت حدتها. خصوصا مع العدد و الإيقاع العاليين للتسليمات من طرف صاحب الصفقة (حوالي 137 تسليما إلى غاية شهر يونيو 2012) وكذا عدم إمكانية إجراز الاختبارات الأحادية و اختبارات الإدماج و اختبارات عدم الانحدار بشكل أوتوماتيكي (آلي).

هكذا. و بعد استثمار فاق 100 مليون درهم (بالنسبة للصفقة رقم DGI/4/2004 و للسنة الأولى للصفقة القابلة للتجديد التي تخص TMA . فقط . ودون احتساب تكاليف الاستغلال). و تعبئة الطاقم التقني لمديرية الأنظمة المعلوماتية وتعبئة مدبري المواقع النموذجية. جدر المديرية العامة للضرائب نفسها مجهزة بنظام غير مستقر. تشوبه تناقضات في الحسابات و يفتقر إلى عدة مواصفات وظيفية مفصلة. كما أن المشروع يدور في حلقة لا متناهية من الاختبارات / كشف العيوب / الإحالة على الطاقم التقني / التصحيح من طرف صاحب الصفقة / إعادة التسليم / إعادة الاختبارات.

وأمام هذا الوضع. يطرح سؤال كبير بشأن مسؤولية المصادقة على الجودة الوظيفية والتشغيلية للبرامج المعلوماتية وتسلمهم وفقا لذلك. فمن الواضح أن مدبري المواقع النموذجية سوف يعرفون ترددا واسعا لعدم قدرة الفريق التقني على مجاراة الصعوبات التي عرفها المشروع وعدم قدرته على التحكم في جداوله الزمنية وكذا احترامه لالتزاماته فيما يتعلق بالتحقق من صحة التطبيقات المكتسبة في الصيغ السابقة.

حتى إذا تم فرضا تحقيق استقرار النظام الجديد و نشره على مستوى المديرية الجهوية للضرائب. فإن سؤالاً جوهرياً آخر يبقى مطروحاً. و يتعلق بمدى قابلية هذا النظام للاستدامة و التطور والصيانة. في الوقت الذي أثيرت مخاوف كبيرة بشأن العمل باستقلالية عن صاحب الصفة. ويرجع ذلك أساساً إلى اختيار إدارة المشروع العمل ب Framework وإلى نوعية javadoc .

وبالإضافة إلى ذلك. يمكن أن تساهم النقائص التقنية و التدبيرية للمشروع في تشجيع مقاومة التغيير . و منها خصوصاً:

- التأخيرات في بلورة المشروع لاسيما في المواقع النموذجية (مديرية القضايا البين-إقليمية للشركات الكبرى ومديرية الأشخاص المعنويين و اللذان يشاركان كموقعان نموذجيان منذ سنة 2009. أي ما يقرب من ثلاث سنوات. لكنهما لا يتوفران على النسخة النهائية):

- استمرار المشاكل التقنية والوظيفية في البرامج المعلوماتية مع نمو حجم المهمة الملقاة على عاتق المواقع النموذجية من اختبارات وإعادة الاختبارات بمناسبة كل إصدار جديد.

فيما يتعلق بالجزء الثاني من المشروع. أي SIT-PVRC. فقد شرعت المديرية العامة للضرائب في إنجاز هذا المشروع في حين أن نواته المتمثلة في نظام SIT-Assiette . لم تتم المصادقة عليه وظيفياً وعملياً. علماً أن محوره الرئيسي يبقى العمل على جعل العمليات أوتوماتيكية. حيث إن إجراء التقاطعات لمقارنة المعطيات والذي كان بمثابة حجر الزاوية في هذا النظام لم يتم اعتماده كمكون للخدمة المزمع إنجازها. و يبقى السؤال مطروحاً بخصوص القدرة الوظيفية والتشغيلية للبرامج المعلوماتية المسلمة بتاريخ 21 دجنبر 2010 . خاصة أنه إلى غاية يونيو 2012 لم يتم بعد تشغيلها في المواقع النموذجية.

في محاولة منها دائماً أن تتوفر على نظام "متكامل بشكل كلي". انخرطت المديرية العامة للضرائب في مشاريع أخرى والتي تبقى نتيجتها مشروطة بإعمال مشروع SIT-Assiette. و هو على الخصوص حال المشاريع المتعلقة بتصميم ووضع نظام لاتخاذ القرار و تلك المتعلقة بالحصول على الوسائل اللازمة للتدقيق وتحليل المخاطر.

يوصي المجلس الأعلى للحسابات المديرية العامة للضرائب إلى إجراء تدقيق للمشروع الذي من شأنه أن يساعد المديرية العامة على حسم الخيارات والقرارات المناسبة الواجب اتخاذها.

إذا تم اختيار مواصلة إنجاز المشروع. فإن المجلس الأعلى للحسابات يثير انتباه المديرية العامة للضرائب. إلى أهمية الجوانب المتعلقة بتسيير تنفيذ نظام SIT و قبوله من طرف المستعملين.

## II. جواب وزير الاقتصاد والمالية

لم يدل وزير الاقتصاد والمالية بتعليقاته على الملاحظات التي تم تبليغها إليه

## ضبط وتأمين الملك الخاص للدولة

لم يقدم المشرع المغربي تعريفا قانونيا للملك الخاص للدولة. وبصفة عامة، يتكون هذا الملك عمليا من الممتلكات المنقولة وغير المنقولة التي تكون الدولة هي المالكة لها، والتي لا تدخل ضمن مجال الملك العمومي الذي يحكمه الظهير الشريف الصادر في فاتح يوليوز 1914 أو ضمن الملك الغابوي الذي يخضع لمقتضيات الظهير الشريف الصادر بتاريخ 30 أكتوبر 1917.

ويخضع تسيير الملك الخاص للدولة للقانون الخاص. وتسير مديرية أملاك الدولة التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية ممتلكات عقارية تقدر مساحتها بـ 1.566.816 هكتار (49.132 عقارا للدولة) بقيمة مالية تقدر بـ 500 مليار درهم، 68% من هذه الممتلكات تتواجد بالوسط القروي و25% منها بالوسط شبه الحضري و7% بالوسط الحضري.

ويتكون الملك الخاص للدولة، حسب أصل التملك، أساسا من العقارات المملوكة سابقا للدولة ومن الأراضي المسترجعة في إطار الظهير الشريف الصادر بتاريخ 2 مارس 1973 وذلك بما يناهز على التوالي 42% و22% من المساحة الاجمالية.

### أ. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

ارتكزت مهمة مراقبة التسيير التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات على الجوانب المتعلقة بضبط وتأمين الملك الخاص للدولة. وقد همت هذه المراقبة المصالح المركزية لمديرية أملاك الدولة وبعض المندوبيات الاقليمية التابعة لها وأفضت إلى تسجيل الملاحظات التالية :

#### أولا- قصور فيما يخص ضبط الوعاء العقاري للملك الخاص للدولة

يتم ضبط الوعاء العقاري للملك الخاص للدولة من خلال إحصائه وتحديد محتوياته بشكل دقيق. وقد مكن تقييم هذا الجانب من ملاحظة عدم أداء هذه المهمة على النحو المطلوب حيث لم تتمكن مديرية أملاك الدولة، إلى نهاية سنة 2011، من التعرف على الممتلكات العقارية التي تقوم بتسييرها والادلاء بجرد دقيق وتقدير مدقق للعقارات المتوفرة والميسرة. فقاعدة معلوماتها التي تضم محفظة العقارات غير شاملة ولا تعكس بدقة محتوى هذا الملك. وقد نتجت هذه الوضعية أساسا عن العوامل التالية :

- عدم اتمام وانهاء تصفية الوضعية القانونية للملك الخاص للدولة. فإلى نهاية سنة 2011، لم تتمكن مديرية أملاك الدولة من تحفيظ سوى نصف ممتلكاتها. فيما تشكل العقارات التي هي في طور التحفيظ 40% من المساحة الاجمالية، لكن هذه المسطرة ظلت متوقفة في مرحلة من مراحل مسطرة التحفيظ العقاري، وذلك منذ عدة سنوات (إبداع مطالب التحفيظ أو التحديد أو المسح أو تأسيس الرسوم العقارية)؛
- عدم تصفية المصادرات المطبقة في إطار الظهير الشريف رقم 1.58.103 الصادر في 27 مارس 1958، خاصة عن طريق تصفية الملفات العالقة والمتوقفة على الخروج من الشياخ؛
- عدم نقل الملكية إلى الدولة لبعض العقارات المصادرة في إطار تنفيذ الأحكام ضد الأشخاص المدانين في قضايا الاجتار بالحدرات؛
- عدم تصفية بعض العقارات المثقلة بالتحملات العقارية كالرهنون العقارية الرسمية والتقييدات الاحتياطية والحجوزات التحفظية والحجوزات التنفيذية والأوامر العقارية؛
- عدم تطهير الممتلكات العقارية المعبأة في اطار الاصلاح الزراعي والتي فاقت مساحتها ما يزيد عن 300.000 هكتارا، وذلك منذ 1966. فبعض المستفيدين لم يسووا بعد وضعياتهم إزاء مديرية أملاك الدولة، في حين أن عقود البيع للقطع الممنوحة لهم تعود إلى أكثر من 40 سنة. بالإضافة إلى ذلك، فإن عددا من القطع لم تحفظ بعد باسم المستفيدين منها؛
- عدم تقييد وتسجيل في كناش المحتويات بعض العقارات المتواجدة بالخارج، والمخصصة لوزارة الشؤون الخارجية

والتعاون كالسفارات والقنصليات والسكن الوظيفي للهيئة الدبلوماسية:

- عدم تتبع الاستعمال الحقيقي للممتلكات العقارية المخصصة للادارات العمومية وخاصة عن طريق إنجاز جرد فعلي للتهيئات والتحسينات والاضافات المنجزة. فبعض العقارات المخصصة لم تعد مستغلة، والبعض الآخر تم تغيير موضوع تخصيصه أو الجهة المستغلة. فالوزارات المعنية بالتخصيص تنصرف كما لو أنها مالكة فعلية لتلك العقارات وتفضل بذلك الاحتفاظ بها لاستخدامات أخرى ممكنة ولاحقة. ويتعلق الأمر بشكل خاص بالعقارات المخصصة لوزارة الفلاحة ووزارة التربية الوطنية:
- عدم وثوقية البيانات المتعلقة بالمساحة المتوفرة من الملك الخاص للدولة والمقدرة بتاريخ 4 يونيو 2012 بـ 703.422 هكتار. أي ما يعادل 45% من المساحة الكلية. ويعزى ذلك إلى أن مديرية أملاك الدولة قامت بتقييد وتسجيل بعض العقارات بكناش المحتويات على أساس أنها ممتلكات متوفرة. غير أنها في الواقع، تخص عقارات محتلة بصورة غير قانونية أو خاضعة لمساطر أخرى للتسيير كالكراء أو البيع أو التخصيص أو أنها في انتظار التشطيب عليها أو غير متعرف عليها أساسا:
- عدم تصفية العقارات الفلاحية المتأتية من الأراضي المسترجعة لفائدة الدولة في إطار الظهير الشريف الصادر بتاريخ 2 مارس 1973. وقد لوحظ. في هذا الصدد، عدم التطابق ما بين قاعدتي المعلومات لكل من مديرية أملاك الدولة والوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية نذكر من بينها على سبيل المثال لا الحصر عقارات بمساحة تقدر بـ 88 هكتار مسترجعة من طرف الدولة غير أنها لازالت مقيدة بقاعدة المعلومات للوكالة الوطنية للمحافظة العقارية باسم أشخاص أجانب وعقارات أخرى تبلغ مساحتها 2.362 هكتارا لم يتم التكفل بها سواء من طرف مديرية أملاك الدولة أو من قبل الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية:
- تأخير فيما يتعلق بتسوية المنازعات المترتبة عن تطبيق الظهير الشريف بتاريخ 2 مارس 1973 سالف الذكر. ومن ضمن 6.857 ملفا بمساحة تبلغ 114.192 هكتار والتي نظرت فيها اللجنة الاقليمية المنصوص عليها طبقا لهذا الظهير الشريف. 4.279 ملفا بمساحة تبلغ 56.255 هكتار لم تتم تسويتها ويتعلق الأمر بـ 1014 ملفا بمساحة تبلغ 13.881 هكتار تقع داخل قطاعات للضم والتي لم يتم المصادقة عليها بعد و 1.207 ملفا بمساحة تبلغ 9.999 هكتار هي في انتظار فحصها أمام أنظار اللجنة الاقليمية أو متوقفة على صدور المراسيم التي ترخص التسوية عن طريق التفويت.

وخلاصة القول، انعكس عدم ضبط الممتلكات الخاصة للدولة بشكل سلبي على الجوانب الأخرى المتعلقة بتسييرها لكونه يشكل عائقا أمام استغلالها.

## ثانيا- نواقص في تصفية الوضعية القانونية للملك الخاص للدولة

### 1. التحفيظ العقاري

يتم تحفيظ أملاك الدولة وفقا لمسطرة التحفيظ العادية أو مساطر التحفيظ الخاصة:

#### مسطرة التحفيظ العادية

تخضع مسطرة التحفيظ العادية أساسا لمقتضيات الظهير الشريف بتاريخ 12 غشت 1913 المتعلق بالتحفيظ العقاري والقانون رقم 14.07 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.177 بتاريخ 22 نونبر 2011 الذي تم بموجبه تغيير وتتميم الظهير الشريف بتاريخ 12 غشت سالف الذكر.

وقدمكن تقييم الأجازات، خلال الفترة الممتدة ما بين 2000 و2011، من معاينة حصيلة ضعيفة، إذ لم تشمل عملية التحفيظ إلى نهاية 2011 سوى قرابة نصف الممتلكات العقارية فيما تشكل العقارات التي هي في طور التحفيظ وغير المحفظة على التوالي 40 % و 9 %.

ومن أجل إبراز الأسباب التي أدت الى هذه الحصيلة، تم تحليل الأجازات المحققة لكل مرحلة من مراحل مسطرة التحفيظ خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2001 و سنة 2011 حيث تبين أن الجهد المبذول في مجال التحفيظ يظل ضعيفا ولا يرقى إلى المستوى المطلوب. ويتجلى ذلك على مستوى مختلف مراحل المسطرة فيما يلي :

#### • مرحلة ايداع طلبات التحفيظ

- ضعف الجهد المبذول فيما يخص ايداع مطالب التحفيظ مقارنة بالمتبقي من العقارات التي لم تبرمج بعد للتحفيظ. فخلال الفترة الممتدة ما بين 2001 و 2011، عرفت مطالب التحفيظ المودعة انخفاضا من حيث العدد والمساحة على التوالي بنسبة 31 % و 70 %. أما الزيادات المسجلة في سنة 2002 بمساحة 154.212 هكتار و في سنة 2007 بـ 100.382 هكتار، فلا تهم في واقع الأمر سوى عمليات تحفيظ استثنائية وظرفية تخص مساحات كبرى وشاسعة:
- عدم ايداع مطالب التحفيظ لبعض العقارات بمساحة تبلغ 134.864 هكتار، أي بنسبة 9 % من الملك الخاص للدولة على الرغم من كونها مسجلة ضمن كناش المحتويات منذ أزيد من 50 سنة:
- عدم التوفر على وسائل إثبات ملكية الدولة لبعض العقارات على صعيد بعض المندوبيات الاقليمية. على سبيل المثال، لا تتوفر المندوبية الإقليمية للقنيطرة على أي وثيقة عقارية لايداع مطالب التحفيظ بالنسبة لبعض العقارات فيما تتوفر فقط على نسخ من كناش المحتويات بالنسبة لعقارات أخرى.

#### • مرحلة التحديد

- ضعف الجهد المبذول فيما يتعلق بتحديد مطالب التحفيظ المودعة حيث يشكل في المتوسط عدد مطالب التحفيظ المحددة حوالي 70 % من عدد مطالب التحفيظ المودعة (1.209):
- كثرة وقدم مطالب التحفيظ الجاري على مستوى المحافظة العقارية والتي لم يتم تحديدها بعد. حيث بلغ عدد هذه المطالب الى نهاية سنة 2011 مامجموعه 5.487 مطالبا بمساحة إجمالية تقدر بـ 203.693 هكتار نصفها تم ايداعه قبل سنة 2000. بل هناك مطالب تحفيظ يعود تاريخ ايداعها إلى الفترة الممتدة ما بين سنة 1930 و سنة 1950 (123 مطالبا للتحفيظ بمساحة 12.811 هكتار):
- تأخير وتعثر خلال مرحلة التحديد. وتعد هذه العراقيل، حسب مديرية أملاك الدولة، نتيجة للصعوبات المتعلقة بالتعرف على العقارات المزمع تحديدها والاعتراضات التي يقوم بها الأغيار والتي تحول دون إحراز تقدم أشغال عملية التحديد. إلا أن هذا التبرير لا يمكن قبوله لأنه لا يمكن ايداع أي مطلب للتحفيظ دون القيام مسبقا بالتعرف عليه وتحديد موقعه ومساحته:
- إعلان بعض عمليات التحديد سلبية من طرف مصالح المحافظة العقارية بسبب غياب ممثلي بعض المندوبيات التابعة لمديرية أملاك الدولة.

#### • مرحلة المسح

- ضعف نسبة الأجازات فيما يخص عدد ومساحة مطالب التحفيظ المسووحة حيث أنه في المتوسط 63 % فقط من مجموع المطالب المودعة تم مسحها. مع العلم، أنه يتوجب، بعد إتمام عملية التحديد، مسح كل المطالب في أجال معقولة:
- كثرة وقدم مطالب التحفيظ المحددة الجارية والتي لم يتم بعد مسحها حيث أنه، وإلى نهاية سنة 2011، لم يتم مسح سوى 2.274 من المطالب المحددة بمساحة اجمالية تبلغ 291.036 هكتار. تعود نسبة 20 % منها إلى ما قبل سنة 2000. بل هناك مطالب للتحفيظ محددة تعود إلى الفترة الممتدة ما بين سنة 1930 و سنة 1960 (45 مطالبا بمساحة 30.727 هكتار):
- هيمنة الجاري غير المصفي خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2001 و سنة 2010 حيث تم تقييمه بنسبة 80 % تضم 1.659 ملفا بمساحة 223.827 هكتار من بينها ما يزيد عن النصف سجلت سنة 2007 (44.404 هكتار) و سنة 2009 (45.628 هكتار) و سنة 2010 (42.249 هكتار):
- تعثر ملحوظ على مستوى مرحلة المسح ناتج عن التأخيرات المسجلة ما بين مراحل التحديد والمسح، مما أدى، على

الخصوص إلى إتلاف أنصاب التحديد. وعدم امكانية التعرف على مجاوري العقارات المزمع مسحها بالاضافة إلى التعرضات والاعتراضات والعوائق التي تتسبب فيها الساكنة المجاورة مما يحول دون إنجاز الأشغال الطبوغرافية للمسح العقاري:

- تأخر تنفيذ الدراسات الطبوغرافية المنجزة من طرف الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية. وتجدر الإشارة إلى أن مديرية أملاك الدولة غير معنية بتتبع ومراقبة تقدم سير إنجاز هذه الدراسات.

#### • مرحلة الاعلان عن انتهاء التحديد

- عدم إصدار إشعار للاعلان عن انتهاء التحديد من طرف المحافظة العقارية لتحديد التاريخ النهائي لاستلام التعرضات. فالى نهاية سنة 2011، هم هذا الاختلال 2.102 مطلباً للتحفيظ مسوحاً ومتوقفاً على إعلان انتهاء التحديد، بمساحة إجمالية بلغت 185.963 هكتاراً؛

- قدم الجاري المتبقي من مطالب التحفيظ المسووحة التي لم يعلن بعد عن انتهاء تحديدها خاصة وأن ثلثها يعود إلى سنوات ما قبل 2000. نسبة 20% من بين هذه المطالب (5.406) تجاوزت أزيد من 50 سنة، إلا أنها ظلت عالقة في مرحلة المسح؛

- ارتفاع عدد مطالب التحفيظ التي لم يعلن عن انتهاء تحديدها خلال العشرية الأخيرة (أكثر من النصف) خصوصاً في سنة 2007 (319) و سنة 2009 (147). هذا الارتفاع لا يمكن أن يؤدي سوى إلى إضعاف الجهد المبذول. على محدوديته، لإنجاز عمليات التحديد والمسح.

#### • إصدار الرسوم العقارية

- ضعف الجهد المبذول لإصدار الرسوم العقارية. إذ لا تشكل الرسوم العقارية المحصل عليها في المتوسط سوى 76 % من مطالب التحفيظ المودعة من حيث العدد و50% من حيث المساحة تعود 25% منها (11.524 هكتار) إلى أزيد من 40 سنة ومازالت جامدة ومتوقفة في مرحلة الاعلان عن انتهاء التحديد؛

- عدم إصدار الرسوم العقارية بالنسبة لـ 1.524 مطلباً للتحفيظ (81.469 هكتار) تتوفر على اشعارات الاعلان عن انتهاء التحديد؛

- انخفاض عدد ومساحة الرسوم العقارية الصادرة ما بين سنة 2001 وسنة 2011 على التوالي بحوالي 35 % و69%. حيث انتقلت من 1.077 رسماً عقارياً بمساحة بلغت 4.943 هكتاراً إلى 695 بمساحة تقدر بـ 1.548 هكتار مع العلم أن النتائج المسجلة في سنوات 2002 (75.658 هكتار) و2007 (60.638 هكتار) و 2010 (47.839) هكتار همت فقط بعض عمليات التحفيظ الاستثنائية والظرفية لمساحات كبرى وشاسعة؛

- عدم إصدار الرسوم العقارية لبعض مطالب التحفيظ المعلن عن انتهاء تحديدها. ويتم تبرير هذا النقص من طرف مديرية أملاك الدولة بتعرضات الأغيار أو التحملات العقارية التي تثقل العقارات المعنية. غير أنه لوحظ، على صعيد بعض المندوبيات الإقليمية، كالقنيطرة وسيدي قاسم مثلاً، أن مطالباً للتحفيظ بمساحة تناهز 512 هكتار، لم يتم إصدار رسومها العقارية بالرغم من كونها محددة ومتوفرة على إعلانات عن انتهاء تحديدها وخلوها من التعرضات.

#### • التعرضات

- أهمية النزاعات المرتبطة بالتعرضات المتعلقة بتحفيظ عقارات الملك الخاص للدولة. ويتعلق الأمر بـ 2.478 ملفاً بمساحة تبلغ 79.600 هكتاراً؛

- عدم تنفيذ الأحكام النهائية الصادرة لصالح الدولة، على الرغم من كونها لكون هذا التنفيذ لا يحتاج سوى إلى تبليغها إلى المحافظين على الأملاك العقارية المعنيين من أجل تأسيس الرسوم العقارية. وبالفعل، فقد صدر من بين 2.478 ملفاً موضوع نزاع قضائي 640 حكماً وقراراً لصالح الدولة. من بينها 278 قراراً نهائي صدر عن المجلس الأعلى تعود إلى عدة سنوات لم يتم تنفيذها بعد؛

- تعثر وتوقف مسطرة تحفيظ بعض عقارات الملك الخاص للدولة بسبب التعرضات المتبادلة ما بين مديرية أملاك الدولة وبعض الهيئات العمومية والتي تحولت إلى نزاعات قضائية راجعة منذ عدة سنوات أمام المحاكم المختصة. ويتعلق الأمر بالمندوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر (706 هكتار) ووزارة التجهيز (42.087 هكتار)



و بعض الجماعات السلالية (3.578 هكتار).

وتبعاً لما سبق، يتضح أن مديرية أملاك الدولة لم تضع ورش تحفيظ عقاراتها ضمن أولويتها، إذ يظل عملها، في هذا الصدد، غير كافياً على مستوى الإجراءات المتخذة من أجل تصفية مطالب التحفيظ المتعثرة والمتوقفة في مختلف مراحل مسطرة التحفيظ.

فأوجه القصور التي تم رصدها فيما يخص التحفيظ العقاري هي ناجمة بالأساس عن ضعف عدد مطالب التحفيظ المودعة من جهة (من أجل الشروع في إجراء مسطرة التحفيظ)، وعن الاختلال والتأخير الملحوظين خلال عمليات التحديد والمسح وعن نقص تتبع النزاعات العقارية من جهة أخرى.

وأخيراً، لوحظ غياب آلية من شأنها ضمان تتبع ومراقبة وتقييم مستوى تقدم الأشغال والأجزاء المتعلقة بتسوية الوضعية القانونية لعقارات الملك الخاص للدولة.

### ◀ المساطر الخاصة للتحفيظ العقاري

توجد عدة مساطر خاصة للتحفيظ العقاري، كل واحدة منها تخضع لنصوص قانونية خاصة. وتهم هذه المساطر على الخصوص التحديد الإداري وتحفيظ العقارات التي تم استخراجها من الملك العمومي أو تلك المتأتية من عمليات ضم الأراضي الفلاحية:

#### • التحديد الإداري

يخضع التحديد الإداري لمقتضيات الظهير الشريف الصادر بتاريخ 3 يناير 1916 بمثابة نظام خاص لتحديد ملك الدولة والظهير الشريف بتاريخ 24 مايو 1922 المتعلق بتحفيظ عقارات الدولة المحددة. وقد همت عمليات التحديد 146 ملفاً بمساحة إجمالية بلغت 107.105 هكتار تنوزع ما بين 38.629,78 هكتار هي في طور التحديد و 58.400,83 هكتار مصادق على تحديدها و 44.840,46 هكتار تم إصدار رسومها العقارية. وقد لوحظ ضعف الجهد المبذول من أجل إتمام وإنهاء مسطرة تحفيظ العقارات موضوع التحديد الإداري الذي يتجلى من خلال الملاحظات التالية :

- ضعف نسبة تحفيظ المساحات المحددة حيث لا تشكل سوى 40 ٪ تقريباً من المساحة الإجمالية (44.840,46 هكتار). غالبيتها تهم مطلب التحفيظ عدد 180 المودع بتاريخ 25 غشت 2008 لعقار يقع بشيشاوة. فبدون احتساب هذا التحفيظ الاستثنائي، كانت ستكون نسبة الأجزاء شبيهة منعدمة؛
- عدم تحفيظ بعض العقارات المصادق على عملية تحديدها الإداري. تعود نسبة ما يناهز 99,52 ٪ منها إلى الفترة الممتدة ما بين سنة 1930 و سنة 1948 رغم أنه، وطبقاً للمسطرة المعمول بها، يكتسب التحفيظ تلقائياً مباشرة بعد المصادقة على التحديد بمرسوم وبمجرد إيداع مطلب التحفيظ ويتم الإعلان عنه بعد إعادة تنصيب الأرف وأجراء عملية المسح لأجزاء التصميم العقاري من طرف المحافظة على الأملاك العقارية؛
- سلوك المسطرة العادية للتحفيظ عوض المسطرة الخاصة بالنسبة لبعض العقارات التي سبق لها أن كانت موضوع تحديد إداري صدرت بشأن المصادقة على تحديدها مراسيم. وقد عرض هذا التغيير في المساطر هذه العقارات إلى فتح آجال جديدة للتعرضات، مما نتج عنه تأخير مهم في إتمام وانتهاء إجراءات المسطرة (من بين 23.922,66 هكتار تم تحويلها إلى المسطرة العادية، 80,30 ٪ لم يتم تحديدها بعد). كما أن هذه العقارات المحددة أصلاً أصبحت عرضة لخاطر الضياع كلياً أو جزئياً. فعلى سبيل المثال، تمت خلال مرحل التحديد خسارة 1.673 هكتار بالعرائش؛
- قدم التحديدات التي لم تتم المصادقة عليها بعد، والتي تعود إلى الفترة الممتدة ما بين سنة 1927 و سنة 1955 بمساحة تبلغ 38.629,78 هكتار، أي ما يناهز 36 ٪ من المساحة الإجمالية المشمولة بعملية التحديد الإداري؛
- ضعف تعبئة ممثلي السلطات المحلية لأجل إنجاز أشغال اللجنة القانونية المكلفة بالتحديد الإداري؛
- اعتراض وممانعة الساكنة فضلاً عن أهمية التعرضات المدلى بها من طرف الأغيار والتي تكون في بعض الأحيان كيدية، كنتيجة للتحويل من المسطرة الخاصة للتحفيظ إلى المسطرة العادية؛
- عدم المصادقة على التحديدات الإدارية لبعض العقارات ذات المساحات الكبرى الواقعة بمراكش مثلاً بسبب رفض المحافظ على الأملاك العقارية تسليم شهادة الإيداع، التي تعد وثيقة مهمة وضرورية لنشر مرسوم المصادقة على

التحديد. وقد علل هذا الأخير رفضه بعدم وجود الملف المتعلق بالتحفيظ العقاري على صعيد المحافظة. ويتعلق الأمر بعقارات الملك الخاص للدولة المسماة «كيش أولاد دليم ودوبلان» و«بور ميدر فرجان الدولة الجنوبي» و«كيش تكنا» على التوالي بمساحات 74.000 هكتار و18.150 هكتار و5.915 هكتار:

#### • التحفيظ العقاري للقطع المتأتية من عملية الاستخراج من الملك العمومي

تخضع المسطرة الخاصة لتحفيظ قطع الملك الخاص للدولة المتأتية من عملية الاستخراج من الملك العمومي لمقتضيات ظهير 25 يونيو 1927. ويتم إجراء هذه المسطرة بعد إعادة تنصيب الأرف خلال عملية التحديد للعقار المعني التي يتم إنجازها من طرف المحافظة العقارية وإصدار تصميم عقاري له. وتبلغ المساحة الإجمالية المستخرجة من الملك العمومي التي تم ضمها إلى الملك الخاص للدولة 29.250 هكتاراً تتوزع على 436 عقار. وتهم 99 ٪ من هذه المساحة عشرة مطالب للتحفيظ العقاري تم إيداعها من طرف المندوبيات الإقليمية لكل من القنيطرة (86 ٪) وسيدي قاسم (13 ٪). وقد مكن تقييم هذا الجانب من إبراز الملاحظات التالية :

- جهد ضعيف فيما يتعلق بتصفية الوضعية القانونية للعقارات المستخرجة من الملك العمومي. إذ لم يتم تحفيظ سوى 11,68 ٪ من بين 29.250 هكتار مستخرجة و 68,27 ٪ من المساحة الإجمالية المستخرجة من الملك العمومي هي غير محفظة:
- تحفيظ العقارات المستخرجة من الملك العمومي حسب المسطرة العادية للتحفيظ عوض المسطرة الخاصة (86 ٪ من المساحة الإجمالية). وقد ترتب عن هذا التغيير في المساطر إكراهات و مخاطر نخص بالذكر منها. تعقيد و بطئ المسطرة المتبعة و تعريض هذه العقارات لتعرضات الأعيان. وكذا تأخير في تحفيظ هذه الأملاك الذي وصل في بعض الحالات إلى 50 سنة. وهكذا. لم تتعد نسبة التحفيظ حسب المسطرة العادية 4 ٪ (338,93 هكتار محفظة من أصل 8.025,16 هكتار). وإذا ما اقتطعنا من هذه المساحة المحفظة 303,61 هكتار تخص عقارا يتواجد بمدينة القنيطرة. فإن هذه النسبة ستكون شبه منعدمة.

#### • استخراج المرحلات المجففة جهة الغرب من الملك العمومي

تخضع هذه العقارات للظهير الشريف رقم 1.56.127 بتاريخ 27 غشت 1956 المتعلق بالمرجات المجففة الكائنة بجهة الغرب. كما تم تغييره. وكذا المرسوم المتعلق باستخراج الملك العمومي ودمجه بالملك الخاص للدولة. وتمتد هذه المرحلات على مساحة تقدر بـ 28.951 هكتار تدخل في مجال اختصاص كل من مندوبيتي القنيطرة وسيدي قاسم. وقد مكنت مراقبة هذا الجانب من التسيير من إبراز الملاحظات التالية :

- عدم تصفية الوضعية القانونية لمجموع المرحلات المجففة. وذلك بإعمال وتتبع مساطر تحفيظها. ويرجع ذلك خاصة إلى غياب برمجة التعرف الدوري ميدانيا (تحديد معالم القطع المستغلة وطرق تميمها) بالإضافة إلى عدم التحديد والتعرف على المستغلين والمحتملين الحاليين:
- عدم دمج هذه المرحلات ضمن الملك الخاص للدولة في الوقت المناسب نظرا للتأخير الحاصل في المصادقة على مراسيم الاستخراج والتي تعود إلى سنوات السبعينيات:
- عدم إصدار القرارات الوزارية المشتركة المتعلقة بتطبيق مقتضيات الظهير الشريف سالف الذكر والتي تمكن من توزيع الثلث على الجماعات السلالية باستثناء المرحلة المسماة «سيدي محمد بن منصور». وقد نتج عن هذه الوضعية استغلال غير قانوني لهذه القطع الأرضية:
- عدم تحيين القوائم المتعلقة بالمستفيدين من القطع الموزعة بسبب التغييرات والتبادلات المتتالية التي يقوم بها المستغلون فيما بينهم للعقارات المعتبرة لدى المديرية وكذا الكراءات من الباطن والتنازلات بمقابل أو بدونه:
- صعوبات في تطبيق القرارات المتخذة من طرف اللجان المكلفة بدراسة المشاكل الإجتماعية والإقتصادية الناجمة عن استغلال المرحلات:
- تفاقم احتلالات الملك الخاص للدولة والاعتداء عليه.

## • خفيظ الكتل المشتركة الناجمة عن عملية ضم الأراضي الفلاحية

يخضع خفيظ العقارات الكائنة في نطاق قطاع ضم الأراضي الفلاحية لمقتضيات الظهير الشريف المؤرخ بـ 30 يوليوز 1962 بتنفيذ الظهير الشريف بتاريخ 30 يونيو 1962 المتعلق بعملية ضم الأراضي الفلاحية الذي ينص على إجبارية خيين الرسوم العقارية وخفيظ العقارات غير المحفظة الذي يمكن القيام به تلقائيا. وقد مكنت مراقبة هذا الجانب من التسيير من تسجيل الملاحظات التالية :

- جهد ضعيف فيما يخص خفيظ الكتل المشتركة الناجمة عن عمليات ضم الأراضي الفلاحية حيث أنه من بين 1.473 طلبا للتخفيظ بمساحة 920 هكتار لم يتم خفيظ سوى 286 عقارا بمساحة إجمالية قدرها 376 هكتار رغم أن 46% منها تعود لما قبل سنة 1999؛
- تغيير المسطرة الخاصة للتخفيظ بالمسطرة العادية مما نتج عنه تأخير في إصدار الرسوم العقارية وتوقف عدة مطالب للتخفيظ العقاري في مرحلة التحديد حيث تم إحصاء 16 طلبا للتخفيظ من بين عينة تتكون من 19 عملية ضم ترجع إلى سنوات ما قبل سنة 1970 متوقفة عند هذه المرحلة فيما لم يتم إصدار سوى رسمين عقاريين منها.

## 2. الخروج من الشيع

تبلغ مساحات العقارات المملوكة على الشيع بين الدولة (الملك الخاص) والأغيار حوالي 98.414 هكتار تبلغ حصة الدولة منها حوالي 25.801 هكتار أي 26% من المساحة الكلية.

وقد أسفرت مراقبة هذا الجانب من التسيير عن رصد الملاحظات التالية :

- كثرة عدد حالات الخروج من الشيع التي لم يتم تصفيتها والتي تشكل 56% تقريبا من حيث العدد و 50% من حيث المساحة؛
- ترجيح المسطرة القضائية للخروج عن الشيع على المسطرة الرضائية (84% من الملفات تخص 2.789,07 هكتار تتجه إلى المسطرة القضائية). وقد بلغ عدد الأحكام الصادرة عن المحاكم المختصة 607 حكما (24.733 هكتار) من بينها 48,60% (18.081 هكتار) صدرت لصالح الدولة و 51,40% (6.647 هكتار) ضدها.

## 3. المصادر في إطار الظهير الشريف بتاريخ 27 مارس 1958

يضم الملك الخاص للدولة العقارات المتأتية من المصادر تطبيقا للظهير الشريف رقم 1.58.103 بتاريخ 27 مارس 1958 المحدث للجنة التحقيق والتي نطقت بعقوبات ضد الأشخاص المتابعين بتهمة الخيانة للوطن. وقد تم سنة 1963 إعفاء بعضهم فيما يخص العقارات الواقعة داخل المدار القروي. وتبلغ المساحة الكلية للمصادر المحصاة من طرف المديرية إلى حدود سنة 2010 حوالي 47.730 هكتار بقيمة إجمالية تقريبية تبلغ 13.894.175.524 درهم.

وقد مكنت مراقبة هذا الجانب من التسيير من تسجيل الملاحظات التالية :

- عدم التعرف على بعض العقارات وعدم التحكم في شمولية الوعاء العقاري المتأتي من المصادر رغم توفر المندوبيات على محاضر الجرد والتسليم الخاصة بها؛
- عدم التصفية النهائية للوضعية القانونية للعقارات المصادرة عن طريق الخروج من الشيع وخفيظ حصص الدولة رغم أن هذه المصادر تعتبر من أقدم مصادر التملك المكونة للملك الخاص للدولة؛
- جهد ضعيف فيما يخص خفيظ العقارات المصادرة حيث لم يتم خفيظ سوى 58,69% (28.014 هكتار) من المساحة الإجمالية للمصادر. ويبلغ عدد العقارات التي هي في طور التخفيظ 1.709 بمساحة إجمالية تقدر بـ 15.720 هكتار. أما المحفظة، فقد بلغت 6.738 عقارا بمساحة إجمالية تقدر بـ 3.995 هكتار أي بنسبتي 32,94% و 8,37% على التوالي من المساحة الإجمالية المصادرة.
- احتلال غير قانوني للعقارات المصادرة من طرف ورثة الأشخاص المحكوم عليهم . حيث أن 77% من المساحة المصادرة هي محتلة و 23% فقط هي المتوفرة والمتاحة للبيع أو للكراء أو التخصيص أو غيره من أوجه التسيير؛

- احتلال الأراضي المصادرة تكلف الدولة ضررا ماديا بفعل حرمانها من مداخيل مالية مهمة للخزينة العامة للدولة وكذا عدم الاستغلال الناجع لهذه الأراضي بما يفيد الفلاحة المغربية من طرف الأشخاص المحتلين نظرا لكونهم في وضعية غير مستقرة قانونيا. على سبيل المثال، 710 هكتارات محتلة بطريقة غير قانونية بمدينة القنيطرة خرم الخزينة العامة بما يقارب 1.065.000 درهم سنويا (مبلغ تم احتسابه على أساس أدنى أتاوة سنوية والتي تقدر بـ 1.500 درهم للهكتار الواحد):

- اكرء بالتراضي لنصيب الدولة المملوك عن الشيعاء بأتاوات ضئيلة تعود في بعض الأحيان إلى سنوات 1960 نذكر منها، على سبيل المثال، كراء 185 هكتار بتزيت منذ 1967 بأتاوة سنوية بلغت 10 دراهم للهكتار تمت مراجعتها سنة 1975 بأتاوة سنوية تبلغ 12 درهم للهكتار و226 هكتار بالخميسات بأتاوة سنوية بلغت 4,50 درهم للهكتار في السنة منذ 1967 إلى غاية 1976 حيث تمت مراجعتها إلى 7 درهم للهكتار و1.875 هكتار بالخميسات بـ 43 درهم للهكتار في السنة منذ 1987. وإذا أخذنا بعين الاعتبار أدنى أتاوة سنوية والتي تقدر بـ 1.500 درهم للهكتار، فإن المداخيل الممكنة التي كانت ستدرها كراءات هذه المصادرات الثلاث قد تصل إلى حوالي 3.429.000 درهم.

### ثالثا - عدم تصفية الاحتلالات بدون سند ولا قانون

بلغت المساحة الإجمالية المحتلة بدون سند ولا قانون عند نهاية 2011 ما يناهز 300.000 هكتار، 40 % منها محتلة من طرف مؤسسات عمومية و38 % من طرف أشخاص ذاتيين و معنويين خواص و 16 % من طرف الجماعات السلالية. وتوزع هذه الاحتلالات بين المجال القروي بنسبة 55 % والمجال شبه الحضري بـ 31% والمجال الحضري بـ 14 %.

و قد قامت مديرية أملاك الدولة سنة 2000 بجرد الاحتلالات غير القانونية و التي بلغت حينها 190.746 هكتار و قامت على ضوء ذلك بنشر مجموعة من الدوريات تتعلق بالإجراءات اللازم اتخاذها لتصفية عقارات الدولة من هذه الاحتلالات. إلا أن هذه الإجراءات لم تحل المشكل في عمقه. ذلك أن إصدار هذه الدوريات لم يكن موفقا سواء من حيث الشكل أو المضمون لا سيما على مستوى اختيار الأولويات.

وقد أفضى تقييم المقاربة المعتمدة والإجراءات المتخذة إلى تسجيل الملاحظات التالية :

#### • احتلالات من طرف الأشخاص الذاتيين و المعنويين الخواص

- أعطت المديرية في إطار معالجتها للاحتلالات الأولوية لتلك التي قام بها الأشخاص الذاتيون و المعنويون الخواص. غير أن الاحتلالات التي قامت بها الإدارات العمومية و الجماعات الترابية و المؤسسات العمومية تستحق أيضا الأولوية نظرا لأهمية المساحة المحتلة من طرفها، والتي بلغت 111.000 هكتار؛

- تطبيق غير قانوني للآتاوات على الاحتلالات غير القانونية خلافا لما هو منصوص عليه في المادة 26 من المرسوم الملكي رقم 330.66 بمثابة نظام عام للمحاسبة العمومية. وكذا الفصل 243 من القانون الجنائي. وفي بعض الحالات، كان استخلاص هذه الآتاوات موضوع دعاوى إلغاء أمام المحاكم المختصة التي كرست فقط مبدأ الحق في التعويض. إذ اعتبرت الاحتلال غير القانوني كعلاقة تعاقدية ضمنية للكراء بين الدولة والمحتل؛

- عدم تنفيذ بعض المندوبيات للأحكام المتعلقة ببطان استخلاص الآتاوات على الاحتلالات غير القانونية؛

- معدل إنجاز ضعيف فيما يخص «معالجة» الاحتلالات غير القانونية حيث لم يتجاوز هذا المعدل 15 % و 17 % في كل من المديريتين الجهويتين لمراكش و فاس بيد أنهما تتوفران على أكبر مساحة محتلة من طرف الخواص تباعا بـ 18.746 هكتار و20.040 هكتار. بينما لم تعالج خمس مديريات أخرى سوى 33% من المساحة المحتلة (51.590 هكتار). وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن مصطلح «معالجة» لا يعني بالضرورة مباشرة مسطرة إفراغ العقار المحتل وإنما في غالب الأحيان فتح الملف الخاص بالعقار المحتل دون أي إجراء إضافي؛

- غياب آليات لتتبع و مراقبة و تقييم الإجراءات المتخذة من طرف المصالح الخارجية فيما يخص معالجة الاحتلالات غير القانونية. ذلك أن المديرية تكتفي بالبيانات الشهرية التي تعدها و ترسلها لها هاته المصالح والتي لا يمكن أن تبين الجهد الحقيقي المبذول و الإجراءات المتخذة و مدى نجاعتها.

في هذا الصدد، تم اختيار عينة مكونة من 109 ملفا تهتم بمساحة تفوق 50 هكتارا وتخص ست مندوبيات التي تسيطر على المساحات المحتلة الأكبر. وقد خلص تقييم هذه العينة إلى النواقص التالية :

- لم يتم اتخاذ أي إجراء فيما يخص 18 ملف احتلال بمساحة إجمالية تفوق 3.622 هكتار رغم أن المحتلين معروفين لدى المديرية. يوجد 13 ملفا منها بمراكش بمساحة إجمالية 2.934 هكتار من بينها 1.800 هكتار محتلة من طرف شركة خاصة.
- لم يتخذ أي إجراء إضافي عدا التعرف على المحتلين فيما يخص 25 ملفا بمساحة إجمالية تبلغ 7.369 هكتار رغم أن هذا التعرف تم منذ سنة 2003:
- اعتبار بعض الملفات كاحتلالات ضمن قاعدة المعلومات غير أنها ليست كذلك (الدواوير والأماكن المشتركة مع الغير والمستفيدين من قطع أرضية في إطار الإصلاح الزراعي وعقارات تم تعبئتها للكرام أو البيع أو غيرها من أوجه التسيير):
- عدم تطبيق الإجراءات القضائية المقترحة في الدوريات السالفة الذكر كالإشعارات و المحاضر الإدارية و تقديم الشكايات للمحاكم المختصة (13 ملفا فقط تم تطبيق إحدى هذه الإجراءات بشأنها):
- عدم تفعيل كل الطرق القضائية المتاحة لإخلاء المحتلين الخواص من أشخاص ذاتيين و معنويين. خاصة منها تقديم الطلبات لدى قاضي المستعجلات و المحاضر القضائية و إجراءات الإفراغ و تقديم الشكايات لدى وكلاء الملك. جدر الإشارة إلى أن عدد دعاوى الإفراغ. بالنسبة لثمانين أكبر مندوبيات تمت زيارتها. لم يتجاوز 188 دعوة رغم أن عدد العقارات المحتلة يتعدى 21.700 عقارا.

#### • بشأن الأشكال الأخرى لاحتلال هذا الملك

- عدم إعداد جرد دقيق للعقارات المخصصة للإدارات العمومية. فباستثناء مندوبيتي مكناس وسيدي قاسم. لم تقم أي مندوبية بهذا الجرد الذي يمكن من المقارنة مع الإدارات المستفيدة:
- تأخير في تسوية وضعية الاحتلالات من طرف الجماعات الترابية والمؤسسات العمومية. ويرجع ذلك أساسا إلى رفض بعض هاته الجماعات و المؤسسات أداء ثمن البيع المتفق عليه أو تباطؤها في ذلك. و يتعلق الأمر ب 141 حالة بيع لصالح الجماعات الترابية بمبلغ مالي إجمالي يقدر بـ 276,84 مليون درهم:
- عدم إعطاء الأولوية لورش تصفية الاحتلالات المتعلقة بالتجمعات السكنية كالمدينة القديمة ومدن الصفيح والدواوير. حيث لم يسجل أي إجراء عملي في هذا الصدد و لا سيما أنه يصعب على الدولة استرجاع أراضيها التي أقيمت عليها مثل هذه التجمعات بالنظر إلى قدم بعض هذه العقارات التي تهدد سلامة ساكنيها:
- قصور في تتبع المعلوماتي لتسيير الاحتلالات غير القانونية. إذ لا يمكن تتبع الإجراءات المتخذة من طرف المصالح الخارجية نظرا لعدم وثوقية و عدم مصداقية المعلومات التي يوفرها النظام المعلوماتي. كما أن هذا الأخير لا يزود المستعمل له إلا بمرحلي فتح الملف وإغلاقه دون المراحل الأخرى من تليغات وإشعارات وأحكام:
- غياب أنظمة معلوماتية فرعية مخصصة لبعض الفئات التي تعتبرها المديرية محتلة كالمستفيدين من القطع الأرضية في إطار الإصلاح الزراعي (21.692 مستفيدا بمساحة تقدر بـ 95.882 هكتار) والمستفيدين من الآراء الإيجابية للجنة الوزارية المكلفة بحل النزاعات الفلاحية (54.589 هكتار). ويتم اعتبار هذه الفئات «خطأ» كاحتلالات من طرف النظام المعلوماتي مما يعطي أرقام و بيانات خاطئة حول المساحة الإجمالية المحتلة فعليا.

وإجمالا، يبين تقييم إنجازات المتعلقة بتصفية الاحتلالات غير القانونية أن المقاربة المعتمدة و الإجراءات المتخذة لم تنجح في التخفيض من المساحة المحتلة و لا حتى الحد من الاحتلال غير القانوني، بل العكس من ذلك. فقد تم تسجيل ارتفاع مهم في هذه المساحة من 190.746 هكتار سنة 2000 إلى حوالي 300.000 هكتار مع نهاية سنة 2011. أي حوالي 19 % من المساحة الإجمالية للملك الخاص للدولة.

وتبعاً لما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات مديرية أملاك الدولة بما يلي :

- إرساء استراتيجية مندمجة لتصفية الوضعية القانونية للعقارات غير المحفظة. ولذلك، فإن مديرية أملاك الدولة مدعوة لربط الاتصال بالمتدخلين الآخرين في مسطرة التحفيظ للتمكن من إنجاز هذا الورش المهم؛
- تسوية النزاعات العقارية ما بين مديرية أملاك الدولة من جهة والهيئات العمومية من جهة أخرى وذلك بتجريح المسطرة الرضائية؛
- إرساء نظام معلوماتي لتسيير الملك الخاص للدولة ليكون أداة للتسيير العادي ووسيلة مساعدة لاتخاذ القرار من أجل ضبط مجمل الملك العقاري وتعيين جميع المعطيات المحملة والمدرجة في هذا النظام وكذا من استخراج جرد دقيق لهذا الملك؛
- إحصاء العقارات غير المستغلة والمخصصة لفائدة الهيئات العمومية من أجل إعادة تخصيصها أو تعبئتها للإستثمار؛
- إدراج تسوية الاحتلالات غير القانونية الممارسة من طرف الهيئات العمومية ضمن الأوراش ذات الأولوية؛
- وضع آلية للتعقب الدقيق للاحتلالات غير القانونية بإعمال كل المساطر القضائية المتاحة والمنصوص عليها قانوناً.

## II. جواب وزير الاقتصاد والمالية

لم يدل وزير الاقتصاد والمالية بتعليقاته على الملاحظات التي تم تبليغها إليه

## تدبير الملك العمومي البحري

يتكون الملك العمومي البحري ، حسب المادة الأولى من ظهير 01 يوليو 1914 المتعلق بالملك العمومي كما تم تنميته بمقتضى ظهير 08 نونبر 1919، مما يلي:

- شاطئ البحر الذي يمتد إلى الحد الأقصى من مد البحر عند ارتفاعه مع منطقة مساحتها ستة أمتار من الحد المذكور؛

- المنارات و الفئارات و العلامات التي توضع للإنذار بالخطر وكافة الأعمال المعدة للإضاءة و الإنذار بالمخاطر في الشواطئ و ملحقاتها؛

و لا يقبل الملك العام البحري التفويت و لا تسقط حقوق الملكية فيه بالتقادم كما هو منصوص عليه في المادة الرابعة من الظهير المذكور.

ويخضع هذا الملك في تسييره و حمايته لاختصاص الوزارة المكلفة بالتجهيز و النقل بمقتضى تفويض مستمر منصوص عليه في المادة السادسة من نفس الظهير المشار إليه.

و على المستوى التنظيمي يندرج تدبير الملك العمومي البحري، مركزيا، ضمن صلاحيات مديرية الشؤون الإدارية و القانونية و مديرية الموانئ و الملك العمومي البحري المكلفتان كل حسب اختصاصه بوضع سياسة لحماية و حفظ و مراقبة هذا الملك وذلك حسب المادة 11 من المرسوم رقم 2.06.472 بتاريخ 04 غشت 2008 المتعلق باختصاصات و تنظيم وزارة التجهيز و النقل).

و على المستوى المحلي تختص المديريات الجهوية و الإقليمية لوزارة التجهيز و النقل في تدبير للملك العمومي البحري و حمايته و تنميته ميدانيا.

### أ. ملاحظات و توصيات المجلس الأعلى للحسابات

و تمكن المجلس الأعلى للحسابات من خلال مراقبة تسيير الملك العمومي البحري من الوقوف على بعض أوجه القصور المتعلقة بالجوانب التالية:

#### أولا- إطار تدبير الملك العمومي البحري

##### إطار قانوني متجاوز و غير مناسب

يخضع تدبير الملك العمومي البحري لنظام قانوني ذي طابع عام يخص كل الأملاك العمومية ( الطرق و الماء و الموانئ والأنهار). فباستثناء النص الفريد المتعلق بشطرة الملك العمومي البحري الصادر في 02 نونبر 1926 المعدل و المتمم بمقتضى القانون رقم 10-96 الصادر بظهير رقم 1-97-04 في تاريخ 25 يناير 1997 لا يتوفر هذا الملك على نصوص تستجيب لخصوصيته و تعالج القضايا التي يطرحها تعريفه و تحديده و استغلاله.

فضلا عن ذلك، فالإطار القانوني المنظم للملك العمومي البحري ، و الذي يعود لعهد الحماية<sup>2</sup> ، أصبح متجاوزا و لا يستجيب لمتطلبات الواقع الراهن.

2 - ظهير 01 يوليو 1914 المتعلق بالملك العمومي كما تم تنميته بمقتضى ظهير 08 نونبر 1919

- ظهير 30 نونبر 1918 المتعلق بالاحتلال المؤقت للملك العمومي كما تم تنميته بمقتضى ظهير 03 مارس 1951 و القانون 17-98 الصادر بمقتضى الظهير رقم 1-99-296 في تاريخ 10 دجنبر 1999.

- ظهير 02 نونبر 1926 المتعلق بشطرة الملك العمومي البحري المعدل و المتمم بمقتضى القانون رقم 10-96 الصادر بظهير 1-97-04 في تاريخ 25 يناير 1997.



و تظل النصوص القانونية المنظمة للملك العمومي البحري غير كافية و غير ملائمة لضمان أفضل تسيير و حماية لهذا الملك. و في هذا الصدد أسفر تحليل هذه النصوص عن وجود نواقص أخرى يمكن تقديمها كالتالي:

### ◀ غياب تعريف قانوني دقيق للملك العمومي البحري

يقتصر تعريف الملك العمومي البحري على إعطاء بعض الإشارات حول العناصر المكونة لهذا الملك دون وضع تعريف قانوني محدد و دقيق له. ذلك أن هذا الأخير لا يتضمن بعض المكونات الأساسية لهذا الملك باعتبارها تشكل امتدادا طبيعيا له<sup>3</sup>. و يتعلق الأمر أساسا بالأراضي التي تنحسر عليها مياه البحر و الجروف البحرية المتصلة بها و الجزر و الجزر الصغيرة التي تشكل امتدادا للمياه الداخلية أو المياه الإقليمية و الشواطئ إلى حدود الرمال البحرية و البنايات المخصصة لحماية السواحل و الشواطئ الاصطناعية.

و يتم تحديد الملك العمومي البحري من الناحية العملية بناء على الملاحظات المسجلة في الأماكن المراد تحديدها أو على أساس المعلومات المستقاة من الإجراءات العلمية و التقنية التي تمكن من معرفة الحد الأقصى من مد البحر بالنسبة لفترات معينة من الجزر. لكن لوحظ أن الوزارة المكلفة بالتجهيز لم تحدد بعد الإجراءات التي تستخدم في تحديد الملك العمومي البحري الطبيعي.

هكذا فقصور التعريف الممنوح للملك العمومي البحري في التشريع المغربي بعدم تضمينه لعناصر أساسية مكونة له و غياب إطار قانوني مناسب يعرضان هذا الملك لمخاطر عدة في مجال تحديده و استغلاله في إطار مسطرة الاحتلال المؤقت و عقود الامتياز بالإضافة إلى خطر الترامي عليه من الغير.

### ◀ إطار قانوني ذو فعالية محدودة في حماية الملك العمومي البحري

على الرغم من سن مقتضيات تتعلق بأشكال احتلال الملك العمومي البحري و شروط استغلاله فان المستفيدين منه، بناء على قرارات الاحتلال المؤقت، لا يحترمون هذه المقتضيات بشكل صارم ما تسبب في استغلال مفرط لهذا الملك و ساهم في تدهور حالته العامة. و يمكن إيراد بعض الأمثلة لتوضيح هذه الوضعية:

- لوحظ أن غالبية المستفيدين من رخص استغلال الملك العمومي البحري لا يتقيدون بشرط استعمال مواد خفيفة في البناء على أراضي هذا الملك. فالعديد من محلات الاصطياف المشيدة على الملك العمومي تحولت إلى فيلات فاخرة و محلات تجارية يتم بيعها بغير وجه حق، بأثمان مرتفعة. وأمام هذا الوضع جدد الوزارة الوصية نفسها عاجزة على فرض احترام الشروط الواردة في قرارات الترخيص بالاحتلال المؤقت و دفاتر التحملات المتعلقة بها. مما نتج عنه آثار سلبية على السواحل أخطرها مسح المعالم الطبيعية للشواطئ التي أصبحت، على نحو متزايد، تستقبل الاقامات السكنية الرئيسية و الثانوية من فيلات و بنايات فاخرة بل في بعض الحالات أضحت هذه الشواطئ محجوزة للاستعمال الخاص و ممنوعة على العموم.

- كما أن غياب التطبيق السليم لبعض مقتضيات القانون المنظم للاحتلال المؤقت للملك العمومي كان له آثار سلبية على هذا الملك خاصة تلك المادة المتعلقة بإمكانية تحويل رخصة الاحتلال المؤقت من شخص لآخر بشرط الموافقة المسبقة للإدارة، فإعمال هذه الإمكانية من لدن المستفيدين، في الواقع، شجع هؤلاء على البيع من الباطن لحقوق الانتفاع المرتبطة بالملك العمومي الذي يحتلونه بأثمان باهظة تصل إلى ملايين الدراهم و التنازل للمشتريين على رخصة الاحتلال المؤقت التي تحولها الإدارة في اسمهم كمستفيدين جدد. هكذا تصبح رخص احتلال الملك العمومي البحري دائمة بحكم الواقع.

هذا، و قد تحول بعض المستفيدين من رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري إلى منعشين عقاريين يشيدون فيلات و مساكن على الشواطئ ثم يبيعونها، بالطريقة المفصلة أعلاه، ليحققوا أرباحا مهمة. و مثال ذلك ما يقع في شاطئ بوزنيقة التابع للمديرية الإقليمية للتجهيز و النقل لابن سليمان.

<sup>3</sup> هذه المكونات الأساسية مستقاة من دفاتر الشروط الخاصة المتعلقة بصفقات دراسات تحديد الملك العمومي البحري التي تنجزها وزارة التجهيز و النقل و كذا من بعض الدراسات المقارنة لأنظمة قانونية أجنبية كفرنسا و تونس

## ◀ غياب التنسيق بين مختلف المتدخلين في تدبير الملك العمومي البحري

يتم تدبير الملك العمومي البحري بشكل مباشر من لدن وزارة التجهيز و النقل وولاية الجهات بمقتضى تفويض السلطة الممنوح لهم تطبيقاً للمرسوم رقم 2-02-187 في تاريخ 5 مارس 2002 بشأن تفويض السلطة لولاية الجهات و قرار وزير التجهيز رقم 368-02 في تاريخ 5 مارس 2002 بشأن نفس التفويض. ويتدخل في تدبيره، بشكل غير مباشر، الجماعات المحلية و المراكز الجهوية للاستثمار. و يعاني هذا التدبير من خلل على مستوى التنسيق بين مختلف هؤلاء المتدخلين ويتجلى ذلك في:

- غياب التشاور: في بعض الحالات تمنح بعض الرخص لاستغلال محلات تجارية على الملك العمومي البحري من لدن الجماعات المحلية دون موافقة أو استشارة الوزارة الوصية؛
- ضعف التنسيق فيما بين بعض رؤساء الجماعات المحلية و مصالح وزارة التجهيز ساهم في تشويه المعالم الطبيعية للشواطئ؛ ففي بعض الحالات يمنح بعض رؤساء الجماعات رخص للبناء على أراضي تابعة للملك العمومي البحري دون التأكد لدى الوزارة الوصية من طبيعة الحقوق الممنوحة للمستفيدين من رخص الاحتلال المؤقت وواجباتهم. فغياب التنسيق بين الطرفين، كانت له نتائج سلبية على تسيير الملك العمومي البحري خاصة في مجال تتبع الرخص الممنوحة لاحتلال الملك العمومي البحري كالزيادة في المساحة المرخص بها بدون علم مصالح وزارة التجهيز، و عدم أداء الإتاوات المستحقة ، و تعقيد عملية إفراغ المستفيدين الذين لا يحترمون شروط رخص الاحتلال المؤقت.

## ◀ غياب رؤية شمولية

يبدو أنه إلى غاية نهاية سنة 2011 تفتقد الوزارة الوصية إلى رؤية واضحة و شمولية قادرة على بلورة و تحديد التوجهات الإستراتيجية و الأولويات في مجال تدبير و حماية الملك العمومي البحري و يتعلق الأمر خاصة بمايلي:

- وضع أهداف كمية و كيفية بشأن تدبير و حماية الملك العمومي البحري؛
  - تحديد سياسة لتحديد الاتاوات تتناسب مع طبيعة الملك العمومي البحري موضوع الاحتلال المؤقت و موقعه و نوع الأنشطة التي ستقام عليه؛
  - وضع تقديرات بشأن المساحات التي من شأنها أن تكون موضوع احتلال مؤقت حسب طبيعة الأنشطة التي يمكن أن تمارس على الملك العمومي البحري؛
  - تصنيف الملك العمومي البحري حسب طبيعة الاحتلال المؤقتة الممكنة للملك العمومي البحري؛
  - إنشاء قاعدة بيانات شاملة لكل رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري الممنوحة.
- و باستثناء رخص الاحتلال المؤقت المتعلقة بالمشاريع التي يفوق مبلغها 200 مليون درهم و التي يمنحها ولاة الجهات، فإن اتخاذ القرارات في مجال تدبير الملك العمومي البحري يبقى مركزاً لدى المصالح المركزية للوزارة الوصية و تظل المصالح الخارجية لهذه الوزارة مكلفة بالجوانب التنفيذية للتدبير.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة التجهيز و النقل بمايلي:

- العمل على وضع إطار قانوني حديث و ملائم للملك العمومي البحري يأخذ بعين الاعتبار خصوصياته سيما ما يتعلق بالإجراءات و الآليات الفعالة الكفيلة بالحفاظ عليه و حمايته بالتعاون مع مختلف المتدخلين في تدبيره؛
- وضع استراتيجية وطنية لحماية الملك العمومي البحري على أساس تدبير مندمج و تشاركي مع كل المتدخلين في هذا المجال؛
- مراجعة المقتضيات المتعلقة بتحويل رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري.

## تانيا - تقييم برنامج تحديد الملك العمومي البحري

### غياب جدول زمني توقعي

يهدف تحديد الملك العمومي البحري إلى ترسيم حدوده بصفة نهائية . وهو يشكل وسيلة أساسية لحمايته و الحفاظ عليه. و في هذا الباب يلزم محافظو الملكية العقارية الأخذ بعين الاعتبار حدود الملك العمومي البحري خلال دراسة أي مطلب تحفيظ يرد عليهم بشأن أراضي مجاورة لهذا الملك حتى في حالة غياب التحديد.

و شرعت وزارة التجهيز في عمليات التحديد في بداية سنوات 1990. و انتظرت إلى غاية سنة 1997<sup>4</sup> لتضع برنامجا وطنيا لتحديد الملك العمومي البحري دون أن تحدد جدولاً زمنياً توقعياً لتنفيذ هذا البرنامج ( آجال تنفيذ التحديد التقني و التحديد الإداري).

### بطء في سير عملية التحديد و ضعف معدل تنفيذها

بلغ طول ساحل الملك العمومي البحري الذي استكمل إجراءات التحديد النهائي .إلى غاية نهاية شتنبير 2011. ما يعادل 1461 كلم من مجموع طول هذا الملك الذي يصل إلى 3452,15 كلم و هو ما يمثل 42 % كمعدل لتنفيذ عملية التحديد.

كما سجل بطء في سير عملية تحديد الملك العمومي البحري فمن بين 35 عمالة و إقليم لا يتعدى طول الساحل فيها 198,30 كلم منها فقط استكملت كل إجراءات التحديد النهائي لهذا الملك. فتحديد مقطع صغير طوله كيلومتران قد يستغرق مدة 15 سنة دون أن يصير تحديده نهائياً.

و شمل التحديد التقني للملك العمومي البحري. عند متم سنة 2010. 3.306 كلم (96 % من مجموع الطول) . 1.845 كلم منها لم تستكمل إجراءات التحديد النهائي (54 % من مجموع الطول) . و لم تخضع مقاطع طولها الاجمالي 150,49 كلم بعد لعملية التحديد التقني (04 % من مجموع الطول).

### مسطرة تحديد الملك العمومي البحري غير ملائمة

يخضع تحديد الملك العمومي البحري لمسطرة ذات طابع عام. و هي مسطرة تنقصها العديد من العناصر الأساسية كموضوع التحديد و مراحلها و تصميم الموقع و مشروع الرسم و المذكرة التي تعرض المكونات المؤثرة في التحديد و الجدول الزمني لتنفيذ التحديد (الآجال) و تكوين لجنة التحقيق العمومي...

فضلا عن ذلك. لم تنجز الوزارة الوصية لحدود هذا التاريخ دراسات لإحصاء و جرد التقنيات المستخدمة في تحديد الملك العمومي البحري في أفق إعداد لائحة بشأن الأدوات المعتمدة في إجاز الدراسات المتعلقة بتحديد هذا الملك.

في ظل غياب مسطرة مفصلة للتحديد. تتخذ كل القرارات المتعلقة بتحديد الملك العمومي البحري على مستوى المصالح المركزية لوزارة التجهيز و النقل . التي تتولى تحديد مشاريع التحديد والمصادقة عليها والإشراف على إنجازها و تتبعها من الناحية القانونية و التقنية و المالية في حين تسهر المصالح الخارجية لهذه الوزارة. فقط. على تنظيم صفقات الدراسات و الأشغال المتعلقة بهذا التحديد و تتبع تنفيذ ميدانيا دون أن تحظى بسلطة اتخاذ القرار.

## 2. اعتماد تعريفات غير موحدة في تحديد الملك العمومي البحري

تبين من خلال دراسة دفاتر التحملات الخاصة المتعلقة بدراسات و أشغال تحديد الملك العمومي البحري أن وزارة التجهيز و النقل تعتمد تعريفات مختلفة وغير موحدة لحدود هذا الملك. ففي بعض الحالات اعتمدت الوزارة تعريفا ضيقا للملك العمومي البحري و في حالات أخرى تبنت تعريفا واسعا يستجيب للمحددات الطبيعية و العلمية لهذا الملك.

هكذا. فاعتماد التعريف الضيق للملك العمومي البحري يترك للإدارة هامشا كبيرا للتفاوض مع الأشخاص المجاورين لهذا الملك المعنيين بتحديدده. خاصة و أن هذا التحديد لا يأخذ بعين الاعتبار التشكل المورفولوجي للموقع المراد تحديده و بالتالي يتم إخراج أراضي من الملك العمومي (بقرار متفاوض بشأنه) على الرغم من كونها تشكل امتدادا طبيعيا له.

4 تاريخ إنشاء صندوق تحديد الملك العمومي البحري و المينائي (كحساب خصوصي للميزانية)

و المثال الواضح في هذا الشأن هو تحديد مقاطع الملك العمومي البحري الكائنة بين وادي الشرايط ووادي أبي رقرق ( صفقة رقم 88/04 في 09 دجنبر 2004) والتي تُجد فيها شاطئ الصخيرات الذي حُتله فيلات من فئة طابق + واحد و طابق + 2 على مساحات تتراوح ما بين 300 و 500 متر مربع و شاطئ الهرهورة و شاطئ سهب الذهب الصغير (إقامة P.T.T) (المندوبية الجهوية للتجهيز و النقل للرباط). وكذا مقطع الفندق - المضيق التابع للمنذوبية الإقليمية للتجهيز و النقل لتطوان.

### ◀ الترامي على الملك العمومي البحري

تبين من خلال تحليل وضعية الترامي على الملك العمومي البحري في بعض العمالات و الأقاليم ( الرباط و تطوان و طنجة و الدار البيضاء و القنيطرة و بنسليمان و الناظور و المحمدية و العرائش). أن نسبة الاحتلال غير الشرعي لهذا الملك مرتفعة نسبيا، إذ أن المساحة الإجمالية التي تعاني الترامي في المواقع المذكورة لوحدها تصل 1.158.259 متر مربع من مجموع مساحة الملك العمومي بها و التي تبلغ 4.043.921 متر مربع و هو ما يمثل 29 % من المساحة الإجمالية. و يتسبب هذا الأمر في خسارة مهمة لخزينة الدولة و يشكل تهديدا لوجود الملك العمومي البحري.

#### • حالة الأراضي المحفظة

بمناسبة تحديد الملك العمومي البحري تبين أن العديد من الأراضي المنتمية لهذا الملك تم تحفيظها لفائدة خواص. فقد سلم العديد من المحافظين على الأملاك العقارية سندات ملكية نهائية لعقارات محادية للملك العمومي البحري و متداخلة معه دون الأخذ بعين الاعتبار للحقوق المتعلقة بهذا الملك.

هكذا فقد تبين من خلال دراسة نتائج عمليات تحديد الملك العمومي البحري المنجزة في بعض المواقع التابعة لبعض المديرات الجهوية و الإقليمية لوزارة التجهيز و النقل (بنسليمان و أكادير و العرائش و طنجة) أن أزيد من 203 هكتار من العقارات المحفظة في اسم خواص هي ملك عمومي تم الترامي عليه بغير وجه حق.

و لوحظ أن أغلب المترامين على الملك العمومي البحري المتوفرين على سندات الملكية أو مطالب التحفيظ يرفضون تسوية وضعيتهم إزاء هذا الملك. و لتوضيح حالة العقارات المحفظة في ملكية الخواص و التي هي جزء من الملك العمومي البحري، يمكن إيراد بعض الأمثلة بشأن عقارات و بنايات حُتلت شاطئ البحر خارج الضوابط القانونية كالتالي:

- شاطئ بوزنيقة: عقار مساحته 3031 متر مربع في ملكية شركة خاصة ؛
- شاطئ كابونيكرو ( تطوان): خلال الزيارة الميدانية التي قام بها قضاة المجلس الأعلى للحسابات، لوحظ أن شركة خاصة بصدد إنجاز أشغال بناء بالمواد الصلبة (فيلات و عمارات) على أراضي تغمرها رمال الشاطئ في جُاهل تام لنتائج عملية التحديد التقني للملك العمومي البحري التي أُجرت سنة 1991 بحجة أنها تتوفر على سند ملكية؛
- الداھومي و دافيد ( بنسليمان) : أزيد من 1000 قطعة أرضية تقدر مساحتها الإجمالية ما يناهز 176.130 متر مربع تندرج ضمن الملك العمومي البحري و هي محتلة بشكل غير شرعي من لدن خواص يستغلونها في بناء محلات للسكن و التجارة منذ عدة سنوات؛
- قرية تاغزوت (أكادير): أزيد من 110 قطعة أرضية تصل مساحتها الإجمالية إلى 90.383 متر مربع تندرج ضمن الملك العمومي البحري و هي محتلة بشكل غير شرعي من لدن خواص.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة التجهيز و النقل بما يلي:

وضع مسطرة شاملة و دقيقة و محددة لتحديد الملك العمومي البحري اعتمادا على طرق علمية و تقنية موضوعية دون اعتبار لطبيعة العقارات المملوكة للغير المحاذية لهذا الملك.

مراجعة حدود الملك العمومي البحري في بعض المقاطع التي استكملت مسطرة التحديد النهائي مع تسوية حالات الاحتلال غير القانوني لهذا الملك.

## ثالثاً- الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري

يحظى الملك العمومي البحري باهتمام كبير من لدن عدة فاعلين يسعون إلى استغلاله في أنشطة متنوعة. و يتيح القانون إمكانية الترخيص بالاستعمال الخاص لهذا الملك و استغلاله من أجل بناء أو إحداث منشآت شريطة أن لا يتنافى هذا الاستعمال والغرض المعد له هذا الملك. مع احترام مبادئ تدبيره طبقاً للمقتضيات القانونية الجاري بها العمل في هذا المجال.

و يقتضي الاستعمال الخاص للملك العمومي البحري الحصول على رخصة من السلطة الإدارية المختصة طبقاً لظهير 30 نونبر 1918 المتعلق بالاحتلال المؤقت للملك العمومي. و تمنح الرخصة، دائماً، بصفة شخصية، و هي قابلة للسحب و تؤدي عنها إتاوة. غير أنه لوحظ أن وزارة النقل و التجهيز تمنح رخص استغلال الملك العمومي البحري بدون اللجوء إلى المنافسة<sup>5</sup>. وتتوفر وزارة التجهيز والنقل على 24 مديرية جهوية أو إقليمية، عشرون منها تدبر 887 رخصة للاحتلال المؤقت:

وبلغ مجموع الإتاوة المتعلقة بها، حتى متم سنة 2011، 25.472.937,00 درهم.

و أسفرت مراقبة تدبير رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري على الملاحظات التالية:

### ◀ غلبة رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري بغرض استغلاله للسكنى

يتميز الملك العمومي البحري بكونه موضوع بحث تصرف العموم و معد للاستعمال الجماعي و بدون مقابل. مع إمكانية فتحه لممارسة بعض الأنشطة الخاصة في إطار مسطرة الاحتلال المؤقت بشروط تتضمن الحفاظ على الملكية العمومية و حقوق العموم.

غير أنه لوحظ أن 441 رخصة من بين 887 من رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري التي منحتها وزارة التجهيز و النقل إلى غاية نهاية 2011، سلمت بغرض استغلال هذا الملك لإقامة محلات للاصطياف تحولت فيما بعد إلى فيلات للسكن الرئيسي و الثانوي في تناقض تام مع خاصية الاستعمال الجماعي و العمومي لهذا الملك. و لوحظ انتشار هذه الظاهرة على سبيل المثال في شواطئ مختلفة، ونخص بالذكر منها : شواطئ كفيل و الرمال الذهبية التابعة للمديرية الجهوية للنقل والتجهيز بالرباط و شواطئ الأميرالات التابعة للمديرية الجهوية للنقل والتجهيز لطنجة و شواطئ بوزنيقة و الدهومي و دافيد التابعة للمديرية الجهوية للنقل والتجهيز لبنسليمان و شواطئ مارتيل و كابونيكرو و الشريط الممتد من المضيق إلى الفينديق التابعة للمديرية الجهوية للنقل والتجهيز لتطوان.

### ◀ خرق لقوانين التعمير

لوحظ في العديد من المواقع أن بناء الفيلات و الاقامات المشيدة على الشواطئ يتم بالمواد الصلبة (الاسمنت و الحديد) و نخص بالذكر شاطئ بوزنيقة التابع للمديرية الجهوية للنقل والتجهيز لبنسليمان و شواطئ كفيل و سهب الذهب الصغير التابعة للمديرية الجهوية للنقل والتجهيز بالرباط و شاطئ الأميرات التابع للمديرية الجهوية للنقل والتجهيز لطنجة.

و في ظل غياب تصميم التهيئة و تصميم التنطيق تقوم بعض الجماعات المحلية بمنح رخص البناء على الملك العمومي البحري في خرق للقانون رقم 90-12 الصادر في 17 يونيو 1992 المتعلق بالتعمير<sup>6</sup>

5 باستثناء رخص الاحتلال المؤقت الممنوحة في إطار تنفيذ مشاريع الاستثمار طبقاً للاتفاقيات المبرمة ما بين الدولة و المستثمرين و خاصة المادة 40 منه التي نص على أنه : يمنع القيام بالبناء دون الحصول على رخصة لمباشرة ذلك (...). على طول حدود الملك العام البحري إلى غاية عمق يبلغ خمسة كيلومترات» و المادة 43 من نفس القانون والتي تنص على أنه : « تسلم رخصة البناء بعد التحقق من أن المبنى المزمع إقامته تتوفر فيه الشروط التي تفرضها الأحكام التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل. خصوصاً الأحكام الواردة في تصاميم التنطيق وتصاميم التهيئة.. تسلم رخصة البناء دون إخلال بوجوب إحراز الرخص الأخرى المنصوص عليها في تشريعات خاصة وبعد أخذ الآراء و الحصول على التأشيرات المقررة بموجب الأنظمة الجاري بها العمل المنصوص عليها في المادة 32 من المرسوم رقم 2-92-832 المتعلق بتطبيق القانون 90-12 الخاص بالتعمير و خاصة رأي المصالح الخارجية التابعة للسلطة الحكومية المكلفة بالتعمير لإبداء رأيها فيه مع مراعاة الصلاحيات المسندة في هذا الميدان إلى الوكالة الحضرية بموجب التشريع الجاري به العمل.. وكذا رأي مصالح العمالة أو الإقليم التابعة للسلطة الحكومية المكلفة بالأشغال العمومية فيما يتعلق بالمباني المراد إقامتها على طول طرق المواصلات البرية غير الجماعية أو المجاورة للملك البحري العام

## إتاوات بأسعار زهيدة مقابل الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري

حددت جداول الإتاوات المتعلقة بالاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري بمقتضى القرار المشترك لوزيري الإشغال العمومية و المالية و الاستثمارات الخارجية رقم 1332/583 بتاريخ 08 أبريل 1992.

و ميز هذا القرار بين سبعة أصناف من الأنشطة و حدد لكل صنف الإتاوة التي تقابلها و يتعلق الأمر ب: الشواطئ وأصنافها و المركبات السياحية و المركبات التجارية المقامة بمقربة من الشواطئ و المنشآت الصناعية و الملاحات و الأحواض المائية الخاصة بتربية الأسماك و استخراج لوازم البناء (كالرمال).

و تبين من خلال دراسة جدول الإتاوات المتعلقة بالاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري أن أسعار هذه الإتاوات زهيدة. على سبيل المثال يتراوح سعر المتر المربع بكورنيش عين الذئب بالدارالبيضاء ما بين 4 و 26 درهما في السنة كإتاوة للاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري.

## عدم احترام مقتضيات القانون المتعلق بدراسات التأثير على البيئة

نصت المادة الثانية من القانون رقم 12.03 بتاريخ 12 مايو 2003 المتعلق بدراسات التأثير على البيئة على إلزامية الإدلاء بدراسة التأثير على البيئة بالنسبة لكل المركبات السياحية المراد تشييدها على الساحل قبل حصولها على قرار الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري<sup>7</sup>.

غير أنه لوحظ أن بعض المركبات السياحية حصلت على قرارات الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري في كل من طنجة (2009) و الدارالبيضاء (2011) دون أن تدلي لمصالح وزارة التجهيز و النقل بدراسات التأثير على البيئة. على الرغم من دخول القانون 12.03 المشار إليه أعلاه حيز التنفيذ منذ نونبر 2008.

## عدم احترام المقتضيات المنظمة للاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري

### • عدم تسديد الإتاوات المستحقة

يستفيد العديد من الأشخاص من رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري لكنهم لا يسددون الإتاوات المستحقة في ذمتهم . و مع ذلك لا تلجأ مصالح وزارة التجهيز و النقل إلى سحب هذه الرخص تطبيقا للمادة 6 من ظهير 30 نونبر 1918 المتعلق بالاحتلال المؤقت للملك العمومي. و كنتيجة لذلك، لم يتجاوز مجموع الديون المستحقة الباقي استخلاصها في 31 دجنبر 2010 . بالنسبة لسبع مديريات جهوية وإقليمية لوزارة التجهيز و النقل، ما قدره 8.879.149,09 درهم. كما هي مفصلة في الجدول كالتالي:

المديريات الجهوية و الإقليمية	المبالغ المستحقة الباقي استخلاصها (بالدرهم)
الجديدة	2.783.229,50
الدار البيضاء	2.534.664,40
العرائش	2.218.399,45
بنسليمان	1.018.752,53
أكادير	241.096,21
الصويرة	58.400,00
بركان	24.607,00
<b>المجموع</b>	<b>8.879.149,09</b>

7 . المركبات السياحية خاصة تلك الواقعة على مستوى الساحل والجبل وفي الوسط القروي و مشاريع البنية التحتية و ضمنها المنشآت المخصصة للخبز والتخلص من النفايات مهما كان نوعها أو طريقة التخلص منها و محطات تصفية المياه المستعملة والمنشآت الملحقة بها و الموانئ التجارية والموانئ الترفيهية و غيرها كلها مشاريع خاضعة لدراسة التأثير على البيئة حسب الملحق المرفق بالقانون رقم 12.03 بتاريخ 12 مايو 2003 المشار إليه أعلاه.

• حويل رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري عن طريق البيع

خلافًا للمقتضيات القانونية الجاري بها العمل و بنود قرارات الترخيص بالاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري. لوحظ أن بعض المستفيدين يقومون بتفويت حقوق الانتفاع المرتبطة بالملك العمومي الذي يحتلونه (فيلات و مساكن مختلفة) والتنازل للمشتريين على رخصة الاحتلال المؤقت في غياب تام لمصالح الوزارة الوصية و التي . عوض أن تسحب هذه الرخصة تقوم بتحويلها في اسم المستفيدين الجدد.

و تبين من خلال دراسة أزيد من ثلاثين ملفا للتحويل و عقود البيع المتعلقة بها أن ثمن التفويت وصل في بعض الحالات إلى مبالغ مرتفعة. كما لوحظ أن نفس القطعة الأرضية المندرجة ضمن الملك العمومي البحري يتم تحويلها عدة مرات عن طريق البيع الأمر الذي يشجع على المضاربة.

• عدم سحب رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري خلافا للقانون

- حالة تغيير موضوع الرخصة

لاحظ المجلس الأعلى للحسابات وجود عدة حالات عمد فيها المستفيدون من رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري إلى تغيير موضوع الرخصة الممنوحة إليهم أو إضافة نشاط تجاري جديد دون الحصول على رخصة مسبقة من الوزارة الوصية.

- حالة تجاوز المساحة المرخص بها

لوحظ أن العديد من المستفيدين من رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي يتجاوزون المساحات المرخص لهم بها. فقد تبين من خلال مراقبة تلك الرخص أن المساحات المحتلة بشكل غير شرعي قد تتضاعف ب 128 مرة مقارنة مع المساحة المرخص بها في قرار الاحتلال. و يقدم الجدول التالي أمثلة مستقاة من المديرية الإقليمية لبنسليمان:

رقم القطعة الأرضية	المساحة المرخص بها (م <sup>2</sup> )	المساحة المحتلة فعليا (م <sup>2</sup> )	المساحة المحتلة بشكل شرعي (م <sup>2</sup> )
76	38	4931	4893
77	1800	3600	1800
2	80	497	417
9	100	1265	1165
34	200	1353	1153
36	450	3909	3459
52	155	779	624
54b	60	648	588
61	90	545	455
81	40	644	604
145	80	1214	1134
152b	90	739	649
173	85	1038	953
174	640	1071	431
176	100	1071	971

413	923	510	181
843	923	80	184
600	700	100	188
741	1371	630	196
474	574	100	197
706	1076	370	206
424	624	200	217
412	612	200	218

#### - حالة عدم إجازة المشاريع المرخص بها أو توقف النشاط

تبين من خلال الزيارة الميدانية، التي قامت بها لجنة المراقبة التابعة للمجلس الأعلى للحسابات، لبعض المواقع التابعة للملك العمومي البحري أن بعض المستفيدين من رخص الاحتلال المؤقت لم ينجزوا بعد المشاريع التي تعهدوا بإجازتها على القطع الأرضية التي يحتلونها على الرغم من مرور مدة طويلة على احتلالها، و مع ذلك لم تتخذ الوزارة الوصية في حقهم الإجراءات الضرورية لحثهم على إجازتها أو سحب الرخص منهم. و يقدم الجدول التالي بعض الحالات على سبيل المثال:

المديرية الجهوية أو الإقليمية	رقم وتاريخ القرار	المساحة (بالمتر المربع)	الأنشطة أو الأشغال غير المنجزة
طنجة	71/14/02 / CRI / 55/05 بتاريخ 09/03/2005	32.524	مركب سياحي و عقاري، وحوض لحماية الدلافين وتشييد حاجز ب 200 متر
بنسليمان	1841 بتاريخ 14/03/2005	4.000	شاطئ اصطناعي
	2294 بتاريخ 01/03/2001	180	مدرسة لرياضة التزلج على الأمواج في شاطئ بوزنيقة
أكادير	2222 بتاريخ 16/02/2010	26.450	تهيئة فضاء لتخزين ولوجستيك الحاويات
	1658 بتاريخ 2002/04/10	2.319	استغلال كراج للميكانيك
	2003 بتاريخ 2007/06/05	10.873	مخزن للحاويات
	1533 بتاريخ 2001/08/02	2.300	استغلال محل لتخزين هياكل السيارات
بنسليمان (بوزنيقة)	476 بتاريخ 1995/06/26	3.860	محل للاصطياف

و لوحظ اثر نفس الزيارات الميدانية لمدينة الدار البيضاء في دجنبر 2011 أن العديد من المشاريع التي أجزت جزئيا أو كليا على الملك العمومي البحري بناء على رخص الاحتلال المؤقت لم يبق منها إلا أطلال و خراب بسبب توقف النشاط فيها منذ سنوات خلت. و على الرغم من ذلك لم تتخذ الوزارة الوصية الاجراءات الضرورية لسحب الرخص المسلمة لأصحاب هذه المشاريع التي أضحت سببا في تشويه الملك العمومي البحري. و يقدم الجدول التالي بعض الحالات على سبيل المثال:



رقم وتاريخ القرار	تاريخ انتهاء صلاحية القرار	موضوع الاحتلال المؤقت	المساحة (م <sup>2</sup> )	الأتاوة (بالدرهم)
1547 بتاريخ 2001/09/21	2021/12/31	استغلال مركب سياحي	12.220	183.300,00
1788 بتاريخ 2002/01/01	2006/12/31	استغلال حوض	1.118	16.770,00
102 بتاريخ 2011/12/12	الى غاية المصادقة على تصميم التهيئة	استغلال مقهى	2.688	47.602,00
57 بتاريخ 2008/09/18	2011/12/12	استغلال مقهى	1.222	20.750,00
60 بتاريخ 2008/09/18	2008/12/31	استغلال مقهى	2.676	35.344,00

• تسوية وضعية احتلالات غير شرعية للملك العمومي البحري بشكل مخالف للمقتضيات القانونية الجارية بها العمل

- حالة قرارات انتهت مدة صلاحيتها

تلزم قرارات الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري المستفيدين منها بتقديم طلبات تجديد تلك القرارات على الأقل ثلاثة أشهر قبل انتهاء مدة صلاحيتها. غير أنه لوحظ، في العديد من الحالات، أن رخص احتلال مؤقت انتهت مدة صلاحيتها منذ عدة سنوات ولم يتم تجديدها و ما زال أصحابها يستغلون الملك العمومي و لا يؤدون الإتاوات ما يجعلهم في وضعية احتلال غير قانوني لهذا الملك.

- حالة التأخير في تجديد قرارات الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري

في بعض الحالات، يتم تجديد رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري بشكل متأخر بعد مرور مدة طويلة على تاريخ انتهاء مدة صلاحيتها.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة التجهيز و النقل بما يلي:

- السهر على تطبيق قرارات الترخيص بالاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري و دفاتر التحملات المتعلقة بها؛

- وضع مسطرة لمنح رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري تقوم على أساس الدعوة إلى المنافسة؛

- الأخذ بعين الاعتبار تصاميم التهيئة العمرانية خلال تسليم رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري؛

- مراجعة جدول الإتاوات المطبقة في مجال الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري على أساس الأسعار الحقيقية في حدود الإمكان - مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الاحتلال و المكاسب التي سيجنيها المستفيد منه.

## رابعاً - استغلال رمال البحر

### إطار قانوني متجاوز

قبل سنة 2002، كان قطاع تجريف الرمال من قاع البحر خاضعاً للنصوص القانونية المتعلقة بالمقاع و نخص بالذكر ظهير 05 مايو 1914 كما تم تغييره و تميمه في تاريخ 07 أكتوبر 1929 ، الذي لم يتطرق في أي من فصوله لأعمال التجريف.

وفي سنة 2002 صدر القانون رقم 01 - 08 بتاريخ 13 يونيو 2002 المتعلق بالمقاع، والذي تطرق لأعمال التجريف ، لكن بطريقة مختصرة مع إغفاله أعمال التجريف الخاصة بالصيانة.

و على الرغم من المستجدات التي جاء بها هذا القانون، فإنه لم يدخل حيز التنفيذ إلى حدود نهاية المهمة الرقابية للمجلس الأعلى للحسابات (أبريل 2012) لعدم صدور المرسوم التطبيقي الخاص به. و هكذا فإن النص القانوني الذي يبقى ساري المفعول هو ظهير 05 ماي 1914 المذكور أعلاه و الذي يعتبر حالياً متجاوزاً و غير ملائم لتنظيم قطاع التجريف.

### الاستخراج غير القانوني لرمال الشواطئ

يضر الاستخراج غير القانوني لرمال الشواطئ بالبيئة و الاقتصاد الوطني على حد سواء، حيث تتكبد الدولة خسائر مهمة نتيجة عدم استخلاص الرسوم و الضرائب و الإتاوات.

و لم يصدر قرار منع استخراج رمال الشواطئ إلا في سنة 1986<sup>8</sup> حيث تم استثناء شاطئ هواره بطنجة و سيدي دنيان بأسفي من هذا القرار. و على المستوى التشريعي، لم يتم جرم الاستخراج غير القانوني للرمال إلا في سنة 1997 بموجب القانون رقم 96 - 10 الذي تم تعزيزه بالقانون رقم 11 - 10 بتاريخ 17 غشت 2011 المغير للفصل 517 من القانون الجنائي، فضلا عن ذلك، فالغرامات التي من شأنها أن تردع سرقة الرمال تبقى ضعيفة بحيث لا تؤدي إلى ردع مرتكبيها و بالتالي لا تساهم في الحد من هذه الظاهرة.

و لمعرفة حجم سرقة رمال الشواطئ و الكثبان الرملية، قامت وزارة التجهيز و النقل بإجاز دراسة تهم مناطق واقعة ما بين تطوان و أسفي و ذلك خلال الفترة الزمنية المتراوحة ما بين نونبر 2009 و شتنبر 2011، و التي حددت المناطق التي تعاني أكثر من هذه الظاهرة وهي مدن طنجة و النواصر و العرائش و أسفي . و حسب هذه الدراسة، فالكمية الإجمالية للرمال المنهوبة بلغت 1.143.060 م<sup>3</sup> تمثل الرمال المستخرجة من الملك العام البحري 60,53% منها.

و بتطبيق أسعار الإتاوة بشأن استخراج رمال الشواطئ المحددة بقرار وزير التجهيز و النقل بتاريخ 06 دجنبر 1924 كما تم تغييره بتاريخ 12 غشت 1997 ، يمكن تقدير الخسارة المالية الناتجة عن سرقة الرمال في المناطق المذكورة أعلاه بما يناهز 13.839.000,00 درهم دون احتساب الضرائب و الرسوم المستحقة للدولة و الجماعات المحلية.

### عملية تجريف رمال البحر

إلى حدود اليوم ، يمارس نشاط تجريف رمال البحر في الملك العمومي البحري ، حصريا ، من لدن شركة واحدة تم الترخيص لها باستغلال خمسة مواقع وهي : مدخل واد سبو بالقنيطرة، مدخل واد أم الربيع بالجديدة، محطة توليد الطاقة الحرارية بالحمدية، مدخل ميناء العرائش و سيدي بوقصبيات بالعرائش.

و جدر الإشارة إلى أن الشركة المذكورة استفادت منذ سنة 2003 من تعاقدات مباشرة للتجريف اعتمادا على مذكرات تفاهم و اتفاقيات استثمار أبرمتها مع الدولة بهذا الخصوص.

من خلال مراقبة ملفات الرخص الممنوحة للشركة المشار إليها أعلاه في مجال تجريف رمال البحر، تم تسجيل الملاحظات التالية:

7 دورية عدد 001091/2268 /001332 في 18 فبراير 1986

• غياب مراقبة الوزارة المختصة لكميات الرمال التي يتم تجريفها

لقد حددت دفاتر التحملات كفيات لتقييم الكميات المستخرجة من رمال البحر عن طريق التجريف. ويتعلق الأمر أساسا بالقيام بقياس الكميات المستخرجة و الموضوعة في مواقع التخزين ، و تقديم مسوحات طبوغرافية شهرية لمواقع التجريف ثم تجهيز سفن التجريف بنظام لقياس كميات الرمال التي يتم تجريفها.

لكن وزارة التجهيز و النقل ، و خلافا لما جاء في دفاتر التحملات. تعتمد في مراقبتها و تتبعها لعمليات التجريف على كميات الرمال التي يتم تسويقها بدل الاعتماد على الكميات التي يتم تجريفها بالفعل. الأمر الذي يجعل من الصعب، أو بالأحرى من المستحيل إجراء مقارنة بين الكميات الواجب استخراجها. و المحددة في تلك الدفاتر. والكميات التي يتم تجريفها فعليا.

و على سبيل المثال. ففي الفترة الممتدة ما بين 2008 و 2010 و اعتمادا على كميات رمال التجريف التي تم تسويقها فإن الفارق المتوسط بين الكميات الدنيا الواجب استخراجها و الكميات التي تم بيعها بلغ 62 %.

• التأخر في إصدار أوامر التحصيل

أسفرت مراقبة ملفات رخص استغلال رمال البحر عن وجود تأخير حاصل في إصدار أوامر التحصيل من لدن بعض الأمرين بالصرف المنتدبين في بعض المديرية الجهوية أو الإقليمية و يتعلق الأمر بكل من المحمدية، الجديدة و القنيطرة و التي بلغ مجمل الديون الذي لم يتم إصدار أوامر التحصيل بشأنها 6.556.288,00 درهم. الأمر الذي قد ينتج عنه تقادم هذه الديون العمومية.

• عدم أداء الديون المستحقة

لم تقم الشركة الوحيدة المرخص لها بتجريف الرمال بأداء ما بذمتها من مستحقات استغلال الرمال بموقع الجديدة بالرغم من إصدار بيانات الدفع و توجيه رسائل التذكير للشركة المعنية. حيث وصل المبلغ الإجمالي المترتب بذمتها 5.172.956,24 درهم مفصل كما يلي:

السنة	نوع الإتاوة	رقم و تاريخ بيانات الدفع	المبلغ
2006	استخراج الرمال	07/407 بتاريخ 07/06/11	224.019,37
		07/408 بتاريخ 07/06/11	224.019,37
2008	استخراج الرمال	09/92 بتاريخ 09/03/12	1.355.458,75
		09/93 بتاريخ 09/03/12	1.355.458,75
2009	الاحتلال المؤقت	09/07 بتاريخ 09/01/23	557.000,00
		09/08 بتاريخ 09/01/23	557.000,00
	المبلغ الجزافي عن استخراج الرمال	09/09 بتاريخ 09/01/23	450.000,00
		09/10 بتاريخ 09/01/23	450.000,00
المجموع			5.172.956,24

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة التجهيز و النقل بما يلي:

- السهر على تطبيق مبدأ المنافسة في منح تراخيص تجريف الرمال؛
- إرساء منظومة لتتبع و مراقبة أعمال التجريف؛
- ضمان تحصيل الديون العمومية وفقا للشروط المنصوص عليها في قرارات الترخيص و طبقا للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل و ذلك بتنسيق مع المصالح المختصة.

## II. جواب وزير التجهيز والنقل

(نص مقتضب)

### أولا - إطار تدبير الملك العمومي البحري

#### 1. إطار قانوني متجاوز وغير ملئم

(...)

بادرت وزارة التجهيز والنقل خلال سنة 2008 إلى إعداد مشروع قانون حول الملك العمومي البحري الذي بقي على حالته، نظرا لكون مشروع القانون حول الساحل المقترح من طرف وزارة إعداد التراب الوطني والماء والبيئة تضمن عدة أحكام تنطبق أيضا على الملك العمومي البحري.

بالإضافة إلى ذلك، أدرجت الوزارة ضمن مخططها التشريعي بالنسبة للولاية 2012 - 2016، الموجه إلى السيد رئيس الحكومة، مراجعة ظهير فإخ يوليوز 1914 المتعلق بالملك العمومي وظهير 30 نونبر 1918 المتعلق بالاحتلالات المؤقتة للملك العمومي.

3 - بالرغم من قدم هذه النصوص، فقد تم تغييرها وتتميمها لتأخذ بعين الاعتبار التنمية سوسيو-اقتصادية للبلاد دون المس بتدابير حماية الملك العمومي البحري.

أهم التعديلات التي عرفتها هذه النصوص هي:

- ظهير 03 مارس 1951، المعدل لظهير 30 نونبر 1918 الذي رفع مدة رخصة الاحتلال المؤقت من 10 سنوات إلى 20 سنة وألزم بتعيين الإتاوة المستحقة عن الاحتلال المؤقت كل 5 سنوات.
- القانون رقم 10-96 الصادر بتنفيذه الظهير رقم 04-97-1 بتاريخ 25 يناير 1997، الذي أحدث تعويض يساوي 500 درهم للمتر المكعب أو جزء من المتر المكعب من المواد المستخرجة من الملك العمومي البحري بدون ترخيص.
- القانون رقم 17-98 المتتم لظهير 30 نونبر 1918 المتعلق بالاحتلالات المؤقتة للملك العمومي، الصادر بتنفيذه الظهير رقم 296-99-1 بتاريخ 10 دجنبر 1999 المنشور بالجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 06 يناير 2000، الذي ينص على أن الاحتلال المؤقت للقطع الأرضية التابعة للأمالك العمومية وللإجاز الغرض من منح امتياز مصلحة عامة أو امتياز لبناء منشأة عامة وصيانتها واستغلالها يمكن أن يتم حسب الشروط المحددة في اتفاق منح الامتياز ودفتر التحملات.

من جهة أخرى، هناك نصوص تشريعية جديدة تمت المصادقة عليها تتعلق ببعض أصناف الملك العمومي وهي:

- القانون رقم 95 - 10 المتعلق بالماء؛
- القانون رقم 02 - 15 المتعلق بالموانئ وبإحداث الوكالة الوطنية للموانئ وشركة استغلال الموانئ؛

#### تعريف ناقص للملك العمومي البحري

بالرغم من أن ظهير فإخ يوليوز 1914 لم يعرف بصفة صريحة الملك العمومي ومشتملاته، فإن الإدارة أدخلت في إطار عمليات التحديد، جميع المكونات المشار إليها في التقرير (المد والجزر والمنحدرات المتصلة بالبحر والشواطئ... إلخ).

لتوضيح أكثر لتعريف الملك العمومي البحري، أصدرت الإدارة دورية بتاريخ 13 مارس 1917 تم حيينها بتاريخ 25 فبراير 1925.

إن الطرق العلمية والتقنية لتعريف بالملك العمومي البحري موجودة فعلا، وكانت موضوع تقديم لفائدة مدبري الملك العمومي البحري ومجموعة الطبوغرافيين.

بالفعل. فإن تحديد العناصر المكونة للملك العمومي البحري غير واضحة. إلا أن دورية 1917 التي تم خيئنها سنة 1925 جاءت لتعالج هذا النقص. وإذا كانت المخاطر المرتبطة بعمليات التحديد متواجدة. إلا أن الأمر لا ينطبق على الاحتلال المؤقت والامتيازات والترامي. وذلك على اعتبار أن حدود الملك العمومي البحري تعتبر نهائية بمجرد الانتهاء من عملية التحديد.

### ◀ فعالية محدودة للإطار القانوني في حماية الملك العمومي البحري

- لا تدخر وزارة التجهيز والنقل جهدا لفرض احترام المقتضيات المنظمة لطرق الاحتلال المؤقت وشروط استغلال الملك العمومي البحري. وذلك سواء باللجوء إلى السلطة المحلية لإعمال مقتضيات المادة 80 من القانون رقم 90-12 المتعلق بالتعمير أو عرض قضايا الترامي على القضاء.
- قرارات الترخيص بالاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري التي تمنحها وزارة التجهيز والنقل لم تتضمن أبدا بناء فيلات أو منازل للسكنى. جميع هذه القرارات تشير إلى أن الأمر يتعلق بمحلات للإصطياف. منح رخص البناء من اختصاص رؤساء الجماعات المعنية. مع العلم أن ظهير 30 نونبر 1918 لم يمنع البناء بالمواد الصلبة فوق الملك العمومي البحري.
- لم تعد تعترف وزارة التجهيز والنقل منذ سنة 2002 بعقود البيع المقدمة من طرف المرخص لهم وطالبت باحترام مسطرة التحويل والتي تتطلب الحصول على الموافقة المسبقة لهذه الوزارة.

## 2. عدم التنسيق بين مختلف مدبري الملك العمومي البحري

(...)

أعطت الدورية المشتركة بين وزارة الداخلية ووزارة التجهيز رقم 84 بتاريخ 08 يونيو 1998 إمكانية وضع الشواطئ رهن إشارة الجماعات المحلية في إطار نظام الاحتلال المؤقت. في حدود نسبة 30% من مساحة الشواطئ الموضوع رهن إشارتهم.

لا يتعلق الأمر بعدم وجود تنسيق. وإنما بتناول الجماعة على اختصاصات وزارة التجهيز والنقل. هذا التطاول تم رفعه إلى علم وزارة الداخلية في حينه.

لضمان تحسين التنسيق والتعاون بين مختلف المتدخلين في الشواطئ. تم اعتماد نهج تشاركي مع السلطات المحلية والجماعات. هذا النهج ينطوي على وضع وتنفيذ مخطط لاستعمال وتدبير كل شاطئ.

## 3. عدم وجود رؤية شاملة

تتوفر وزارة التجهيز والنقل على رؤية شاملة وإستراتيجية لحماية وتدبير الملك العمومي البحري. حيث تم القيام بما يلي:

- إطلاق برنامج لتحديد هذا الملك مع تسريع وثيرته ابتداء من سنة 1997. تاريخ إحداث صندوق تحديد الملك العمومي البحري والمينائي؛
  - تضمين منذ سنة 1995 عقود الأهداف-الوسائل على مستوى المديرية الترابية أهدافا على مدى الثلاث السنوات في مجال تحديد الملك العمومي البحري؛
  - تضمين منذ سنة 2007 بمختلف مشاريع وحدات الوزارة أهدافا على مدى الثلاث سنوات في مجال تحديد وتدبير الملك العمومي البحري؛
  - إطلاق خلال سنة 2010 برنامج مخطط استعمال وتدبير شواطئ المملكة للرفع من قيمة هذه الشواطئ بما يتيح تنظيمها جيدا لفضائها وكذا للأنشطة الممارسة عليها.
- المخططات الأولى للاستعمال وتدبير الشواطئ وعددها 15 تم إنجازها و تقديمها إلى الشركاء المحليين (السلطات المحلية والجماعات والمصالح الخارجية لختلف القطاعات الوزارية المعنية).

تم الشروع في الشطر الثاني المتعلق بإعداد هذا البرنامج بتعاون مع الجماعات المعنية ووزارة الداخلية ومؤسسة محمد السادس لحماية البيئة. وقد تم في هذا الصدد اختيار 3 شواطئ لتنفيذ هذه المخططات (مير اللفت بسيدي إفني، السعيدية ببركان الصويرة المدينة).

- إطلاق خلال سنة 2011 دراسة للتشخيص العقاري والإداري وتدابير الملك العمومي البحري بهدف التحكم في تدبيره.

- إصدار وتعميم الدورية المشتركة رقم 6205 بتاريخ 16 ماي 2011 لوزارة التجهيز والنقل ووزارة الداخلية على السادة الولاة والعمال والمديريات الجهوية والإقليمية للتجهيز والنقل التي تتوفر على واجهة بحرية.

لحاربة سرقة الرمال، قامت وزارة التجهيز والنقل بإعداد خرائط على الصعيد الوطني حددت مكامن الرمال سواء المتواجدة في قعر البحر أو على اليابسة مع تحديد نوعيتها وذلك بهدف التحكم في العرض من خلال إيجاد حلول بديلة لرمال الكثبان الساحلية والشواطئ عن طريق استعمال رمال التفيت ورمال الجرف ورمال الأودية. أما فيما يتعلق بالتبع والمراقبة، فإن منشور السيد الوزير الأول 6/2010 بتاريخ 14 يونيو 2010 أحدث لجنة وطنية وفرق إقليمية للمراقبة تضم جميع الجهات المعنية بقضايا المقالع، بالإضافة إلى أن هذه الوزارة أقرت خطة لتتبع عمليات سرقة الرمال عن طريق تقنيات أخذ صور جوية للمناطق الحساسة، على المستوى القانوني قامت وزارة التجهيز والنقل بإعداد مشروع قانون يتعلق بالمقالع يرتكز أساسا على مبدأ تبسيط مسطرة فتح المقالع مقابل تشديد المراقبة للتأكد من احترام المقتضيات الواردة في كناش التحملات.

التوقيع على قرارات الترخيص هو وحده المركز، بحيث

- أنه نظرا لحساسية هذا الملك، فإن إمضاء القرار يتم على الصعيد المركزي طبقا لرأي المصالح المحلية.
- جل طلبات الاحتلال المؤقت يتم وضعها على الصعيد الترابي؛
- كل التصرفات التالية يتم القيام بها من طرف المصالح المحلية؛
- دراسة الملفات التي تسفر عن وضع تقرير تقني؛
- مراقبة احترام بنود القرارات ومقتضيات كناش التحملات؛
- إصدار أوامر بالتحصيل لاستخلاص الإتاوات والتعويضات؛
- تقديم تعرضات على مطالب التحفيظ المجاورة للملك العمومي البحر إذا تبين أن هذه المطالب تشمل جزءا من هذا الملك.
- اقتراح سحب رخص الاحتلال المؤقت في حالة عدم احترام مقتضيات كناش التحملات المرفق بقرار الترخيص

#### • التوصيات

التوصيات الثلاث تكتسي أهمية بالغة، علما بأنها توجد قيد التفعيل، بحيث:

- قامت الوزارة بإعداد، ضمن مخطط عملها للولاية 2012 - 2016، بوضع مشروع قانون خاص بالملك العمومي البحري، وذلك على غرار القانون رقم 10.95 المتعلق بالماء والقانون 15.02 المتعلق بالموانئ.
- برمجت الوزارة في مخطط عملها للولاية 2012 - 2016 إنجاز ثلاثة دراسات تتعلق:
- بمراجعة الإتاوات المستحقة عن الاحتلال المؤقت للملك العمومي.
- بتحديد إستراتيجية جديدة لتدبير الملك العمومي للدولة بصفة عامة
- بوضع مخطط وطني لتهيئة وتأمين الملك العمومي البحري

## ثانيا - تقييم برنامج الملك العمومي البحري

### 1. عدم وجود جدول زمني محدد

نظرا للميزانية المحدودة المخصصة لهذه العملية في بدايتها. أعطيت الأولوية للشواطئ بهدف المحافظة عليها. تلتها بعد ذلك الأجراف نظرا لقلّة التردد عليها. وبالإضافة إلى ذلك. تم تحديد الأهداف المرتقبة بالأرقام في عقود الأهداف-الوسائل لختلف المديرية منذ سنة 1994 وكذا في مختلف مشاريع وحدات الوزارة منذ سنة 2007.

تتوفر وزارة التجهيز والنقل على برنامج استكمال تحديد الملك العمومي البحري سواء على المستوى المركزي أو المحلي مضمن بمختلف مشاريع وحدات الوزارة. (مديرية الشؤون الإدارية والقانونية ومديرية الموانئ و الملك العمومي البحري و المصالح الإقليمية و الجهوية لوزارة التجهيز والنقل).

### 2. بطء عملية تحديد الملك العمومي البحري وضعف نسبة الإجاز

بلغت عملية التحديد التقني للملك العمومي البحري التي تتطلب تدخل وزارة التجهيز والنقل لوحدها أطوارا متقدمة حيث بلغت حوالي 98 ٪. بينما عملية التحديد النهائي التي تتطلب تدخل جهات أخرى بما في ذلك السلطة المحلية. الجماعات المحلية والمصالح الخارجية لختلف القطاعات الوزارية و المواطنين عن طريق التعرضات المثارة خلال البحث العمومي فقد بلغت 43 ٪.

لتجاوز الصعوبات وضمان نجاح هذه العملية. فقد تم إعداد الدورية المشتركة حول تحديد الملك العمومي البحري رقم 6205 المؤرخة في 16 يناير 2011 بين وزارة التجهيز والنقل ووزارة الداخلية و تم تعميمها على جميع ولاة و عمال الجهات التي تتوفر على واجهة بحرية.

### 3. مسطرة يطبعها النقصان

لم يشر ظهير 1914 الى اصدار نص تطبيقي لتفصيل إجراءات التحديد، إلا أن الوزارة قد وضعت مسطرة خاصة للحفاظ على الملك العمومي البحري و حقوق الملاك الجاورين له عن طريق البحث العمومي لمدة شهر قبل نشر المرسوم.

لتاثير وتوحيد وترجمة هذه المسطرة على مستوى المصالح الإقليمية و الجهوية لوزارة التجهيز والنقل. تم إعداد وتعميم دليلا خاصا حول تدبير الملك العمومي البحري على مختلف الجهات المعنية.

و قد تم تعزيز هذه المسطرة بالتوقيع على الدورية المشتركة بين وزارة التجهيز والنقل ووزارة الداخلية قصد تبيان مراحل عملية التحديد والمتدخلين و كذا الأجال المخصصة لكل مرحلة.

ينحصر دور مديرية الموانئ و الملك العمومي البحري في التتبع التقني والمصادقة على الصفقات والكشوفات النهائية للدراسات و الأشغال المتعلقة بتحديد الملك العمومي البحري. عملية تحديد الملك العمومي البحري مقسمة بين مديرية الشؤون الإدارية و القانونية التي تشرف على التتبع القانوني لهذه العملية في حين تقوم مديرية الموانئ و الملك العمومي البحري بالتتبع التقني أما المديرية الجهوية والإقليمية فتتكلف بالجانب الإداري والعملي وخاصة:

التتبع التقني و المالي للصفقات (إعداد الكشوفات واستلام الإجازات. تتبع الأشغال بعين المكان. .... الخ)

إعداد مقترحات تحديد الملك العمومي البحري

- تتبع البحث العمومي
- دراسة التعرضات:
- الإشراف على غرز الأوتاد:
- التعرض على مطالب التحفيظ المقدمة من طرف ملاك العقارات المتداخلة مع الملك العمومي البحري

#### 4. تحديد غير موحد

رغم الأختلاف المسجل في تحرير بعض بنود دفتر التحملات بين إدارة وأخرى، فهي عموماً تأخذ بعين الاعتبار المبدأ القانوني لظهير 1914 المتعلق بالملك العمومي وكذا مقتضيات مذكرة 13 مارس 1917 ولا يمكن بأي حال من الأحوال إلغائه.

تحديد الملك العمومي البحري ما بين واد الشراط وواد أبي رقرق تم باتفاق مسبق مع مديرية أملاك الدولة في إطار رفع التعرضات المتبادلة بين هذه المديرية حول مشروع تحديد الملك العمومي البحري ووزارة التجهيز والنقل حول مطلب التحفيظ المقدم من طرف مديرية أملاك الدولة مع الأخذ بعين الاعتبار الوضعيات الإدارية الموجودة، وعلى الخصوص عقود الإيجار المبرمة بين مديرية أملاك الدولة والخواص. هذا الاتفاق لا يشكل أي خطر باعتبار أن هذا العقار يبقى ملكاً للدولة سواء في صفته الخاصة أو العمومية.

البنائات الموجودة على مستوى شاطئ الصخيرات والههرورة تم إنشاؤها قبل عملية تحديد الملك العمومي البحري على أساس عقود الإيجار المبرمة بين جمعية شاطئ الصخيرات ومديرية أملاك الدولة، أما فيما يخص «إقامة البريد» فإن حدود الملك العمومي البحري قد تم احترامها.

الفندق-المضيق: تم إستخراج بعض العيوب التي تعرفها حدود الملك العمومي البحري وذلك بفضل دراسة التشخيص العقاري وتبديل الملك العمومي البحري التي تمت على مستوى المديرية الإقليمية للتجهيز والنقل بتطوان مؤخرًا وعليه اقترح إعادة تحديد هذا المقطع.

طلب العروض المتعلقة بإعادة تحديد هذا المقطع في طور الإعداد.

#### ◀ الترامي على الملك العمومي البحري: حالة العقارات المحفظة

تم تسوية الوضعية القانونية لمشروع بوزنيقة وذلك بموجب رخصة الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري (قرية الصيادين) مع ضم جزء من هذا العقار إلى الملك العمومي البحري (...).

تم إنشاء مشروع «كابونكرو» بعد الحصول على رخصة بناء مسلمة من طرف المصالح المعنية رغم تعرض المديرية الإقليمية للتجهيز والنقل بتطوان. نظراً لتقدم الأشغال المتعلقة بالمشروع المذكور انتقلت لجنة مركزية من وزارة التجهيز والنقل، إلى عين المكان وقدمت اقتراحات توافقية تسمح بتقدم الأشغال بالمشروع الاستثماري والحرص على ضرورة الحفاظ على الملك العمومي البحري

غالبية البنائات المتواجدة على مستوى شاطئ (داهومي، دافيد) ببلدية المنصورية تم إنشائها على رسوم عقارية تابعة لأملك الدولة، وذلك قبل عملية تحديد الملك العمومي البحري.

بعد إجراء عملية التحديد تبين أن جزء من البنائات متداخل مع الملك العمومي البحري، فاتخذت الوزارة الإجراءات التالية من أجل تصفية هذا الوعاء العقاري :

- تم وضع الملف التقني لدى السيد المحافظ لبنسليمان لتجسيد حدود الملك العمومي البحري على الخريطة الطبوغرافية للإقليم و تحويل القطع الأرضية المترامية على الملك العمومي البحري باسم هذا الأخير.
- في حالة رفض السيد المحافظ القيام بهذه العملية فإن وزارة التجهيز والنقل سترفع ذلك إلى القضاء
- بالنسبة لشاطئ «داهومي» فقد تم انتداب محام للدفاع على هذه الوزارة ضد المترامين

#### • توصيات

سبق للوزارة أن وضعت مسطرة لتحديد الملك العام البحري وتم التذكير بها بموجب الدورية المشتركة بتاريخ 16 ماي 2011 التي تمت بين وزارة التجهيز والنقل ووزارة الداخلية. وستدرج المسطرة المذكورة سالفا ضمن النص التطبيقي لمشروع قانون الملك العام البحري. لتناظر وتوحيد أجراً هذه المسطرة على مستوى المصالح الإقليمية والجهوية لوزارة التجهيز والنقل. تم إعداد وتعميم دليلاً خاصاً حول تدبير الملك العمومي البحري على مختلف الجهات المعنية تبعاً



للنتائج الأولية لدراسة التشخيص العقاري و تدبير الملك العام البحري. تم الشروع مع بداية سنة 2012 في إجاز برنامج لإعادة تحديد المقاطع التي سبق تحديدها نهائيا و تبين أن بها عيوب.

نفس الشيء بالنسبة للمقاطع التي تم تحديدها اداريا والتي تشوبها العيوب المذكورة. ستكون موضوع إعادة التحديد التقني حتى يتسنى متابعة مسطرة التحديد القانوني.

## ثالثا - الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري

### ◀ عدم لجوء وزارة التجهيز والنقل إلى طلبات المنافسة

رغم أن النصوص القانونية المنظمة للملك العمومي لا تنص على اللجوء إلى مسطرة طلبات المنافسة لأجل منح رخص الاحتلال المؤقت للملك العمومي البحري. فقد طبقت وزارة التجهيز والنقل هذه المسطرة بالنسبة للمناطق التي ترى الإدارة ضرورة تميمها (مخيم مولاي بوسلهام. قطعة أرضية تقع بالضفة اليسرى لوادي سبو. شاطئ المحمدية والسعيدية).

(...)

### 1. طغيان رخص الاحتلال المؤقت لأجل السكن

- لا تشير رخص الاحتلال المؤقت إطلاقا إلى بناء فيلات أو منازل مخصصة للسكن. جميع هذه الرخص تشير إلى أن الأمر يتعلق بمحلات للإصطياف.

- البنائات المتواجدة بشواطئ بوزنيقة وكيفيل بتمارة والأميرالات بطنجة تم إجازها قبل المصادقة على القانون رقم 12.90 المتعلق بالتعمير وفي غياب وثائق التعمير التي تغطي هذه المناطق.

(...)

- البنائات المتواجدة على مستوى شاطئ الداهومي ودافيد هي حالات ترامي على الملك العمومي البحري. وأن الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة لتحرير هذا الملك تم اتخاذها من طرف وزارة التجهيز والنقل.

- كما أن جميع البنائات المتواجدة بين المضيق ومرتيل هي ملكيات خاصة مترامية جزئيا على الملك العمومي البحري. وقد قامت المديرية الإقليمية للتجهيز والنقل بتطوان بعدة إجراءات لمحاربة ظاهرة الترامي.

(...)

### 2. سومة كرائية ضعيفة للإحتلالات المؤقتة

إن الملك العمومي البحري لا يجب أن يكون فقط مصدر مداخيل للدولة. بل يتعين عليه أن يكون رافعة للتنمية السوسيو-اقتصادية للمناطق المجاورة وعموما تميم المشاريع الاستثمارية تمكن من خلق فرص للشغل وقيمة مضافة.

كما أنه. ونظرا لظهور وتنوع بعض الأنشطة الجديدة كممارسة الرياضات المائية واستغلال واقبات الشمس والكراسي والإشهار في الشواطئ وكذا ضرورة الأخذ بعين الاعتبار طبيعة النشاط ومناطق الاحتلال حسب الجهات. فإن هذه الوزارة بصدد تهييء دفتر التحملات للقيام بدراسة لمراجعة القرار المشترك لوزير التجهيز ووزير المالية والاستثمارات الخارجية رقم 32/799.

(...)

### 3. عدم احترام مقتضيات المنظمة للإحتلالات المؤقتة

تم إصدار أوامر بالتحصيل في حق جميع المدينين وتم توجيهها إلى الخزنة المعنيين لباشرة مسطرة تحصيلها.

### ◀ عدم أداء الإتاوات المستحقة

قامت وزارة التجهيز والنقل بتوجيه دورية إلى المديرين الجهويين والإقليميين للتجهيز والنقل تطالبهم من خلالها بتحصيل الاتاوات المستحقة عن الاحتلالات المؤقتة.

#### ◀ تحويل رخصة الاحتلال المؤقت بناء على عقد بيع

ابتداء من سنة 2002، أصبحت وزارة التجهيز والنقل ترهن عملية التحويل بحصول المستفيد على الموافقة المسبقة للإدارة فقط. تطبيقا لمقتضيات المادة 6 من ظهير 30 نونبر 1918. مع الإشارة إلى أنه بالرغم من عملية التحويل، فإن القطعة الأرضية تبقى تابعة للملك العمومي البحري.

#### ◀ عدم سحب رخصة الاحتلال: حالة تغيير موضوعها.

كلما لاحظت الوزارة تغيير في موضوع الرخصة، تتخذ جميع الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة.

#### ◀ عدم سحب رخصة الاحتلال: حالة تجاوز المساحة المرخصة.

إن التجاوز في المساحة المرخصة يهم في غالبيته إضافة الطوابق التي يتم الترخيص بينها من طرف المصالح المختصة بدون تنسيق مع المصالح التابعة لوزارة التجهيز والنقل. إلا أنه بمناسبة تجديد رخص الاحتلال المؤقت، فإن الوزارة تأخذ بعين الاعتبار المساحات المتعلقة بالطوابق المشيدة لاستخلاص الاتاوات المستحقة عن المساحات المستغلة فعليا.

#### ◀ عدم سحب رخصة الاحتلال: حالة عدم إنجاز المشاريع أو توقف النشاط المنصوص عليه في القرار

إن إنجاز المشاريع فوق الملك العمومي البحري يستلزم الحصول على رخص أخرى، خاصة رخصة البناء. عدم إنجاز المشروع يمكن مرده إلى عدم الحصول على إحدى الرخص.

#### ◀ تسوية وضعية الاحتلالات غير المشروعة خارج القوانين الجاري بها العمل

إن الإدارة تفضل التسوية الحبية في أول الأمر عوض اللجوء إلى المسطرة القضائية طالما أن سحب الرخصة لا تبرره المنفعة العامة، وفي حالة فشل هذه التسوية، فإن الوزارة تلجأ إلى المسطرة القضائية في حق المخالفين.

#### • توصيات

تبعاً لنتائج التشخيص العقاري والتدبير وتوصيات تقرير مهمة المجلس الأعلى للحسابات وكذا استغلال أجوبة المديرية الجهوية والإقليمية للتجهيز والنقل حول حالات تحصيل الاتاوات تبعا للدورية الوزارية رقم 2167 بتاريخ 16 أبريل 2012، سيتم تحديد برنامج عمل بالنسبة لكل مديرية جهوية وإقليمية لتفعيل تسوية وضعيات الاحتلالات المؤقتة للملك العمومي التي انتهت صلاحيتها وكذا تسريع وتيرة تحصيل الاتاوات.

(...)

وقد شرعت الوزارة في إعداد دفتر حملات للقيام بدراسة لمراجعة الاتاوات المستحقة عن الاحتلال المؤقت للملك العمومي.

## رابعاً - استغلال المقالع الرملية بالملك العمومي البحري

#### ◀ الإطار القانوني غير ملائم

مادام ان القانون رقم 01 - 08 المتعلق باستغلال المقالع لم يدخل حيز التطبيق لحد الآن. نظرا لغياب نصوصه التطبيقية ارتأت وزارة التجهيز والنقل صياغة مشروع قانون جديد حول المقالع بشراكة مع مختلف القطاعات والمهنيين المعنيين . وسيتم وضعه قريبا في قنوات المصادقة.

(...)

## • توصيات

- المنافسة : إن وزارة التجهيز والنقل تعمل على إخضاع مشاريع جرف الرمال الموجهة الى التسويق للمنافسة باستثناء المشاريع الخاصة كموقع القصر الصغير المفوت لشركة «D.I» المخصص لتزويد ورش ميناء طنجة المتوسطي 2 بالرمال و موقع العرائش المفوت لشركة «D» تنفيذا لاتفاقية الاستثمار المبرمة بين الحكومة والشركة. الذين تم الترخيص لهما بطريقة مباشرة وفق دفتر التحملات مع احترام مقتضيات دورية السيد الوزير الأول حول المقالع رقم 6 / 2010 بتاريخ 14 يونيو 2010.
- أما بالنسبة للمشاريع المستقبلية للجرف بالملك العمومي البحري. فإن الوزارة قد قامت بتحضير الوثائق الخاصة بطلبات العروض المتعلقة بالمواقع المحددة وسيتم الإعلان عنها بعد موافقة الهيئات والإدارات المعنية.

### ◀ نظام التتبع والمراقبة

- دفاتر التحملات المتعلقة بهذا النشاط تتضمن نظاما للتتبع والمراقبة يعتمد على سبر الأعوار. المسح الطبوغرافي والتموقع ومخطط مناطق الجرف بواسطة GPS إضافة إلى وزن الكميات المسوقة بواسطة ميزان قبان.
- إضافة إلى ذلك فإن دفتر التحملات الأخير الموقع من طرف الشركة المكلفة باستخراج الرمال لتلبية حاجيات ميناء طنجة المتوسطي 2 يتضمن تقنية التتبع عن بعد بواسطة أجهزة إلكترونية تمكن من التتبع الأني مختلف معطيات الجرف كالعمق. موقع الجرافة. الحجم أو الوزن المحمل. هذه التقنية سيتم تعميمها بالنسبة للرخص المقبلة.

### ◀ التشاور مع المصالح المختصة

- هناك تشاور مع المديرية الجهوية والإقليمية للتجهيز والنقل ومصالح الخزينة العامة وسيتم تعزيزه أكثر عن طريق وضع مسطرة لإصدار الإتاوات .
- أما فيما يخص الإتاوات المستحقة. جدر الإشارة إلى أنه تم إرسال جميع أوامر التحصيل المتعلقة بها إلى مصالح الخزينة العامة للمملكة قصد تحصيلها.

## عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص بخصوص الأراضي الفلاحية التابعة للملك الخاص للدولة

اعتمدت عملية الشراكة مبدئياً في إطار إعادة هيكلة شركتي الدولة «صوديا» و«صوجيتا» اللتان كانتا تديران ما يناهز 124.000 هكتار من الأراضي الفلاحية المملوكة للدولة. غير أن وضعيتهما المالية كانت تعاني من عجز مالي هيكلي. ويعكس ذلك العدد الهائل من الموظفين (أكثر من 10.000 مستخدم) ومديونية ثقيلة (أكثر من 2.276 مليون درهم). وخلال سنوات عديدة، كانت الشركتان عاجزتين عن بدء الموسم الفلاحي دون اللجوء إلى مساعدة الدولة، الأمر الذي طرح ضرورة إعادة هيكلة هاتين الشركتين. إذ كانت من بين الخيارات المطروحة اللجوء إلى عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص كنموذج جديد لتدبير الأراضي الفلاحية المملوكة للدولة.

وبالتالي، فإن عملية الشراكة كان لها هدف محدد وأني وهو تصحيح الوضع المالي للشركتين من خلال تخليهما عن التدبير المباشر للأراضي الفلاحية المملوكة للدولة. وسيتحول هذا الهدف الآن فيما بعد إلى إستراتيجية لتنمية القطاع الفلاحي عن طريق إشراك القطاع الخاص من أجل تهيئة أحسن الأراضي الفلاحية المطروحة للشراكة وذلك بإدراجه في إطار استراتيجي على المدى الطويل.

وقد مكنت عملية إعادة هيكلة الشركتين المذكورتين، تبعاً لذلك، من تحقيق النتائج التالية:

- تسوية الشق الاجتماعي والذي يهم 10.000 مستخدم وذلك بعقد برنامج اجتماعي ما بين السلطات العمومية والشركاء الاجتماعيين:

- تسوية مديونية الشركتين والتي وصلت في نهاية شتنبر من سنة 2001 إلى 2.276 مليون درهم بفضل الموارد المحصلة من بيع الأراضي المتواجدة بالمدار الحضري لمجموعات صندوق الإيداع والتدبير والعميران.

وقد شجعت النتائج المحصل عليها خلال الشطر الأول من عملية الشراكة، والتي همت مساحة 41.000 هكتار الحكومة على الاستمرار في اعتماد هذا النمط من التدبير للأراضي الفلاحية. وهكذا، أصدر الوزير الأول في سنة 2007 دورية تحدد شروط وكيفية كراء الأراضي الفلاحية للدولة لتصبح منذ ذلك الحين الإطار المرجعي في هذا المجال.

وبعد اعتماد مخطط المغرب الأخضر سنة 2008، أصبحت الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام رافعة أساسية للقطاع الفلاحي. ويهدف هذا المخطط إلى تعبئة 700.000 هكتار في أفق سنة 2020، حيث ستعرض أراضي أخرى لتكون موضوع شراكة. كما هو الشأن بالنسبة لتلك التي تديرها مديرية أملاك الدولة على شكل أكرية قصيرة الأمد وحتى أراضي الجماعات السبلالية التي تديرها وزارة الداخلية. وبهذا، أصبحت الشراكة تشكل رافعة لتحقيق أهداف المخطط الأخضر خصوصاً فيما يتعلق بتنمية القطاعات الرئيسية لمشاريع التجميع.

وإلى حدود سنة 2011، تم الإعلان عن ثلاثة أشطر من عملية الشراكة همت مساحة إجمالية تناهز 97.372 هكتار. وتتوقع هذه الأشطر وضع برنامج لتطوير القطاعات الأساسية لمخطط المغرب الأخضر، وذلك عبر زرع 21.000 هكتار من الحوامض و21.000 هكتار من أشجار الزيتون و4.600 من الكروم-العنب و4.600 هكتار من الأشجار المثمرة.

ويبين الجدول أدناه نتائج هذا البرنامج المتعلق بالأشطر الثلاثة الأولى. وكذا النتائج المتوقعة:

الشطر الأول	الشطر الثاني	الشطر الثالث	
41.157	37.171	19.044	المساحة (بالهكتار)
205	141	290	المشاريع موضوع الشراكة
4,5	7,7	9,7	استثمارات (مليار درهم)
15.135	23.457	22.424	عدد فرص الشغل الدائمة
142	169	210	عدد وحدات الصناعات الغذائية

تجدر الإشارة إلى أن تقييم انعكسات عملية الشراكة لا يمكن أن يتم إلا بعد إنجاز الاستثمارات المتوقعة. وهكذا، خضع الشطر الأول، الذي سلم لجل الشركاء ما بين 2005 و2007، لعملية تقييم أولية سنة 2010. وحسب وكالة التنمية الفلاحية المكلفة منذ 2009 بإدارة عملية الشراكة، يمكن رصد آثار تدبير القطاع الخاص للأراضي الفلاحية المملوكة للدولة خلال الشطر الأول وفقا للمعطيات التالية:

أهم سلاسل الإنتاج	التوقعات	الإنجازات	نسبة الإنجاز
الحوامض بالهكتار	5.719	7.700	135%
أشجار الزيتون بالهكتار	4.996	5.750	115%
الكروم بالهكتار	3.157	2.440	77%
الأشجار المثمرة بالهكتار	1.416	1.650	117%
وحدات الصناعة الغذائية	142	28	28%
السقي الموضعي بالهكتار	21.057	ما يعادل 51% من المساحة المسندة	
أحواض تجميع الماء	231	ما يعادل حوض واحد لكل 200 هكتار	
حفر الآبار	618		
آلات الجر والحراث والحصاد	670	ما يعادل 1.7 وحدة لكل 100 هكتار	
اسطبلات وبنيات تربية المواشي بالمترب	110.000		

وقد نص عقد إعادة الهيكلة المبرم ما بين الدولة وشركة «صوديا» على تولي هذه الأخيرة الإشراف على عملية الشراكة للفترة الممتدة من سنة 2003 إلى سنة 2006. وتبعاً لقرار وزير الفلاحة في 07 يونيو 2007، استمرت «صوديا» في القيام بمهمة أمانة اللجان المشتركة بين الوزارات حتى 15 دجنبر 2009 تاريخ تكليف وكالة التنمية الفلاحية بهذه المهمة.

وإذا كان من المؤكد أن عملية الشراكة مكنت من تحقيق إنجازات مشجعة فيما يخص تنمية وتطوير القطاع الفلاحي، فقد سجل المجلس الأعلى للحسابات، بالمقابل، مجموعة من الملاحظات على بعض المستويات.

## I. ملاحظات و توصيات المجلس الأعلى للحسابات

مكنت مهمة مراقبة التسيير التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات من استخلاص الملاحظات التالية

## أولا - فيما يخص الإطار الاستراتيجي والقانوني والحكامة

لقد تمت عملية الشراكة في غياب تصور استراتيجي واضح فيما يخص كراء الأراضي الفلاحية التابعة للملك الخاص للدولة.

### الإستراتيجية والحكامة

#### • غياب الإطار الاستراتيجي لعملية الشراكة

لقد خضعت عملية الشراكة لعقدي إعادة هيكلة شركة «صوديا» و«صوجيتا». وبعد ذلك، خضعت لدورية الوزير الأول رقم 02/2007 بتاريخ 29 يناير 2007. ومنذ سنة 2008، تم دمج برنامج الشراكة في مخطط المغرب الأخضر كموجه رئيسي لتنمية القطاع الفلاحي.

كما شكل عقدي إعادة هيكلة شركتي «صوديا» و«صوجيتا» الإطار القانوني لعملية الشراكة للفترة الممتدة ما بين سنتي 2003 و2006، وقد تضمننا تدابير محددة لإعادة الهيكلة ترمي إلى حل مشكلة العجز المالي الذي تعانيه الشركتين بدل تقديم رؤية إستراتيجية واضحة لعملية الشراكة تروم تطوير القطاع الفلاحي على أساس أهداف محددة ومعززة بأرقام. ذلك أنه، عند انطلاق عملية الشراكة، لم تقم الدولة بتحديد الوعاء العقاري موضوع العملية، ولا بتحديد برنامج توقعي لمدة أجهازها؛ بحيث تم تقرير الأئشطر الثالث، المشار إليها سلفا، بالموازاة مع تقدم سير العملية وبدفاتر حمّلات مختلفة لكل شطر.

ومن جهة أخرى، لم يتم احترام بنود عقدي إعادة هيكلة شركتي «صوديا» و«صوجيتا» فيما يتعلق بتخصيص الأراضي الفلاحية للشراكة أو للمهمة العمومية المتمثلة في إنتاج البذور المختارة التي تم إسنادها لشركة «صوجيتا». وفي نفس السياق، فقد تم تغيير التخصيص الأولي لبعض وحدات الإنتاج أثناء تنفيذ عملية الشراكة بدون اتخاذ أي قرار مسبق يسمح بمثل هذه التغييرات.

وقد منحت للمتعهدين الحرية الكاملة في اختيار مجالات الإنتاج التي يودون تنميتها باستثناء بعض المشاريع التي فرضت عليها أنظمة الاستشارة تنمية بعض مجالات الإنتاج. و ينم هذا الخيار عن غياب رؤية واضحة للدولة في المجال الفلاحي. وكان حري بها الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل منطقة فلاحية على حدة. و يعزى ذلك، في جانب كبير منه، إلى غياب مسح خرائطي للأراضي الفلاحية التابعة للدولة.

غير أنه، كان لزاما على الدولة أن تحدد سلفا المهام المزمع إسنادها للشركاء بهدف جعل الشراكة أداة في خدمة استراتيجيتها في ميدان التنمية الفلاحية والأمن الغذائي.

وتجدر الإشارة إلى أنه، قد تم إدراج الشطر الثالث من عملية الشراكة والذي أعلن عنه في 29 مارس 2010 في إطار مخطط المغرب الأخضر الذي تم تبنيه سنة 2008، وذلك طبقا لتوجيهات اللجنة المشتركة بين الوزارات برئاسة الوزير الأول المنعقدة بتاريخ 11 مارس 2010.

ويشير التصور، الأنف الذكر، الملاحظات التالية:

- عدم تطابق أهداف الشراكة مع تلك المحددة في مخطط المغرب الأخضر:

- صعوبة تطبيق مبدأ التجميع الفلاحي الذي اعتبر اختيارا استراتيجيا لعملية الشراكة.

وعليه، يسجل المجلس الأعلى للحسابات غياب التوجهات الإستراتيجية لعملية الشراكة التي تهدف إلى التلائم مع متطلبات مخطط المغرب الأخضر.

#### • حكامة متسمة بتعدد المتدخلين

منذ سنة 2003، تم تدبير عملية الشراكة من طرف جهات عدة، واتسمت بتدخل مجموعة من الفاعلين. ويمكن لهذا الواقع أن يخلق التباسا لدى الشركاء ويؤدي إلى تداخل الاختصاصات بين مختلف المتدخلين في سير عملية الشراكة، ما

سيؤثر سلبا على مبدأ الحكامة الجيدة. وفي هذا الصدد، فإن هذه العملية تعرف تدخل كل من وكالة التنمية الفلاحية ومديرية أملاك الدولة ولجنة المتبع واللجنة المشتركة بين الوزارات وكذا الدولة المغربية ممثلة من طرف وزارتي الفلاحة والمالية.

ويزداد هذا الوضع صعوبة بسبب عدم تعيين مخاطب وحيد يمثل الدولة المغربية في الجوانب المتعلقة بتنفيذ الاتفاقيات المبرمة مع الشركاء و تتبعها كما تنص على ذلك المادة 40 من الاتفاقيات المعدلة المرتبطة بالشطر الثالث.

### الإطار القانوني للشراكة

يتشكل الإطار القانوني الذي يؤطر عملية الشراكة من نصوص عامة تتمثل، من جهة، في عقدي إعادة هيكلة شركتي «صوديا» و«صوجيتا» ودورية الوزير الأول رقم 02/2007، ومن جهة أخرى، من أنظمة الاستشارة واتفاقيات الشراكة.

وقد مكن افتتاح هذا الإطار القانوني من استخلاص بعض أوجه الإغفال والغموض وكذا بعض التعديلات المحددة.

#### • أوجه الإغفال

لقد أغفلت الترسانة القانونية التي تنظم عملية الشراكة الإشارة لبعض الجوانب التي من شأنها أن تمكن الإدارة من مراقبة العلاقات التعاقدية مع شركائها بمزيد من الدقة، ويتعلق الأمر أساسا بـ :

- إلزامية تبليغ نتائج الاختيار النهائي؛
- تحديد سقف لتمديد الأجل الإضافي للاتفاقيات؛
- خضوع الشريك ذي أكبر نصيب من الأسهم في الشركات المتعهددة لشروط الأهلية؛
- المنع الصريح للكراء من الباطن (التأجير)؛
- تعيين مخاطب وحيد لتنفيذ الاتفاقيات؛
- المقترضات المتعلقة بالحسم في ترتيب المرشحين الحاصلين على نفس الرتبة؛
- البنود التي تتعلق بتعديل مشاريع الاتفاقيات؛
- تحديد معايير اللجوء إلى مسطرة التراضي كطريقة استثنائية لكراء الأراضي.

#### • أوجه الغموض والالتباس

- يحتوي الإطار القانوني للشراكة على عدة بنود غامضة لا تمكن من وضع إطار قانوني واضح ودقيق؛ وهو ما يولد التباسا قانونيا يحول دون التنفيذ الجيد لبنود اتفاقيات الشراكة. ويمكن إجمال بعض أوجه هذا الالتباس في النقاط التالية:

- مفهوم الخطأ الجسيم: يتسم هذا المفهوم بالغموض. بحيث أن الاتفاقيات المعنية لم تحدد العناصر المكونة له ولا الحالات التي يمكن أن تؤدي إلى فسخ العقد بسبب ذلك؛
- حجم المشروع: لا تقدم أنظمة الشراكة أية توضيحات بخصوص المعايير المعتمدة للقيام بتصنيف المشاريع بناء على حجمها؛
- تربية الماشية بطريقة عصرية: لم يتم تحديد الفرق بين مفهوم تربية الماشية المعمول بها ومفهوم تربية الماشية بشكل حديث. رغم أن هذا المعيار يؤثر على تحديد مدة الاتفاقية (ما بين 17 و40 سنة).

يوصي المجلس الأعلى للحسابات بتصحيح جوانب القصور و الالتباس وأوجه الغموض في أنظمة الاستشارة الخاصة بالأشطر الثلاثة الأولى. و هو ما سيمكن من الاستفادة من هذه التجربة للأشطر المقبلة من عملية الشراكة من خلال وضع إطار قانوني واضح وشفاف للعلاقة التعاقدية بين الدولة و المستثمرين.

يوصي المجلس الأعلى للحسابات أيضا بالتعاون و التشاور بين مختلف المتدخلين في عملية الشراكة.

## ثانيا - فيما يخص سير عملية الشراكة

### الوعاء العقاري للشراكة

يتشكل الوعاء العقاري الموضوع رهن عملية الشراكة من أصول مختلفة. فقد هم الشطر الأول الأراضي التي يتم تدبيرها من طرف «صوديا» و«صوجيتا» والشركة الوطنية لتنمية تربية الماشية. وخلال الشطر الثاني تم إضافة الأراضي التي يتم تدبيرها مباشرة من طرف مديرية أملاك الدولة.

#### • أراضي «صوديا» و«صوجيتا»

حسب عقدي إعادة الهيكلة المتعلقين بالشركتين. تم توزيع الأراضي التابعة لهما، بتاريخ 30 شتنبر 2002، على الشكل التالي :

المصدر	«صوديا» (بالهكتار)	«صوجيتا» (بالهكتار)	المجموع (بالهكتار)	الوجهة
الشراكة	28.695	24.013	52.708	
المهمة العمومية	18.273	22.677	40.950	
إرجاع إلى مديرية أملاك الدولة	9.720	20.929	30.649	
المجموع	56.688	67.619	124.307	

فيما يتعلق بأراضي «صوديا» و«صوجيتا» المخصصة للشراكة، أثار المجلس الملاحظات التالية :

#### - عدم احترام الوجهة الأصلية لوحدات الإنتاج

وضعت شركة «صوديا» التي كانت تشرف على عملية الشراكة مجموع الوعاء العقاري للشركتين رهن إشارة الشراكة دون الأخذ بعين الاعتبار الوجهة الأصلية المقررة سلفا.

كما أنه لم يتم التمييز بين وحدات الإنتاج حسب التخصيص الأولي (المشاريع الفلاحية ومشاريع البذور المعتمدة)، بحيث أن بعض الضيعات المخصصة، في البداية، للمهمة العمومية تم اقتراحها للشراكة لإجراز مشاريع فلاحية.

ومن جهة أخرى، فقد لوحظ، منذ انطلاق الشطر الأول في سنة 2004، عدم احترام تخصيص وحدات الإنتاج لما تم تحديده سلفا، وذلك في الوقت الذي كانت فيه إعادة هيكلة الشركتين التي امتدت من سنة 2003 إلى 2006 لم تنتهي بعد. كما أن التعديلات التي لحقت التخصيص النهائي لوحدات الإنتاج تم إدخالها في غياب إطار قانوني يسمح بذلك.

#### - تبخيس قيمة الإيجار

قبل انطلاق كل شطر من عملية الشراكة يتم حصر وضعية كل مشروع وتحديد وحدات الإنتاج المكونة له والزراعات المنشئة عليه ومساحة الأراضي المستغلة، وكذا السومة الكرائية. وفي هذا الصدد، لوحظ أن الأراضي العارية غير الزراعية، والتي تمثل مساحتها 10.406 هكتار خلال الشطر الأول، تم تحديد ثمنها في صفر درهم؛ في حين تم تحديد ثمنها خلال الشطر الثاني ب 200 درهم للهكتار؛ وهو ما يمثل خسارة سنوية في القيمة الكرائية بلغت 2.081.200 درهم.

#### - عدم تطابق معطيات عقدي إعادة الهيكلة ومعطيات عملية الشراكة فيما يتعلق بوحدات الإنتاج

لقد تم عرض عدة وحدات إنتاج لأجل الشراكة بمساحات، كانت في غالب الأحيان، دون ما هو مبين في اللوائح المرفقة بعقدي إعادة هيكلة الشركتين. وقد بلغت المساحة الإجمالية لهذه التفاوتات ما قدره 5.017 هكتارا. كما أنه لم تتم



برمجة وحدات إنتاج أخرى تقدر مساحتها الإجمالية ب 6.492 هكتار في إطار الأشرط الثلاثة المتعلقة بعملية الشراكة. ولا توجد ضمن اللائحة المحددة للعقار المتبقي من أراضي شركتي «صوديا» و«صوجيتا» والتي صدرت بتاريخ 4 يناير 2012.

ومن جهة أخرى. لوحظ وجود وحدات إنتاج بمساحة إجمالية تقدر ب 3.899 هكتار سبق اقتراحها للشراكة. لكن لم يتم إسنادها لأي متعهد. ولم تكن. فيما بعد. موضوع طلب عروض خلال الأشرط الموالية. كما أن تلك الوحدات لا تتضمنها اللائحة المحددة للعقار المتبقي من أراضي شركتي «صوديا» و«صوجيتا» المشار إليها أعلاه.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم إعادة عرض وحدات الإنتاج. التي لم يتم إسنادها خلال الشرط الأول. على الشراكة. بعد تغيير مساحتها خلال الشرط الثاني.

وفي النهاية. فمن مجموع الأراضي التي بلغت مساحتها 46.968 هكتار «صوديا» و46.690 هكتار «صوجيتا» مخصصة للشراكة والمهمة العمومية. هناك ما يقارب 87% من أراضي «صوديا» و82% من أراضي «صوجيتا» تم استهلاكها في عملية الشراكة. كما هو مبين في الجدول أسفله:

الأصل	المساحة الإجمالية (بالهكتار)	المساحة المخصصة للشرط I (بالهكتار)	المساحة المخصصة للشرط II (بالهكتار)	المساحة المخصصة للشرط III (بالهكتار)	المساحة المخصصة للكرأ بالتراضي	مجموع المساحة المخصصة للشراكة	النسبة المستهلكة <sup>9</sup>
«صوديا»	46.968	22.526	15.826	2.036	264	40.653	87 %
«صوجيتا»	46.690	13.970	16.142	5.059	2894	38.066	82 %

المصدر: اتفاقيات الشرط I والثاني واللائحة التفويطات بالنسبة للشرط الثالث والكرأ بالتراضي.

وهكذا. فإن ما يناهز 14.938 هكتار مكونة أساسا من مساحات الأراضي المتعلقة بوحدات إنتاج لم يتم عرضها أو تم سحبها من عملية الشراكة ولا توجد ضمن اللائحة المحددة للعقار المتبقي من أراضي شركتي «صوديا» و«صوجيتا» والمشار إليها سلفا. ما يدفع المجلس الأعلى للحسابات للتساؤل عن مصيرها.

#### • الوعاء العقاري للشركة الوطنية لتنمية تربية المواشي

لقد مكن افتتاح أراضي الشركة الوطنية لتنمية تربية المواشي من استنتاج ما يلي:

- وجود تفاوت في المساحة الإجمالية للأراضي بين ما هو مبين في اللائحة المرفقة لعقد إعادة الهيكلة والتي تبلغ 9.192 هكتار و54 آر و11 سنتيار. والوضعية المحددة في 27 نوفمبر 2007 والتي بلغت 9.161 هكتار و3 آر و57 سنتيار;
- هذا التفاوت يرجع. في مجمله. للاختلاف. في مساحة ضيقة "تيري" ذات الرسم العقاري رقم c8266. الحاصل بين اللائحة المرفقة بعقد إعادة الهيكلة والتي بلغت 234 هكتار و66 آر. وتلك الواردة بالوضعية المحددة في 27 نوفمبر 2007: بحيث بلغت المساحة الأخيرة 204 هكتار و66 آر. ولقد تم سحب هذه الضيقة من عملية الشراكة (المشروع رقم 63809). وتم. بعد ذلك. كرائها من طرف مديرية أملاك الدولة لصندوق الإيداع والتدبير على أساس مساحة بلغت 204 هكتار و66 آر. أي بفارق بلغ 30 هكتار;
- بالنسبة لضيقة كوش. فإن المجلس الأعلى للحسابات يتساءل عن مآل المساحة المتبقية من هذه الضيقة أي ما يناهز 334 هكتار و24 آر و73 سنتيار. وهو ما يمثل الفرق بين. من جهة. المساحة الأصلية (1.132 هكتار و27 آر و63 سنتيار). ومن جهة أخرى. المساحة التي خصصت للشراكة (668 هكتار و52 آر و90 سنتيار في إطار المشروع رقم 063807) إضافة للمساحة التي تم كرائها مباشرة (129 هكتار و50 آر).

9 تم احتساب النسبة على أساس فرضية أن مشاريع الشرط الثالث قد تم إسنادها إلى اصحابها

## الأراضي الخاضعة لتسيير مديرية أملاك الدولة

بالنسبة للأراضي المسيرة مباشرة من طرف مديرية أملاك الدولة موضوع الشراكة منذ الشطر الثاني فقد تبين للمجلس الأعلى للحسابات بأن السبب في التأخر الملاحظ في توفير الوعاء العقاري للأشطر الموالية يرجع إلى كون المعلومات المقدمة من قاعدة بيانات هذه المديرية غير موثوق بها.

ذلك، أن النقائص التي شابت وثوقية المعطيات تعد من بين أسباب التأخر في التوقيع على اتفاقيات الشراكة بالنسبة للشطر الثالث. مع العلم أن النتائج النهائية أعلن عنها في يوليوز 2011، وتبرر هذه النقائص، كذلك، العدد المتزايد للمنازعات المرتبطة أساساً بعدم تصفية الوعاء العقاري قبل طرحه لعملية الشراكة (الاحتلال غير القانوني للأراضي الفلاحية، الاستثمارات المنجزة من طرف المكترين والتي لم يتم بعد استهلاك أصولها...). ما ينعكس سلباً على استثمار وتممين الإمكانات الفلاحية والاقتصادية للأراضي الفلاحية التابعة للملك الدولة موضوع الشراكة.

## ثالثاً- فيما يخص مسطرة سيرورة عملية الشراكة

### سحب الملفات

لقد تبين من خلال افتتاح هذه المرحلة ما يلي

- غياب الإثباتات المتعلقة باستخلاص رسوم سحب ملفات الترشيح بالنسبة للشطر الأول والثاني وذلك بسبب عدم القيام بتسليم السلط ما بين «صوديا» ووكالة التنمية الفلاحية؛
- بالنسبة للشطر الثالث، عمدت وكالة التنمية الفلاحية إلى استخلاص رسوم سحب ملفات دفاتر التحملات من 30 مارس 2010 إلى 25 يونيو من نفس السنة في غياب شساعة خاصة بالعملية؛
- أثناء عملية استخلاص واجبات سحب دفاتر التحملات المتعلقة بالشطر الثالث، لوحظ وجود 178 شيكا بقيمة 665.000 درهم محررة باسم «صوديا». وقد قامت وكالة التنمية الفلاحية بتحويل هذه الشيكات لهذه الشركة رغم أنها لم تعد مكلفة بتسيير عملية الشراكة منذ 15 دجنبر 2009؛
- تشكل تعويضات الخبراء والسكرتارية قرابة 69% من مصاريف «صوديا» خلال الشطر الثالث؛
- قامت «صوديا» بالالتزام بنفقات تتعلق بمهام لم تعد مسؤولة عنها، ويتعلق الأمر بمهام السكرتارية وتسديد تعويضات الخبراء. وفي هذا الصدد تبين من خلال لائحة المستفيدين من هذه التعويضات ما يلي:
  - . بعض المستفيدين من الخبراء سبق لهم أن تسلموا مجموع تعويضاتهم المستحقة من وكالة التنمية الفلاحية، وذلك، وفقاً للوائح التنسيق الصادرة عن مديرية التجميع والموجهة إلى المديرية الإدارية والمالية. ويتعلق الأمر بتسعة خبراء استلموا ما مجموعه 95.000 درهم؛
  - . المستفيدون الباقون، ويتعلق الأمر بـ32 شخصاً، تسلموا تعويضات عن الخبرة بلغت في مجموعها 546.000 درهم رغم أنه لم يسبق تعيينهم كخبراء لتقييم العروض. وفي غياب الوثائق المثبتة لهذه المصاريف يستحيل افتتاح الإدارة الأصلية التي ينتمي إليها المستفيدون، كما يتعذر معه التأكد من مدى قانونية هذه التعويضات وعناصر تصنيفاتها وخاصة طابعها الإبرائي.

### تقييم العروض

#### • الهيئات المتدخلة

يتم تقييم عروض المتعهدين، بشكل منفرد ومعزول، من طرف لجان خبراء عن طريق تقييم المراجع ونوعية المشاريع. وتعتبر نتائج هذه اللجان قاعدة عمل بالنسبة للجنة الشراكة لترتيب العروض واختيار المتعهدين. وتقوم لجنة الشراكة بدور مهم في اختيار المتعهدين الذين يتم اقتراحهم للجنة المشتركة بين الوزارات التي تقوم بحصر اللائحة النهائية لنائلي المشاريع.

ويتجلى عمل لجنة الشراكة في منح نقطة عامة للعروض التي تم تقييمها من طرف لجنة الخبراء. مما ينتج عنه غياب نظرة شاملة لمختلف العروض حسب طبيعة المشاريع وإمكانات الضيعات موضوع الشراكة ومراجع وتجربة المتعهدين.... وهكذا. فإن لجنة الشراكة تقوم بالحكم على مشروع معين اعتمادا على عروض ذات طبيعة مختلفة ولا يمكن للعناصر المكونة لها أن تكون موضوع مقارنة (كالاستثمار واليد العاملة....).

وتعود هذه الوضعية أساسا إلى قرار منح المتعهدين حرية اختيار المتعهدين مجالات الإنتاج والاستثمارات التي يرغبون في إنجازها وتطويرها. مما يؤثر سلبا على جدية عملية اختيار نائلي المشاريع.

#### • اختيار العروض

#### لقد أثار تحليل هذه المرحلة من العملية الملاحظات التالية:

- حسب أنظمة الأشرطة الثلاثة، فإن كل مرشح لا يستجيب لمعايير الأهلية يتم إقصائه بشكل نهائي. لكن، خلال الشطر الأول من عملية الشراكة، قررت لجنة فتح الأشرطة المنعقدة بتاريخ 28 يونيو 2005 دراسة عروض المتعهدين الذين تم إقصائهم في البداية أو الذين تم اختيارهم بتحفظ. رغم أن النتائج النهائية المتعلقة بهذه التعهدات تم الإعلان عنها سلفا خلال اجتماع اللجنة في 20 مايو 2005؛
- لم يتم إبعاد بعض المتعهدين الذين لا يستجيبون لمعايير الأهلية خلال جلسة فتح الأشرطة للشطر الأول المنعقدة بتاريخ 20 مايو 2005؛
- نصت أنظمة الاستشارة الخاصة بمشاريع البذور والمشاريع الكبرى خلال الشطر الثاني من عملية الشراكة على مرحلة حوار تناقش خلاله الإدارة مع المرشحين المنتقن الأوجه التقنية والمالية لمشاريعهم الاستثمارية. ومع ذلك، لم يتم إعداد أي محضر يدل على إنجاز هذه المرحلة. كما أن الأنظمة الآتية الذكر لا تمنح هذه الإجراءات صبغة إجبارية؛
- ينص نظام الاستشارة رقم 2010/5 المتعلق بالمشاريع الكبرى خلال الشطر الثالث في مادته 14.1 على مرحلة مقابلة حوارية مع المرشحين الذين تم انتقاؤهم في البداية، على أن يتم تدوينها في محاضر تنجز لأجل ذلك، غير أن هذه المرحلة لم يتم إنجازها. مما يجعل تحليل تقييم المرشحين خلال مرحلة المقابلات الحوارية في حكم المستحيل.

#### • تنقيط العروض

#### - تنقيط المراجع

لا تتعلق المراجع التي يتم تقييمها بالمتعهد. غالبا، بل تخص أحيانا شركائه في التدبير الذين يلتزمون بوضع خبرتهم وإمكاناتهم التقنية والتدبيرية رهن إشارة صاحب المشروع في حالة ما أسند إليه. ورغم أن أنظمة الاستشارة لا تستبعد هذه الإمكانية، فإنها قد تؤدي إلى تركيز تدبير المشاريع موضوع الشراكة بين أيدي عدد قليل من المسيرين، خصوصا عندما يتقدم نفس الشريك على هيئة عدة شركات.

كما لوحظ تناقض كبير على مستوى تقييم مراجع المتعهدين في غياب توحيد طرق ووسائل تقييم هذا المعيار. هذا التناقض يتبين في حالة اعتبار أحد المعايير بأنه من نفس مستوى التقييم من طرف نفس لجنة الخبراء، وتمنح له، بالرغم من ذلك، نقط مختلفة من طرف لجنة الشراكة.

#### - تنقيط المعايير الكمية

لقد أثار غياب قواعد تقييم المعايير الكمية وخصوصا توقعات الاستثمار وكتلة الأجور في عروض المتعهدين على نجاعة تقييم العروض.

فبالنسبة لهذه المعايير، يتم منح النقطة المرجعية لأعلى عرض (بالأرقام)، دون الأخذ بعين الاعتبار تقييم لجنة الخبراء لهذه الأرقام (ككونها مبالغ فيها أو غير عقلانية أو لا تتفق مع طبيعة المشروع أو مع مكوناته الأخرى....).

وفي الواقع، فإن اعتماد هذه القاعدة يقصي العروض الأخرى التي قدمت حول نفس المشروع. بحيث أن الاستثمارات المبالغ فيها أصبحت تمثل مرجعا بالنسبة لتنقيط المتعهدين الآخرين الذين يمكن أن تكون عروضهم أكثر واقعية.

#### - إعادة دراسة العروض

لجأت لجنة الشراكة، في بعض الحالات، إلى إعادة دراسة عروض سبق وأن تم تقييمها من طرف لجنة الخبراء.

والملاحظ أن قرار إعادة دراسة عروض مشروع معين لا يخضع لمعايير واضحة المعالم ولا لأسباب دقيقة ومحددة سلفا. كما أن أسباب إعادة النظر في عروض إحدى المشاريع لا تؤدي حتما إلى إعادة النظر في عروض مشروع آخر يتوفر على نفس الأسباب. وهو ما يؤدي أحيانا إلى عكس ترتيب العروض مقارنة مع الوضعية الأولية.

إن إعادة النظر يمكن أن يكون موضوعه إعادة تقويم تقييم لجنة الخبراء لبعض المعايير (تناسق المشروع، مراجع المتعهدين...)، وكذا تصحيح البيانات والأرقام التي تعتبر مبالغاً فيها، وخصوصا فيما يتعلق بالاستثمار وكتلة الأجور.

وهذا يدل على التباين الواضح في تقييم المعايير، وبالتالي تقييم العروض.

إن هذه الوضعية تعتبر نتيجة لتقييم جزئي وغير موضوعي لعروض تقوم لجان الخبراء كل واحدة على حدة بدراستها حسب تقييمها الخاص لنقاط القوة والضعف لكل معيار من المعايير. وتعود أسباب هذه الوضعية إلى عدم توحيد أساليب وطرق تقييم هذه المعايير وغياب قواعد لمقارنتها.

وزيادة على غياب توحيد طرق العمل لتقييم العروض من طرف لجان الخبراء، والذي اعتمد كذلك من طرف لجنة الشراكة، يضاف عدم إضفاء الطابع الرسمي على مسطرة تقييم العروض. وهكذا فإن الجهاز المسؤول على عملية الشراكة لا يتوفر على دليل رسمي يحدد اختصاصات لجان الخبراء ولجنة الشراكة وقواعد التقييم وحالات إعادة النظر....

#### • الإسناد

لقد مكن فحص مرحلة إسناد المشاريع من رصد الملاحظات التالية:

#### - غياب أساس قانوني لممارسة التقسيم

عمدت اللجنة المشتركة بين الوزارات المنعقدة في 14 يوليوز 2011 إلى تقسيم عدد من المشاريع بين المتعهدين. ويطرح هذا القرار الملاحظات التالية:

- لا تنص مقتضيات وبنود أنظمة الاستشارة الخاصة بالشراكة على مبدأ تقسيم المشاريع بين المتعهدين؛  
- لا يستجيب تقسيم مساحات المشاريع لأي معيار محدد سلفا. بحيث يبقى ذلك خاضعا للسلطة التقديرية للإدارة؛

- لقد تم، كذلك، التقسيم بين المتعهدين المستبعدين خلال الاختيار الأولى طبقا لمقتضيات الفصل 11.3 من نظام الاستشارة رقم 5/2010 المتعلق بالشطر الثالث. وبالنسبة للشطر الأول، قامت اللجنة المشتركة بين الوزارات بتقسيم 9 مشاريع بين متعهدين اثنين مرتبين في المراتب الأولى. وقد تم هذا التقسيم، على العموم، بالنسبة للحالات التي تكون مقترحات الاستثمار الخاصة بالمرشح المرتب في الدرجة الأولى لا تثمن كل مساحة المشروع؛

- لا يتم، دائما، احترام قرار التقسيم في غياب قرار من الهيئة التي أصدرته أي اللجنة المشتركة بين الوزارات، بحيث يتم إسناد المساحة الإجمالية للضيعة لموضوع التقسيم لمتعهد واحد من بين المتعهدين المتشاركين. ذلك، أنه تم توقيع عقد الشراكة، بخصوص المشاريع رقم 061202 و061203 و063808 و051715، مع متعهد واحد وأسندت له كل مساحة المشروع.

#### - عدم الإدلاء بشهادة التأمين

ينص الفصل 18 من اتفاقيات الشراكة المتعلقة بالشطر الأول والثاني على أن الشركاء ملزمون بالإدلاء بنسخ من شهادات التأمين المتعلقة بالبوليصات التي هم ملزمون بالاكتتاب فيها لدى شركات التأمين المرخص لها. وتسلم هذه

الشهادة للجنة التتبع مباشرة بعد تسلم الأراضي الفلاحية. ورغم ذلك، لم يتم الإدلاء بأي شهادة تأمين. مما يمكن أن يؤثر سلباً على حسن تنفيذ الاتفاقيات في حالة وقوع بعض المخاطر.

#### - عدم استخلاص كفالة التعهد في حالة الانسحاب

تنص أنظمة الاستشارة في البنود المتعلقة بالكفالة على أن كفالة التعهد، خلال مرحلة الاختيار أو قبل التوقيع على الاتفاقية، تصبح، قانوناً، ملكاً للإدارة في حالة انسحاب المتعهد. ومع ذلك، فإن الإدارة لم تلجأ إلى تفعيل مقتضيات هذه البنود بالنسبة للمتعهدين المنسحبين؛ ما نتج عنه خسارة للدولة بنسبة 2.550.000 درهم تتعلق بالأشطر الثلاثة المذكورة سلفاً.

### ← مشاريع مسندة في إطار مسطرة الكراء بالتراضي

تم التنصيب على مسطرة الكراء بالتراضي في عقد إعادة الهيكلة الخاص بصوديا وكذا في دورية الوزير الأول رقم 2/2007 بتاريخ 29 يناير 2007.

#### ولقد مكن افتتاح هذا المحور من رصد الملاحظات التالية :

- صعوبة التأكد من كون لائحة الملفات المتعلقة بالكراء بالتراضي والمدلى بها للمجلس بأنها شاملة وتضم جميع الملفات؛
  - غياب نظام خاص بعقود الكراء بالتراضي؛
  - الأسباب المبررة المرتبطة باللجوء إلى الكراء بالتراضي تخص، أيضاً، مسطرة الكراء بواسطة طلب العروض أو عن طريق السمسرة العمومية؛
  - لم تحدد دورية الوزير الأول رقم 02/2007 بتاريخ 29 يناير 2007 المشاريع ذات الطبيعة الخاصة التي يمكن إنجازها حسب مسطرة الكراء بالتراضي، ولهذا النقص تأثير مباشر على كيفية إسناد هذه المشاريع، حيث تضطلع اللجنة المشتركة بين الوزارات بسلطة تقديرية في تقييم طلبات المستثمرين والبت بشأنها.
- هكذا، فإن أغلب المشاريع الممنوحة في إطار هذه المسطرة لا تتميز بطبيعة خاصة، بل، لقد لوحظ أن واحداً من هذه المشاريع قد كان موضوع أحد طلبات العروض المتعلقة بالشراكة.
- ومن جهة أخرى، لا ينبغي التنقل من مسطرة إلى أخرى على أي أساس، بل إن مجموعة من المتعهدين الذين تم إقصاؤهم في إطار مسطرة طلب العروض تم إسناد مشاريع إليهم طبقاً لمسطرة الكراء بالتراضي.
- في نهاية 2011، قامت تعليمية لوزير الفلاحة خاصة بتحديد بعض طرق دورية الوزير الأول رقم 02/2007 بضبط لائحة من المعايير التي يتوجب على اللجنة المشتركة بين الوزارات مراقبتها والتأكد منها بخصوص الكراء بالتراضي. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير تبرز الأسباب التي كانت وراء اللجوء إلى هذه المسطرة منذ سنة 2007.
- وبنم، ذلك، عن غياب رؤية واضحة فيما يخص شروط اللجوء إلى هذه المسطرة، وقد يؤدي لخطر جعلها وسيلة غير استثنائية للاستجابة لطلبات الكراء المتعلقة بمشاريع عادية أو مخرج لحل مشاكل محددة.
- فيما يخص تقييم العروض، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بوضع دليل للمساظر يحدد اختصاصات مختلف اللجان و يعمل على توحيد أساليب العمل.

### رابعاً- فيما يخص "المهمة العمومية" والمشاريع الخاصة بالبدور

#### ← المهمة العمومية

لم يتم القيام بالمهمة التي كلفت «صوجيتا» بها والتي رصد لها وعاء عقاري يقدر ب 40.950 هكتار كما كان مرتقبا.

ويضاف إلى ذلك أن تحويل الأراضي من «صوديا» إلى «صوجيتا» لم يتم تفعيله، بل تم عرض هذه الأراضي على الشراكة في إطار الشطر الأول خلال سنة 2004.

نظرا لما سبق، فقد تم التخلي عن «المهمة العمومية» في غياب أي قرار للسلطات الخول لها ذلك.

إن التخلي عن هذه المهمة يضر بالأهداف الإستراتيجية المسطرة في مجال تأمين إنتاج البذور والمشاتيل المعتمدة والمحافظة على المخزون الجيني الحيواني الوطني (الأبقار، الأغنام، المعز)، وذلك وفقا لما تم التنصيص عليه في عقد إعادة الهيكلة الخاص «بصوجيتا». كما ينتج عن ذلك أيضا، عدم المحافظة على رأسمال بشري وتكنولوجي مهم.

ومن جهة أخرى، فقد تم في اجتماع اللجنة المشتركة بين الوزارات المنعقد يوم 3 مايو 2006 تخصيص مساحة قدرها 20.000 هكتار (أقل من 50% من المساحة المخصصة أوليا «للمهمة العمومية») لتأمين تكثيف البذور حسب برنامج يمكن من التخلي التدريجي للدولة عن تسيير الأراضي الفلاحية.

لقد تم إطلاق مشاريع البذور بدون تحديد أهداف مسبقة فيما يخص مستوى الإنتاج المتوقع. في حين كان من الضروري أن تنصهر هذه الأهداف في إطار مخطط المغرب الأخضر، وكذا أن تتماشى مع تلك التي تم تحديدها «لصوجيتا» في إطار مهمتها الجديدة الرامية إلى المساهمة في تفعيل سياسة الدولة في مجال تأمين الإنتاج السنوي الوطني للبذور المختارة، وخاصة إنتاج 300.000 قنطار من الحبوب، و24.000 قنطار من القطن، و6.000 قنطار من عباد الشمس، و5.000 قنطار من البطاطس... كما تنص على ذلك المادتين 4 و9 من عقد إعادة الهيكلة الخاص بها.

وينص طلب إعلان الاهتمام في مرحلة الاختيار المسبق على أربع مشاريع بمساحة إجمالية تقدر ب 11.658 هكتار (28% من المساحة المخصصة مبدئيا للمهمة العمومية).

ولقد قامت الإدارة، ما بين مرحلتي الاختيار، إلى إعادة تقدير حجم الأملاك العقارية المرتبطة بالمهمة العمومية، وعلى إثر ذلك، تم تقسيم المشاريع المتعلقة بهذه المهمة إلى 9 مشاريع، ويتعين، في هذا الصدد، الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى التقليص من المساحة المخصصة لتكثيف البذور، فإن النظام الخاص بمشاريع البذور يركز على البذور المعتمدة التي تحقق إنتاجية أكبر من الحبوب، مما يؤثر سلبا على إنتاج بذور الأنواع الأخرى من المزروعات (القطن، عباد الشمس...) والشتائل وكذا تأمين تكثيفها.

ومن جهة أخرى، فإن النظام السالف الذكر لا ينص على حجز مساحة أدنى لتكثيف البذور، كما أن الإدارة لم تقم بوضع أية مقتضيات إلزامية لإنتاج حد أدنى للبذور بشكل يتلاءم مع طبيعة كل مشروع على حدة.

وفيما يخص السومة الكرائية للمشاريع الخاصة بالبذور، فإن نظام الاختيار المسبق ينص في المادة رقم 5 على أن تحديدها يكون باتفاق مع المرشح الذي تم اختياره في البداية، وذلك بالرغم من أنه تقرر، بالنسبة لعملية الشراكة، أن تحدد هذه السومة ستبقى من اختصاص الإدارة.

وينص نظام الاختيار النهائي على كفالة تضمن تأمين إنتاج البذور التي تحقق إنتاجية من الحبوب بنسبة تناهز 5% من القيمة المتوسطة المرتقبة لعمليات البيع المتوقع تحقيقها، وتثير هذه المقتضيات الملاحظات التالية :

- لا تغطي الكفالة المقدمة من طرف الشريك كل الاستثمارات المرتقبة بل تخص فقط الجانب المتعلق بالبذور؛
- لم يتم تحديد مدة البيع المرتقبة، في حين أن النظام ينص على إنتاج الحبوب المختارة في مدة لا تقل على 12 سنة؛
- وتجدر الإشارة، أن نظام الاختيار النهائي ينص في مادته رقم 3 المتعلقة بأجال اتفاقية الشراكة على أن مدة هذه الأخيرة هي 17 سنة، وأنه يمكن للمتعهد بعد مرور 12 سنة التغيير الكلي أو الجزئي للموضوع الأصلي لمشروع إنتاج البذور.

و يتضمن هذا الأمر بعض المخاطر من بينها التغيير الكلي للموضوع الأصلي لكل مشاريع البذور. علاوة على تخلي الدولة عن هذا القطاع الاستراتيجي ومدى قدرة القطاع الخاص، خارج إطار الشراكة، على التغلب على الاكراهات المستقبلية

المرتبطة بإنتاج البذور المعتمدة. علما بأن مخطط المغرب الأخضر وعقد برنامج الإطار الممتد من سنة 2009 إلى سنة 2020 المبرم بين الحكومة ومهني قطاع البذور لأجل تقوية وتمتين وتأمين قدرات تكثيف البذور.

### تتبع الالتزامات الخاصة بإنتاج البذور المعتمدة

مكن فحص التزامات الشركاء من إبراز الملاحظات التالية:

- لم يباشر بعض الشركاء عملية إنتاج البذور المعتمدة في السنة الأولى من تاريخ تسلم الضيعة. كما هو منصوص عليه في عقود المشاريع. نذكر على سبيل المثال: الشركاء صاحب المشروع 1/131621 المتعلق بالموسم الفلاحي 2011/2012؛
- لم يقم صاحب المشروع رقم 2/061208 بإنتاج البذور المعتمدة في السنة الثانية من استغلاله للضيعة موضوع الشراكة؛
- على العكس مما سبق ذكره. فقد شرع بعض الشركاء في إنتاج البذور المعتمدة داخل الضيعات المخصصة لمشاريع الحملات الفلاحية السابقة لتاريخ تسليم تلك الضيعات. وكذا لإمضاء الاتفاقيات المبرمة بشأنها. وهو ما يمكن تفسيره بكون هذه الضيعات قد وضعت رهن إشارة المعنيين بالأمر قبل التوقيع على هذه الاتفاقيات؛ وذلك خلافا لمقتضيات الفصل 7 من الاتفاقيات الخاصة بالبذور المعتمدة.
- تبين أن مدة تسلم الضيعة قبل إمضاء العقود امتد لغاية موسمين فلاحين. كما هو الشأن بالنسبة للحالات التالية :
- نائلي المشروعين رقم 1/061208 و1/102822 و2/102822. واللذين شرعوا في إنتاج البذور ابتداء من سنة 2009 برسم الموسم الفلاحي 2008/2009 (والذي ينطلق مبدئيا في خريف 2008). في حين أن الأراضي الفلاحية لم توضع رهن إشارتهم إلا عند مستهل سنة 2009؛
- نائلي المشاريع رقم 2/061208 و1/061209 و2/061209. واللذين شرعوا في إنتاج البذور المعتمدة بداية من الموسمين الفلاحين السابقين لتاريخ إمضاء اتفاقيات الشراكة المعنية؛
- نائل المشروع رقم 052727/1A. والذي شرع في إنتاج البذور برسم الموسم الفلاحي 2010/2011. بينما لم يتم إمضاء الاتفاقية إلا بتاريخ 07 مايو 2011. وفي هذا الصدد لاحظ المجلس ما يلي:
- لقد استفاد الشركاء المذكورين أعلاه بطريقة غير قانونية من استغلال الأملاك الموضوعة رهن عملية الشراكة طيلة المدة السابقة لإمضاء الاتفاقيات المتعلقة بها؛
- لم يتم أداء السومات الكرائية الخاصة بالمشاريع. المشار إليها أعلاه. المتعلقة بالفترات السابقة لإمضاء العقود. ذلك. أن أول أمر باستخلاص المداخل المثبت لأداء السومة الكرائية قد تم إصداره برسم السنة الأولى التي توازي سنة إمضاء الاتفاقية بالنسبة لكل من تلك المشاريع.
- إن المساحات المخصصة لتكثيف البذور التي تم التصريح بها للمكتب الوطني للسلامة الصحية للمواد الغذائية لا تتطابق مع الالتزامات المتعهد بها من طرف الشركاء. كما جدر الإشارة هنا إلى أن هذه المساحات. في بعض الحالات. قد تم تقليصها إلى النصف. وعلى سبيل المثال. يمكن عرض المساحات المخصصة لتكثيف البذور ومستويات الإنتاج بالنظر إلى التوقعات برسم الموسم الفلاحي 2010/2011 كما يلي:

النسبة	الإنتاج المنجز (قنطار)	الإنتاج المرتقب (قنطار)	النسبة	المساحة المهيئة (هكتار)	المساحة المتعهد بها <sup>2</sup> (هكتار)	
53 %	113.415,2	215.286	82 %	4.152,5	5.065,5	الحبوب
2 %	1.140,8	48.155	8 %	286	2.365	القطناني
0 %	0	21.880	6 %	17	285	غيرها
40 %	114.556	285.321	58 %	4.438,5	7.715,5	المجموع

وبناء عليه، لوحظ ما يلي:

- لم يف الشركاء بالتزاماتهم المتعلقة بإنتاج البذور. بحيث أن 58 % فقط من المساحات المبرمجة من طرف الشركاء تم تهيئتها. كما أنهم لم يحترموا المناوبة الزراعية المقترحة في عروضهم. ذلك أنه لم يتم إنجاز المساحات المخصصة لبذور القطني وغيرها من الزراعات خصوصا عباد الشمس إلا بنسبة لا تفوق 14 %؛
  - تعد مستويات الإنتاج بالنظر إلى المساحات المهيأة بعيدة. كذلك، عن توقعات الشركاء. حيث تناهز نسبة الإنجاز 53 % من التوقعات بالنسبة لبذور الحبوب. ولا تتجاوز بأية حال نسبة 2 % فيما يتعلق ببذور القطني.
- ومقارنة بأهداف الإنتاج السنوي للبذور المختارة المحددة في عقد إعادة هيكلة «صوجيتا». فإن نسب الإنتاج المنجزة لا تتعدى 37% بالنسبة للحبوب (113.415 قنطار منجزة مقابل 300.000 قنطار متوقعة). و5% بالنسبة للقطني (1.141 قنطار مقابل 2.500 قنطار) وشبه منعدمة بالنسبة للأنواع الأخرى وخاصة عباد الشمس والبطاطس.
- وفيما يتعلق بالمساحة المخصصة لتكثيف البذور. وبالرغم من الأهمية الإستراتيجية للقطاع. فقد عرفت هذه المساحة ترجعا ملموسا بالنظر لتلك المنصوص عليها في عقد إعادة الهيكلة وتلك المنجزة فعليا من طرف الشركاء. ويظهر هذا التراجع جليا من خلال العناصر التالية:
- ينص العقد على مساحة قدرها 40.950 هكتار يتعين تدبيرها من طرف «صوجيتا» لإنتاج البذور المختارة وكذا الشتائل المعتمدة؛
  - خصص لأجل الشراكة مساحة تقدر ب 11.658 هكتار في إطار طلب إعلان الاهتمام رقم 2/2007 المتعلق بمشاريع البذور؛
  - نصت عروض المشاريع المقدمة من طرف هؤلاء الشركاء على تخصيص. سنويا. لمساحة قدرها 7.715 هكتار لإنتاج البذور المعتمدة؛
  - وعلى سبيل المثال. فإن المساحة المستغلة فعليا برسم الموسم الفلاحي 2010/2011 لم تتجاوز 4.438,5 هكتار. وهو ما يمثل 11 % من المساحة البالغة 40.950 هكتار المبرمجة مسبقا.

وإجمالا. فإن عدم احترام المناوبة الزراعية وكذا المساحات المخصصة لإنتاج البذور خابي الشركاء الذين يزاولون زراعات أخرى ذات قيمة مضافة مهمة. مما يضر. بالموازاة مع ذلك. بقطاع حساس والمتمثل في تأمين حاجيات البذور على المستوى الوطني. ذلك أن العديد من العناصر المتضمنة في مشاريع البذور يمكن ان تشجع الشركاء على عدم الوفاء بتعهداتهم.

ويتعلق الأمر. على وجه الخصوص. بمساحة الأملاك العقارية المخصصة لمشاريع البذور (1.060 هكتار في المتوسط لكل مشروع) فضلا عن التواجد المتميز لهذه الأملاك داخل أراضي البور أو حتى المسقية (نموذج جهة الغرب) وعن السومة الكرائية للهكتار الضعيفة نسبيا (1.023 درهم في المتوسط للهكتار). وكذا غياب التتبع السنوي للإجازات الميدانية. بالإضافة إلى المبلغ الهزيل للكفالات المحجوزة المتعلقة بتأمين إنتاج البذور.

## خامسا - فيما يتعلق بالتتبع والتقييم

لضمان احترام الشركاء لالتزاماتهم. نصت اتفاقيات الشراكة على مجموعة من الآليات. خاصة. تعيين لجنة إدارية للتتبع بقرار مشترك للوزيرين المكلفين بالفلاحة والمالية. وكذا. تقديم الشركاء لتقرير سنوي شامل حول الاستثمارات المنجزة ومناصب الشغل التي تم خلقها. والذي يتم إحالته على اللجنة المشار إليها سلفا.

منذ انطلاق العملية في سنة 2004. لم يتم إنشاء أي لجنة إدارية للتتبع. ذلك أنه. لم يتم تعيين هذه اللجنة إلا بتاريخ 15 يونيو 2011 بموجب قرار مشترك لوزير الفلاحة والمالية للقيام بالمراقبة السنوية للإجازات.

لم يقم. أبدا. العضوين المكلفين بتسيير عملية الشراكة. «صوديا» وفيما بعد وكالة التنمية الفلاحية. بإلزام الشركاء بتقديم التقارير السنوية المنصوص عليها في المادة 21 من اتفاقية الشراكة.

10 المساحات المتعهد بها وكميات الإنتاج المرتقبة هي تلك الواردة في الملحق رقم 2 من الاتفاقيات المرتبطة بهذه المشاريع. المعطيات المتعلقة بالمساحات وكميات الإنتاج المنجزة برسم الموسم الفلاحي 2010/2011 تم الإدلاء بها من طرف المكتب الوطني للسلامة الصحية للمواد الغذائية.



وفي سنة 2008، قام الوزير المكلف بالفلاحة بتنصيب لجنة تقنية مكلفة بمعاينة إنجازات الشركاء الذين لم يوفوا بتعهداتهم وإنهاء الاستثمارات المتعاقد عليها بهدف إرجاع ضمانات الاستثمار للشركاء المعنيين. وعلى إثر ذلك، قامت اللجنة السابقة الذكر بتقييم 19 مشروعاً تم حديدها سلفاً من طرف «صوديا» و«صوجيتا» في فبراير سنة 2008 كمشاريع ذات مستويات إنتاج غير مرضية. وعلى هامش هذا التقييم، تم اقتراح توجيه إنذارات لسبعة شركاء ودعوتهم لتسريع وثيرة الإنجاز، وكذا تبليغ إشعارات الامتثال للأوامر داخل أجل 3 أشهر تحت طائلة فسخ اتفاقيات الشركاء الثمانية العاجزين عن الوفاء بتعهداتهم.

ومنذ بعث رسائل الإنذار والإشعارات السالفة الذكر بتاريخ 22 أكتوبر 2008، لم تقم الإدارة بالإجراءات اللازمة لمعاينة تتبع التوصيات الموجهة للشركاء أو عند الاقتضاء فسخ الاتفاقيات رغم انصرام الأجل المحددة.

ومن جهة أخرى، فإن الإشعارات بالامتثال للأوامر والإنذارات، الموجهة للشركاء المخلين بتعهداتهم، لم تكن، أبداً، موضوع أي قرار من طرف اللجنة المشتركة بين الوزارات، ولم تخضع لمصادقتها.

### ◀ تقييم إنجازات الشركاء الموكول إلى مكتب دراسات

أبرمت وكالة التنمية الفلاحية صفقة مع مكتب دراسات لأجل تقييم إنجازات مشاريع الشراكة المنجزة في إطار الشطر الأول. وقد مكن فحص هذه الصفقة من إبداء الملاحظات التالية:

- لم يتوفر مكتب الدراسات على نسخ من الاتفاقيات التي تشكل أساس التعاقد ومرجعية لتقييم مستوى الإنجازات. وكنتيجة لذلك، فإن عمل المكتب اقتصر على معاينة الأجزاء المادية دون مقارنتها بالالتزامات المضمنة في اتفاقيات الشراكة؛
- كما لوحظ، أيضاً، أن مكتب الدراسات لم يقيم بالإشارة إلى أن الشركاء قد قاموا أم لا بالاكتتاب في التأمين. كما تنص على ذلك المادة 18 من الاتفاقيات، والذي يتعين بموجبه تغطية المسؤولية المدنية والمهنية الناجمة عن المخاطر المرتبطة بالاستغلال. وعلى هذا المستوى، جدر الإشارة إلى أن الوكالة لا تتوفر على أي وثيقة تثبت وفاء الشركاء بهذا الالتزام؛
- لوحظ كذلك، أنه يستحيل على الشركاء الحاصلين على أكثر من مشروع احتساب اليد العاملة الملحقه بكل مشروع. بحيث يقوم الشركاء بتقديم مناصب الشغل التي تم خلقها بالنسبة لمجموع المشاريع على أنها خاصة بكل مشروع على حدة، وعليه فإن التزاماتهم بهذا الصدد قد تم احترامها؛
- وفي ختام مهمة التقييم الموكول بها الى مكتب الدراسات، تم اعتبار 15 مشروعاً من بين 158 كمشاريع ضعيفة الإنجاز. في حين أن التقييم خص الأجزاء المادية بغض النظر عن التوقعات المضمنة في المشاريع المقدمة من طرف الشركاء. ومن ثمة، فإن العديد من المشاريع التي تم اعتبارها، من طرف مكتب الدراسات، جيدة أو متوسطة، لم ترق إلى هذا المستوى مادامت بعيدة عن موضوع المشروع الأولي؛
- أما بالنسبة للمشاريع التي تم اعتبارها ضعيفة من طرف مكتب الدراسات، فإن عملية تبليغ إشعارات الامتثال للأوامر أظهرت أن بعض الشركاء قد قاموا بتغيير مقرات شركاتهم الاجتماعية دون حصولهم على ترخيص اللجنة الإدارية للتتبع. وعض مباشرة مسطرة فسخ اتفاقيات المشاريع التي كانت موضوع إشعارات الامتثال للأوامر. التمس مدير وكالة التنمية الفلاحية من مكتب محاماة، بتاريخ 5 أبريل 2012، أخذ كل الإجراءات الضرورية أمام المحاكم المختصة لأجل تنفيذ القرارات المتخذة من طرف اللجنة المشتركة بين الوزارات لفسخ الاتفاقيات، علماً أن هذه القرارات لم تأخذ بعين الاعتبار مقترحات اللجنة الإدارية للتتبع؛
- وهكذا، فقد قامت هذه الأخيرة، في بعض الحالات، باقتراح توجيه إنذارات للشركاء، في حين أن اللجنة المشتركة بين الوزارات قد وجهت إليهم إشعارات الامتثال للأوامر. كما هو الشأن بالنسبة للمشاريع رقم 052717 و052723 و052726 و073005 و073008 و081303.

يوصي المجلس الأعلى للحسابات بتفعيل عمل لجان التتبع المنصوص عليها في أنظمة التشاور والاتفاقيات المبرمة من أجل مراقبة تنفيذ الاستثمارات التعاقدية.

## تتبع مشاريع الشطر الأول

على ضوء أشغال مكتب الدراسات المكلف بتقييم إنجازات الشركاء برسم الشطر الأول. قام المجلس بمقارنة الإنجازات المادية بالتزامات وواجبات بعض الشركاء، وعلى إثر ذلك، تمت ملاحظة الاختلالات الواردة أدناه والمتعلقة بشركاء تم تقييمهم بميزة "جيد" أو "متوسط" من طرف مكتب الدراسات:

- عدم إنجاز الاستثمارات المتوقعة (حالة المشاريع رقم: 1/102813؛ 63804؛ 63807؛ 53913؛ 44540)؛
- عدم إنجاز الاستثمار المتعلق بالصناعات الفلاحية (حالة المشاريع رقم: 73007؛ 81312؛ 73006؛ 131607؛ 44507؛ 81301؛ 73002)؛
- تغيير طبيعة المشاريع دون ترخيص مسبق من طرف لجنة التتبع (حالة المشاريع رقم: 53905؛ 81313؛ 131602؛ 81315؛ 42502؛ 102812؛ 52724)؛
- عدم احترام الالتزامات المتعلقة بخلق مناصب الشغل (حالة المشروع رقم 44505).

## تتبع أداء السومة الكرائية

على مستوى تتبع أداء السومة الكرائية، لا تتوفر وكالة التنمية الفلاحية، بصفتها مشرفة على عملية الشراكة، على أي وسيلة مراقبة أو تتبع للتأكد من أداء الشركاء للسومة الكرائية كما هو منصوص عليه في المادة 22 من اتفاقيات الشراكة.

وحسب المعطيات المقدمة من طرف مديرية الأملاك المحزنية، فإن الباقي استخلاصه إلى غاية 31 دجنبر 2011 بلغ 87.675.022 درهم، ويخص 184 مشروع تم تفويتها في إطار الشطرين الأول والثاني، ما يمثل 66% من مجموع الشركاء.

كما تبرز اللائحة المقدمة من طرف مديرية الأملاك المحزنية عدم أداء بعض الشركاء لمستحقاتهم برسم 5 سنوات. (حالة المشروعين رقم 052702 و 052703)، وقد حدث هذا منذ إبرام الاتفاقيات دون أن تقوم الدولة، بالرغم من ذلك، بتفعيل مقتضيات الكفالة المقدمة من طرف الشركاء لتأمين أداء السومة الكرائية، وبالتالي، القيام بفسخ الاتفاقية (مادة 24.1).

يوصي المجلس الأعلى للحسابات بالتتبع الدقيق لدفع السومة الكرائية وفقاً للجدول الزمني المحددة في الاتفاقيات وفي حالة التخلف عن السداد بتفعيل الضمان المقدم من طرف الشركاء بتأمين أداء السومة الكرائية وبالتالي فسخ الاتفاقية.

## تتبع الكفالات

لقد مكن فحص هذا المحور من استخلاص ما يلي:

### • بخصوص كفالات أداء السومة الكرائية

لوحظ، بالنسبة لمجموعة من المشاريع، عدم الإداء بكفالات أداء السومة الكرائية من طرف الشركاء، مما يشكل أحد مخاطر غياب الضمان في حالة عدم أداء السومة المذكورة للدولة. كما هو الحال بالنسبة للمشاريع رقم 081305 و 102821 و 052727/2.

وفي حالات أخرى، لم تشر الكفالات إلى المراجعة الخماسية التي تعادل 10 % من السومة الكرائية كما هو منصوص عليه في أنظمة واتفاقيات الشراكة.

وفي الأخير، تم تسجيل وجود كفالات غير مؤرخة، مما يستحيل معه مراقبة تاريخ دخولها حيز التنفيذ.

### • فيما يخص كفالات تأمين الاستثمارات

لم يقيم الشركاء بالإدلاء بكفالات تأمين الاستثمارات، كما هو الحال بالنسبة للمشاريع رقم 044505 و 044508 و 2/102813 و 102821 و 042503 و 042504 و 044509 و 2/044511 و 044512 و 052719.

إضافة إلى ذلك، فقد تم منح شهادات رفع اليد على كفالات تأمين الاستثمارات دون معاينة قبلية من طرف اللجنة من أجل التأكد من إنجاز الاستثمارات موضوع الالتزامات التعاقدية للشركاء. كما هو الشأن بالنسبة للمشروعين رقم 053913 و102807.

ومن جهة أخرى، فإن شهادات كفالات تأمين الاستثمارات الواردة أدناه، لم يتم تأريخها، مما لا يمكن من التأكد من تاريخ دخولها حيز التنفيذ. ويتعلق الأمر بالمشاريع رقم 2/131622 و3/131622 و052711 و052720 و143703 و081314 و081316.

وأخيرا، فقد تبين أن وضع محاضر اللجنة التقنية، التي قامت بمعاينة إنجاز الاستثمارات المتعلقة بالمشاريع رقم 162909 و052712 و162908، قد تم بتاريخ 06 مايو 2011، وذلك بعد تسليم شهادات رفع اليد المتعلقة بها بتاريخ 22 نونبر 2010.

### ملحقات التعديل المتعلقة بالاتفاقيات

لقد تم إدخال بعض التعديلات على اتفاقيات الشراكة في صيغة ملحقات تعديلية تتعلق بتمديد مدة الاتفاقيات من 17 إلى 40 سنة. كما هو الشأن بالنسبة للمشاريع رقم 063808 و052712 و162908 و162909. ويثير تمديد مدة كراء الأراضي بموجب ملحقات تعديلية الملاحظات التالية:

- لم تحدد أنظمة الشراكة طبيعة الأعمال القانونية التي تسمح بتعديل بعض مقتضيات الاتفاقيات؛
- لم تحدد، كذلك، الأنظمة المذكورة العناصر التي يمكنها أن تكون موضوع ملحق تعديلي. وفي غياب تحديد مسبق لهذه العناصر، فإن شفافية العملية يمكن أن تكون موضوع جدل؛
- لم تنص أنظمة أشطر عملية الشراكة، وخصوصا نظام الشطر الأول، على إمكانية التفاوض بخصوص مراجعة مدة الكراء ابتداء من السنة الثانية عشر بالنسبة للأراضي الفلاحية التي تصل مدة كرائها إلى 17 سنة، غير أنه، في بعض الحالات، لم يتم إتمام الاتفاقيات إلا في سنة 2005 (حالة المشروع رقم 052712) وفي سنة 2006 (حالة المشاريع رقم 063808 و162908 و162909). بينما لم يتم إتمام ملحقات التعديل المعنية إلا خلال سنة 2011؛
- إذا كانت المشاريع رقم 063808 و162908 و162909 تبرر طلباتها على أساس إنشاء وحدات الصناعة الغذائية أو بإدخال أغراس الحوامض وهي الميزات التي تمنح حق الكراء لمدة 40 سنة حسب المادة 3 من نظام طلب العروض رقم 1/2004 المتعلق بأجل الاتفاقية؛ فإن المشروع رقم 052712 يتميز عن المشاريع الأخرى بتبرير طلبه بالزيادة، أساسا، في رؤوس القطيع. بحيث أن المشروع المتعلق بتربية المواشي لا يمنح كأجل للكراء سوى 17 سنة، وذلك وفقا لمقتضيات المادة رقم 3 المشار إليها أعلاه.
- تهدف المشاريع الأربعة، المشار إليه أعلاه، إلى الرفع من مبالغ الاستثمارات بالموازاة مع التوقعات الأولية. ويبين ذلك الجدول التالي:

المشروع	الاستثمارات المتوقعة أوليا (درهم)	التوقعات المراجعة (درهم)
063808	10.391.000	34.000.000
052712	55.808.000	61.598.000
162908	69.569.000	158.494.000
162909	43.109.000	82.961.000

- وتجدر الإشارة إلى أنه، على خلاف المشروع رقم 063808، فإن ملحقات تعديل الاتفاقيات، المتعلقة بالثلاثة المتبقية منها، لا تنص على مراجعة المادة 24 الخاصة بكفالات الاستغلال، وخصوصا الكفالة الخاصة بتأمين الاستثمار بهدف تكييفه مع التوقعات الجديدة للاستثمارات.
- كما يلاحظ على شركات المشاريع الثلاثة المعنية (052712 و162908 و162909) أنهم حصلوا مسبقا على شهادة رفع اليد على الكفالات المتعلقة بتأمين الاستثمارات المقترحة، في البداية، وبالتالي، فإن الدولة لا تتوفر على أي كفالة تضمن تأمين الاستثمارات الجديدة المقترحة.

### ◀ غياب حصيلة عملية الشراكة

بغض النظر عن تقييم إنجازات المشاريع المسندة سلفا في إطار الأئطر الثلاثة الأولى من العملية، تجدر الإشارة إلى غياب تقييم شامل لعملية الشراكة، بحيث، قد وضعت الدولة رهن إشارة المستثمرين أزيد من 100.000 هكتار من الأراضي الفلاحية، دون أن تبادر إلى تقييم أثر هذه العملية على الاقتصاد الوطني، ولقد أصبح أمر غياب هذا التقييم مزعجا، ويتطلب تدخلا عاجلا من طرف الجهات المختصة، خاصة، أن هناك أراضي أخرى سيتم رصدها، مستقبلا، للاستغلال في إطار نفس هذه العملية.

يوصي المجلس الأعلى للحسابات بالشروع في تقييم تأثير عملية الشراكة على القطاع الفلاحي، بما في ذلك بعض سلاسل الإنتاج الزراعية أو الصناعات الغذائية الرئيسية وتأثيرها على الاقتصاد الوطني، و من المهم كذلك تقييم تأثير عملية الشراكة على تنمية الصادرات الفلاحية، فضلا عن تحسين المحصول وإنتاجية الاستثمار في هذا القطاع.

## II. جواب المدير العام لوكالة التنمية الفلاحية

(نص مقتضب)

### أولا : في مجال الإطار الاستراتيجي، والقانوني، والحكامة

#### 1. الإستراتيجية والحكامة

##### • غياب إطار استراتيجي للشراكة

تندرج عملية الشراكة التي انطلقت منذ سنة 2004 ضمن رؤية إستراتيجية مرتبطة بتحرير الاقتصاد الوطني. هكذا، وعلى غرار البلدان ذات الاقتصاد الليبرالي، شرع المغرب في التخلي عن التدبير المباشر للأراضي الزراعية التابعة للدولة التي كانت تديرها شركات في ملك الدولة (صوديا/ سوجيطا/ الشركة الوطنية لتنمية تربية المواشي). وتهدف هذه العملية إلى تهمين أفضل لهذه الأراضي. من خلال إنشاء مركبات للصناعة الغذائية تسمح بتنمية القطاعات الفلاحية الرئيسية، وخلق المزيد من فرص الشغل في الوسط القروي.

تمخضت عن عملية الشراكة، التي همت حتى الآن ما يقرب من 100.000 هكتار من الأراضي الفلاحية التابعة للملك الخاص للدولة، انعكاسات إيجابية هائلة على الصعيد الاقتصادي والمالي والاجتماعي، وذلك على عدة مستويات، و يمكن تلخيصها في المستويات الآتية :

##### • في مجال تسوية وضعية الشركات المسيرة

(...) إنجاز أحد أضخم المخططات الاجتماعية في المغرب، استفاد منه أكثر من 10.000 مستخدم من هذه الشركات، كما تطلب، من جهة أخرى، تسوية الوضع المالي للشركات التي بلغت ديونها 2.4 مليار درهم.

والموافق أن عملية الشراكة سمحت، أولا وقبل كل شيء، بتسوية الوضعية المالية للشركتين التابعتين للدولة (صوديا وسوجيطا) اللتين كانتا تضغطان بقوة على ميزانية الدولة بسبب الدعم، المتزايد باستمرار، والذي كانت تقدمه لهما لسد العجز الدائم الذي كانتا تعانيان منه، والذي يقدر بحوالي 300 مليون درهم سنويا.

فإضافة إلى وقف هذا النزيف المالي، أصبحت الأراضي المعبأة في هذا الإطار تجلب للدولة حوالي 160 مليون درهم سنويا كواجبات كراء.

وقد اتخذت عملية التخلي عن التسيير المباشر للأراضي شكل شراكة بين القطاعين العام والخاص حول هذه الأراضي، وذلك من خلال عقود كراء طويلة الأمد، لفائدة القطاع الخاص، تسمح بجلب رؤوس الأموال الخاصة المحلية والأجنبية لفائدة القطاع الفلاحي.

توسعت هذه الشراكة، التي كانت تهم في مرحلة أولى، أراضي شركتي صوديا (شركة التنمية الفلاحية) وسوجيطا (شركة تسيير الأراضي الفلاحية)، لتشمل كل الأراضي التي كانت تسيير من طرف إدارة الأملاك الخزنية على شكل عقود كراء قصيرة الأمد، وانطلاقا من سنة 2012، ستوسع هذه الشراكة لتشمل أراضي المجموع.

ويجب الإشارة أن مخطط المغرب الأخضر، الذي اعتمد الشراكة كرافعة إستراتيجية لتعبئة الأراضي من أجل إنجاز المشاريع الاستثمارية في القطاع الفلاحي، يهدف إلى تعبئة أكثر من 700.000 هكتار في أفق سنة 2020.

##### • في مجال إنعاش الاستثمار

ستمكن عملية الشراكة من جلب استثمارات هامة للقطاع الفلاحي قدرت بالنسبة للأشطر الثلاثة ب 22 مليار درهم، منها 13 مليار درهم في المجال الفلاحي و9 مليار درهم في ميدان الصناعة الغذائية.

وظهرت آثار عملية الشراكة جليا من خلال تزايد مساعدات الدولة الممنوحة في إطار صندوق التنمية الفلاحية. حيث وصل مبلغ الدعم 3 مليار درهم سنة 2012 مقابل 1.5 مليار درهم في عام 2008. وبذلك انتقلت الاستثمارات الناجمة عن هذه المساعدات من 4.6 مليار درهم إلى 9 مليار درهم خلال نفس الفترة (...).

#### • في مجال تنمية السلاسل الإنتاجية الرئيسية

- تنمية قطاع إنتاج البذور (انظر الجزء الخاص بالمهمة العمومية)

- تنمية السلاسل الإنتاجية الأخرى

تعتبر لجنة المجلس الأعلى للحسابات أن منح الشركاء الخواص حرية اختيار القطاع الذي يرغبون في تنميته ينم عن عدم وضوح الرؤية في مجال السياسة الفلاحية. كما ينعكس سلبا على مجمل نظام تقييم عروض المرشحين.

في حين أن هذا المبدأ يتطابق كليا مع السياسة التي اعتمدها الدولة منذ تحرير المناوبة الزراعية سنة 1990. فهذا المبدأ يركز على حرية اختيار المزارع للقطاع الذي يرغب في تنميته. وعلاوة على ذلك. فإن عدم إقصاء أي سلسلة إنتاجية يشكل إحدى المبادئ الرئيسية لمخطط المغرب الأخضر. هكذا. ولتوجيه تنمية سلسلة إنتاجية معينة. تضع الدولة أنظمة تحفيزية لتشجيع هذه التنمية من خلال صندوق التنمية الفلاحية.

إضافة إلى ذلك. فإن هذا الاختيار. بالنسبة لعملية الشراكة. يجنب الدولة عواقب فشل المشروع المرتبط بتحديد الدولة للزراعات الواجب تنميتها بالنسبة لكل مشروع من طرف الشركاء.

والواقع. أن الاستثمارات المنجزة في إطار الشراكة ستساهم في تنمية السلاسل الإنتاجية الرئيسية. علاوة على إحداث مركبات للصناعة الغذائية بغرض التثمين الأمثل للمنتجات.

وهكذا. فإن الأشطر الثلاثة تتوقع بالخصوص زراعة 21.000 هكتار من الحوامض و21.500 هكتار من الزيتون. وإحداث أكثر من 500 وحدة من الوحدات الصناعية الغذائية (التبريد. التحويل والتوضيب).

فضلا عن ذلك. فإن عملية الشراكة تمكن من إغناء إمكانيات تهمين الأراضي الزراعية عن طريق تنويع المزروعات. وعلى سبيل المثال. يمكن الإشارة إلى إدخال «التوت البري» myrtilles إلى المغرب. كزراعة جديدة. حيث أصبح بلدنا في وقت وجيز منتجا كبيرا في هذا الميدان.

- حرية اختيار المنتوجات وأنظمة التقييم

إن ترك حرية الاختيار للمتعهدين لتحديد المنتوجات الممكن تنميتها على صعيد كل مشروع لا يؤثر في شيء على نظام تقييم عروضهم. والواقع. أن نظام تنقيط العروض قد صمم بشكل يمكن من تقييم عروض المشاريع حتى وإن كانت تهم قطاعات مختلفة. ويكمن الهدف من ذلك في اختيار أفضل مشروع وخاصة من حيث الاستثمار وخلق فرص الشغل واختيار أفضل شريك يقدم أفضل المراجع خاصة من حيث القدرات المالية والتدبيرية. ويرتكز هذا النظام على نوعين من المعايير:

معايير نوعية تهم مراجع المرشح. وتماسك المشروع. ودرجة التكامل بين الانتاج والتهمين. وإدخال التكنولوجيات الجديدة إضافة إلى التجميع.

معايير كمية تهم الاستثمار. وعدد مناصب الشغل وكتلة الأجور. مع مراعاة الإمكانيات الزراعية للأرض موضوع طلب العروض.

• في مجال تنمية التجميع

اعتبرت لجنة المجلس الأعلى للحسابات أن هناك غياب توجهات استراتيجية لعملية الشراكة من أجل الانسجام مع متطلبات مخطط المغرب الأخضر. وأشارت إلى أن هناك صعوبات تواجه تنفيذ التجميع الذي يعتبر اختيارا استراتيجيا بالنسبة لهذه الشراكة.

وبهذا الخصوص، تجدر الإشارة إلى أن مخطط المغرب الأخضر يجعل من الشراكة أداة لتنمية التجميع.

ويقوم هذا النمط الجديد من التنظيم على التجميع الطوعي للفلاحين (المجمّعين) حول فاعل رئيسي (المجمّع) من أجل تحسين عملية الإنتاج، وتثمين وتسويق المنتجات الفلاحية. وتتجسد العلاقات بين المجمّعين والمجمّع بواسطة عقد تجميع يحدد التزامات الأطراف المتعاقدة.

تحقيقاً لهذه الغاية، وفي إطار إنجاز الشطر الثالث من هذه الشراكة، تم اعتبار الأراضي المعبأة كرافعة لتنمية التجميع، وذلك من خلال توجيه الوحدات الانتاجية المقترحة كمزارع «نواة» مركزية يمكن تنظيم مشاريع التجميع حولها. وقد تمت مواكبة ذلك بإصلاح صندوق التنمية الفلاحية حيث يقوم هذا الإصلاح، بالخصوص، على وضع نظام تحفيزي خاص بمشاريع التجميع. وهكذا، يشكل هذان العنصران (تعبئة العقار وتحفيز الدولة) عرضاً فلاحياً شاملاً ومندمجاً بالنسبة للمستثمرين.

كما تم إدراج عدم إنجاز مشروع التجميع أو التخلي عنه ضمن دواعي فسخ عقدة الشراكة.

هكذا، وبالنسبة للشطر الثالث، ومن أصل 254 مشروعاً تم إسنادها، فإن 130 منها تتعلق بمشاريع تجميع ستجمع حولها 11.000 فلاحاً مجتمعة على مساحة إجمالية قدرها حوالي 53.000 هكتار وقطيع من 20.000 رأس.

أما فيما يتعلق بتنفيذ مشاريع التجميع المقترحة من طرف الشركاء، فسيكون على هؤلاء، وبمجرد التوقيع على اتفاقية الشراكة، بلورة مشروعهم على أساس عروضهم وإخضاعها لإجراءات الموافقة وفقاً للمسطرة التي نص عليها القرار المشترك بين وزير الفلاحة والصيد البحري، وزير الاقتصاد والمالية ووزير الداخلية رقم 366-10 بتاريخ 26 يناير 2010، كما تم تعديله. وينص هذا القرار، بالخصوص، على إبرام اتفاقية تجميع بشأن كل مشروع تجميع بين المجمّع (الشريك) والدولة مثله في وكالة التنمية الفلاحية والمديرية الجهوية المعنية.

وتشكل هذه الاتفاقية، التي تحدد التزامات الطرفين أساساً لتتبع وتقييم مشروع التجميع كما هو وارد في اتفاقية الشراكة، والواقع، أن هذه المشاريع تخضع لتتبع منتظم من قبل وكالة التنمية الفلاحية شأنها في ذلك شأن كل مشاريع مخطط المغرب الأخضر.

#### • في مجال تنمية الري الموضعي والمكننة الفلاحية

شكلت عملية الشراكة أيضاً رافعة أساسية لتوسيع أنظمة الري المقتصدة للماء، وهكذا، بلغت مساحة الأراضي المجهزة بنظام الري الموضعي، بالنسبة للشطر الأول من هذه الشراكة، ما يقرب من 21.000 هكتار، أي 51% من المساحة المسندة. وقد استلزم هذا التجهيز إقامة جميع المنشآت المائية الضرورية، وخاصة صهاريج تخزين الماء، وهكذا، تم بناء 231 خزان للمياه (خزان واحد لكل 200 هكتار) وحفر 618 ثقباً وبئراً.

وفي مجال المكننة، مكن الشطر الأول من عملية الشراكة من تجهيز الاستغلاليات المعنية بـ 670 وحدة من آلات الجر والحصاد، وهو ما يشكل في المعدل حوالي 1.8 وحدة لكل 100 هكتار، أي أكثر من 3 أضعاف متوسط المكننة على المستوى الوطني.

أما بالنسبة للبنيات التحتية الخاصة بالإنتاج الحيواني، فتجدر الإشارة إلى أن الشطر الأول مكن من إحداث حوالي 110.000 متر مربع من المباني الحديثة الخاصة بتربية المواشي.

#### • بخصوص الآثار الاجتماعية

على المستوى الاجتماعي، ستسمح الشراكة في نهاية المطاف من خلق ما يناهز 60.000 منصب شغل، وهو ما يتجاوز بكثير المستخدمين العاملين سابقاً في الشركتين (صوديا / سوجيطة). علماً بأن العمال الذين كانوا مرتبطين بالأراضي المعنية قد تم إدماجهم من قبل الشركاء.

ويبين تقييم الشطر الأول أن الشراكة سمحت بمضاعفة مناصب الشغل 2.3 مرات بين سنة تسليم الضيعات وسنة التقييم حيث انتقل عددها من 5.000 منصب شغل إلى 11.000 منصب.

خلاصة: تبرهن النتائج الجد مشجعة لعملية الشراكة السالفة الذكر على أهمية هذا الخيار الاستراتيجي الرامي إلى التثمين الأمثل للرصيد العقاري للدولة، ويفتح الآفاق أمام توسيع نطاقه ليشمل أنواع أخرى من الأراضي وخاصة أراضي الجموع، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي سطرها مخطط المغرب الأخضر الذي يرمي إلى تعبئة ما يناهز 700.000 هكتار من الأراضي الفلاحية في أفق سنة 2020.

### ← اتسام الحكامة بتعدد المتدخلين

بالنظر إلى ضخامة عملية الشراكة التي تهم العديد من القطاعات الوزارية، فإن نظام الحكامة الذي تم وضعه لإجرائها يشكل نقطة قوة هذه العملية، حيث يوفر لها أفضل تأطير من طرف السلطات العمومية، وذلك من خلال إنشاء الهيئات التالية:

#### • اللجنة الوزارية المشتركة

هذه اللجنة يرأسها السيد الوزير الأول، وتحدد التوجهات الاستراتيجية للشراكة، كما تصادق على مجموع المقترحات المرتبطة بها، وتعد هذه اللجنة اجتماعين على الأقل بخصوص كل شطر من هذه العملية:

- الاجتماع الأول للمصادقة على مقتضيات إنجاز الشطر المعني، وخاصة ما يتعلق بالأراضي التي يجب تعبئتها ودفاتر التحملات.

- الاجتماع الثاني للمصادقة على نتائج الانتقاء وإسناد المشاريع.

وفي هذا الصدد، عقدت هذه اللجنة 18 اجتماعا ما بين سنتي 2000 و2011.

#### • لجنة الشراكة برئاسة السيد وزير الفلاحة

وتتكون من ممثلين من وزارة الداخلية ووزارة المالية ووزارة الفلاحة ووزارة الشؤون الاقتصادية والعمامة ووزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة:

أنيطت بهذه اللجنة مهمة إعداد عمليات الشراكة والإشراف على عملية إطلاق طلبات العروض وعملية تقييم العروض.

#### • لجان تقييم العروض

ويتم تعيين هذه اللجان من طرف رئيس لجنة الشراكة اعتمادا على اقتراحات مختلف القطاعات المعنية، ويتعلق الأمر بلجان فتح الأظرفة، ولجان الخبراء:

- لجان فتح الأظرفة والتي يبلغ عددها عادة ثلاث لجان تضم أطرا يمثلون وزارة الفلاحة ووزارة الاقتصاد والمالية ووزارة الداخلية ووزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة، تكمن مهمتها في التأكد من صحة وسلامة العروض اعتمادا على الملفات الإدارية والقانونية للمتعهدين.

- لجان الخبراء التي يتراوح عددها بين 10 و12 لجنة، وتتألف كل لجنة من 4 إلى 5 أعضاء متعددي الاختصاصات يمثلون وزارة الفلاحة (المصالح المركزية والجهوية، أساتذة باحثون من المعهد الوطني للبحث الزراعي، ومعهد الحسن الثاني للزراعة والبيطرة)، وزارة الاقتصاد والمالية ووزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة، وتناط بهذه اللجان مهمة تقييم العروض على أساس جداول التنقيط الواردة في دفتر التحملات.

تجدر الإشارة، في هذا الصدد، إلى أن مجموع ملفات الاستثمار المقدمة من طرف المتعهدين قد بلغ (3.424 عرضا) خلال الأشطر الثلاثة، وقد تم اختيار كل الشركاء بتوافق لجان الخبراء، ولجنة الشراكة واللجنة المشتركة بين الوزارات.

وتشكل وكالة التنمية الفلاحية، التي تقوم منذ 15 دجنبر 2009 بدور سكرتارية الشراكة، المحاور الرئيسي للشركاء حيث تنهض بدور حلقة الوصل مع الهيئات الأخرى المتدخلة في هذه العملية، كما تقوم بدور سكرتارية مختلف اللجان التي تنص عليها النصوص المنظمة لهذه العملية.



## 1. الإطار القانوني للشراكة

### أوجه الالتباس

ويستدعي ما أثارته لجنة المجلس الأعلى للحسابات بخصوص «الثغرات» المتعلقة بالترسانة القانونية المنظمة للشراكة التوضيحات التالية :

- بخصوص إبلاغ النتائج. فإن البنود المتعلقة بتتمة الانتقاء المنصوص عليها في أنظمة طلبات العروض تنص على منح الفائز مهلة ثلاثين (30) يوما كاملة من تاريخ الإبلاغ بالنتائج النهائية يقوم خلالها بإجاز الشروط التي يتوقف عليها توقيع اتفاقية الشراكة. هكذا، وبمجرد المصادقة على نتائج الانتقاء من طرف اللجنة المشتركة بين الوزارات التي يرأسها السيد الوزير الأول، تقوم وكالة التنمية الفلاحية بإبلاغ النتائج إلى الفائزين عن طريق البريد المضمون، ونشرها على الموقع الإلكتروني لوكالة التنمية الفلاحية. إلا أن نظام الاستشارة لا ينص على مواد خاصة حدد طرق وأجال إبلاغ النتائج من طرف الإدارة. وسيتم أخذ هذه الملاحظة بعين الاعتبار عند وضع أنظمة الاستشارة الخاصة بالأشطر القادمة للشراكة. وذلك من خلال إدراج بند خاص في نظام الاستشارة يتعلق بإبلاغ نتائج الانتقاء النهائي.
- أما بالنسبة لمدة الإيجار. فإن إمكانية تمديد هذه المدة قد تم التنصيص عليها في اتفاقية الشراكة و ذلك قصد منح المستثمر الرؤية الكافية حول مدة المشروع. وهكذا، فإن المستثمر الذي يرغب في تجديد استثماره ابتداء من السنة الخامسة والعشرين (بالنسبة لإيجار 40 سنة) أو السنة الثانية عشرة (إيجار 17 سنة) لديه إمكانية التفاوض مع الإدارة حول تغيير مدة عقد الإيجار. علما أنه لم يتم تحديد أي سقف بالنسبة للمدة الإضافية للعقود. وذلك من أجل التمكن من الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل برنامج استثماري جديد. إذ أن نظام الاستشارة ينص على أنه في حالة الاتفاق. سيتم تحديد المدة الإضافية على أساس الاستثمارات الجديدة. ويكمن الهدف من ذلك في منح الشركاء، في وقت مبكر، رؤية كافية تمكنهم من القيام باستثمارات جديدة فوق الأراضي موضوع الشراكة. كما تسمح هذه المقاربة بتوطيد وصيانة الاستثمارات المنجزة. مع تشجيع الشرك على الشروع في دورة جديدة من الاستثمار. فضلا عن ذلك، فإنها تسمح للدولة بالحسم في مصير الأراضي موضوع الشراكة أخذا بعين الاعتبار سياق عملية الشراكة ووضع العقار (إدماج عقار موضوع شراكة في تصميم جديد للتهيئة...).
- وفيما يتعلق بشروط أهلية الشركاء. فإن نظام طلب العروض يمنح لكل فائز إمكانية إدخال شريك جديد يمكنه أن يحوز على 66% من الأسهم كحد أقصى. وتخضع هذه الإمكانية لموافقة الإدارة التي تسهر على التزام الفائز وشريكه بإجاز المشروع موضوع اتفاقية الشراكة. في هذا الصدد، وقبل التوقيع على اتفاقية الشراكة، تقوم الإدارة بالتحقق من سلامة الوثائق المقدمة من قبل الفائزين حيث تسهر على ضمان أهلية المساهمين الجدد. كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن كل تغيير في ملكية الأسهم مشروط بموافقة الإدارة التي تأخذ بعين الاعتبار نوعية الشريك الجديد.
- أما بالنسبة للحظر الصريح للإيجار من الباطن. فإن اتفاقية الشراكة، تنص في مادتها الثانية على أن على الشريك تدبير واستغلال الأراضي التي وضعت رهن إشارته بنفسه. وبذلك لا يمكنه، تحت طائلة إلغاء العقد، التنازل، جزئيا أو كليا، عن الحقوق المنبثقة عن اتفاقية الشراكة. أو إدخال طرف ثالث من تلقاء نفسه، دون الموافقة المسبقة والصريحة للجنة تتبع المكلفة بمراقبة شروط الاستغلال. وسيتم أخذ ملاحظة لجنة المجلس الأعلى للحسابات بعين الاعتبار عند بلورة دفاتر التحملات الخاصة بالأشطر المقبلة من الشراكة. وذلك من خلال إدراج مادة خاصة في مشروع الاتفاقية حظر بشكل صريح الإيجار من الباطن.
- وبخصوص تعيين المحاور الوحيد لتنفيذ اتفاقية الشراكة. فإن هذه الأخيرة تنص في المادة 40 على أنه بالنسبة لجميع العلاقات المتعلقة بتنفيذ وتتبع الاتفاقية، فإن الدولة المغربية والشريك سيعينان، كل من جانبه، مثلا سيكون المحاور الوحيد للطرف الآخر. وهكذا، يمكن للإدارة أن تعين المحاور (وكالة التنمية الفلاحية أو مديرية الأملاك الحزنية) حسب طبيعة المشكلة التي اعترضت تنفيذ الاتفاقية.
- أما التعديلات التي أدخلت على مشروع اتفاقية الشطر الثالث، فقد قررتها اللجنة المشتركة بين الوزارات المكلفة بالشراكة في اجتماعها ليوم 02 أبريل 2012. وتتعلق هذه التعديلات، التي لا تؤثر على جوهر الاتفاقية وخاصة التزامات الأطراف المتعاقدة، بإدخال توضيحات على بعض البنود من أجل ضمان تتبع الدولة بشكل أفضل لتنفيذ الاتفاقية، وخاصة في مجال دفع واجبات الكراء، والاكنتاب في التأمين وتغيير المساهمين في الشركة المسيرة لمشروع

## الشراكة.

- وبخصوص الكراء بالتراضي، فقد نص منشور الوزير الأول رقم 2/2007 الصادر في 29 يناير 2007 على هذه المسطرة. علما بان اللجوء إلى هذا النوع من الكراء يبقى استثنائيا. والواقع أن هذا المنشور و المساطر المتعلقة بتنفيذه تبين أن المشاريع التي من شأنها أن تكون موضوع هذا النوع من الكراء هي مشاريع ذات خصوصية. تخضع لتقدير أعضاء اللجنة المشتركة بين الوزارات مع مراعاة المقاييس التالية على وجه الخصوص: المراجع التقنية والقدرات التدبيرية والمالية للمستثمر وتكامل المشروع. وحجم الاستثمار، والانسجام التقني والمالي للمشروع. وخلق مناصب الشغل، وإدخال التكنولوجيات الجديدة ومنتجات جديدة، وتنمية أسواق جديدة، والأمن الغذائي وخلق القيمة المضافة.

و توضح هذه المساطر أنه إضافة إلى المشاريع التي تلي المقاييس المذكورة أعلاه، هناك ثلاث حالات من المشاريع يمكنها الاستفادة من الكراء بالتراضي. وهي:

- المشاريع المقدمة من قبل مستأجري الملك الخاص للدولة والذين قاموا باستثمارات على المدى الطويل ولا تسمح لهم مدة عقد الكراء استهلاك الاستثمارات المنجزة والشروع في استثمارات جديدة؛
- المشاريع المقدمة من قبل مالكي أراضي مشتركة على الشياخ مع الدولة؛
- المشاريع المقدمة من قبل المقاولين الشباب المستأجرين للملك الخاص للدولة.

## ◀ **نقط الغموض**

تستدعي نقط الغموض التي أثارها لجنة المجلس الأعلى للحسابات بشأن الترسانة القانونية التي تنظم عملية الشراكة تقديم التوضيحات التالية:

فيما يتعلق بمفهوم الخطأ الجسيم، تنص المادة 25 من اتفاقيات الشراكة على أنه بإمكان الدولة المغربية فسخ الاتفاقية، قانونيا، في حالة ارتكاب الشريك خطأ خطيرا أو إخلالات متكررة بالالتزامات الواردة في الاتفاقية، وخاصة في الحالات التالية على سبيل المثال لا الحصر:

- في حالة عدم إنجاز الاستثمارات المنصوص عليها في مشروع الشريك، وفقا للجدول الزمني المحدد.
- في حالة عدم إنجاز مشروع التجميع أو التخلي عنه.
- في حالة عدم خلق مناصب الشغل التي ينص عليها المشروع وفقا لمستويات المؤهلات المنصوص عليها في المشروع.
- في حالة التخلي الكامل أو الجزئي عن الاستغلالية.
- في حالة عدم احترام الطابع الزراعي أو الصناعي الغذائي للمشروع.
- عندما لا يتعامل الشريك بشكل إيجابي مع إنذار لجنة التتبع خلال الأجل المحددة، في حالة قيامه بإخلالات خطيرة ومتكررة للالتزامات التي يجب أن يتقيد بها بموجب القوانين والأنظمة.
- عندما يكون من شأن التغييرات التي تدخل على الشركة المتعاقدة أو مسؤوليها الإضرار بالتنفيذ السليم للعقد.
- في حالة عدم انطلاق المشروع.
- وفي حالة عدم أداء سومة الكراء السنوية في الأجل المحددة

كما يمكن للدولة المغربية فسخ العقد في حالة صدور حكم بالتسوية القضائية أو التصفية القضائية للشريك.

أما بالنسبة لتصنيف المشاريع، فليس لذلك أي تأثير قانوني على تنفيذ العقود. في الواقع، إن عملية تصنيف المشاريع تتم قبل إطلاق طلبات العروض على أساس مقاييس محددة. وهكذا، وبالنسبة للشطر الثالث، فإن المشاريع الصغيرة هي المشاريع التي تقل مساحتها عن 20 هكتار، والمشاريع المتوسطة هي تلك التي تتراوح مساحتها بين 20 و 99 هكتار والمشاريع الكبرى هي التي تساوي أو تتعدى مساحتها 100 هكتار. ويتم تحديد مساحة المشروع في جذاذته الوصفية التي ترافق دفتر التحملات.

أما فيما يخص المشاريع العصرية لتربية المواشي ، فإن نظام طلب العروض ينص على فترة استئجار من 40 سنة بالنسبة لهذا النوع من المشاريع التي تتطلب بنىات ختية ومعدات خاصة. وتهم هذه البنىات التحتية، بالأساس، مشاريع إنتاج الحليب التي تتطلب بنية ختية مكلفة ومستدامة تهتم الحظائر الحديثة، وقاعات الحلب الأوتوماتيكي، و هذا ما يبرر بشكل كاف تحديد مدة الإيجار في 40 سنة.

## ثانيا : في مجال سير عملية الشراكة

### 1. الرصيد العقاري المخصص للشراكة

#### ◀ عدم احترام الوجهة المرصودة لوحدات الإنتاج

نصت إعادة الهيكلة العقارية الواردة في عقود إعادة هيكلة الشركتين (سوجيطا وصوديا) على سيناريو أول، تتكلف، بموجبه، صوديا بإقامة الشراكة على 52.708 هكتار، في حين تتكلف سوجيطا بمهمة عمومية تتمثل في إنتاج البذور والشتائل على مساحة 40.950 هكتار. وفي هذا الإطار، تم تحديد لائحة أولية لوحدات إنتاجية تابعة لصوديا (18.273 هكتار) ولسوجيطا (22.677 هكتار) توجه لإنتاج البذور والشتائل.

غير أنه، تم التخلي عن هذا السيناريو وتم تبني سيناريو آخر ينص على تخلي صوديا وسوجيطا بشكل كامل عن الاستغلال المباشر للأراضي الزراعية.

وقد تم اعتماد هذا السيناريو من قبل اللجنة الوزارية خلال الاجتماع المنعقد بتاريخ 3 مايو 2006 برئاسة الوزير الأول.

وهكذا، تم إخضاع جميع أراضي صوديا وسوجيطا لعملية الشراكة (باستثناء الأراضي المتواجدة بالمدارات الحضرية وشبه الحضرية والأراضي المخصصة للمقاولين الشباب...)

#### ◀ نقص في تقدير قيمة الكراء

بالفعل، فخلال الشطر الأول، لم تؤخذ الأراضي غير القابلة للزراعة في الاعتبار عند تحديد السومة الكرائية للمشاريع.

غير أنه تبين من خلال الجهود التي بذلها شركاء الشطر الأول أنه بالإمكان تأهيل بعض الأراضي ذات قيمة زراعية منخفضة جدا (الأراضي التي اعتبرت غير قابلة للزراعة في الشطر الأول) وذلك عبر قيامهم باستثمارات مهمة. ويتعلق الأمر بعمليات تتطلب تعبئة تجهيزات ضخمة للقيام بالأشغال الفلاحية الكبرى المتعلقة بالحرث العميق وإزالة الأحجار والتسوية...

وبناء على ذلك، تقرر، منذ الشطر الثاني، تحديد حد أدنى للسومة الكرائية بالنسبة للأراضي غير القابلة للزراعة.

#### ◀ عدم تطابق البيانات المتعلقة بوحدات الإنتاج كما هي منصوص عليها في عقود إعادة الهيكلة بيانات الشراكة

أثارت لجنة المجلس الأعلى للحسابات بعض الملاحظات بخصوص وجود اختلافات بين البيانات المتعلقة بوحدات الإنتاج على النحو المنصوص عليه في عقود إعادة الهيكلة وبيانات الشراكة. وتستدعي هذه الملاحظات التوضيحات التالية:

يجب التذكير بأن الأراضي المسترجعة من قبل الدولة سنتي 1972 و 1973 تم تسليمها بشكل مؤقت وفي حالتها الخام إلى شركتي صوديا وسوجيطا، وقد خضعت هذه الأراضي، منذ ذلك الحين، لعدة عمليات عقارية: إعادة التجزئة، السكن الجماعي، المقابر والطرق.... الخ. كما خضعت للعديد من العمليات ذات المنفعة العامة (المدارس، المستشفيات، مقرات الجماعات، التشجير الغابوي في إطار الصندوق الوطني للغابات... الخ). وهكذا، وعشية إطلاق عملية الشراكة، كان أمام اللجنة المشتركة بين الوزارات خياران:

- الخيار الأول: اللجوء إلى إعادة تعيين تحديد الرصيد العقاري موضوع الشراكة.

- الخيار الثاني: اللجوء إلى إطلاق عملية الشراكة بمساحات خام محينة. على أن يتكفل الشركاء الفائزين بوضع التصاميم الطبوغرافية بالنسبة للمشاريع المسندة لهم.

ولقد تم تبني الخيار الثاني. الذي يعتبر أنسب. من قبل اللجنة المشتركة بين الوزارات. وتفسر هذه المقاربة المعتمدة الاختلافات الطفيفة التي تمت ملاحظتها بين مساحات الوحدات الملحقة بعقود إعادة الهيكلة والمساحات موضوع اتفاقيات الشراكة.

وعلاوة على ذلك. فإن وحدات الإنتاج غير المبرمجة في الأشرطة الثلاثة للشراكة تم تخصيصها لأغراض أخرى كما هو موضح في الجدول أدناه:

الأراضي التي تم تفويتها إلى شركة العمران أو صندوق الإيداع والتدبير لإجاز مشاريع عقارية	2 917 هكتار
الأراضي التي تم تخصيصها لبرنامج خريجي مدارس التكوين الفلاحي	2 363 هكتار
الأراضي التي تم تفويتها إلى صندوق الإيداع والتدبير وأوكافوريست لإجاز مشاريع غابوية	4 075 هكتار
الأراضي التي تم تفويتها إلى الجهات (مناطق صناعية. محطات للتطهير. أسواق. مدارس...)	337 هكتار
الأراضي التي تم تفويتها إلى مؤسسات عمومية (المكاتب الجهوية للاستثمار الفلاحي. المعهد الوطني للبحث الزراعي. الاتحاد الوطني للتعاونيات الفلاحية المغربية...)	629 هكتار
الأراضي التي تمت إعادتها لمديرية الأملاك الخزنية (المدار الحضري. إنشاء المرافق العمومية)	764 3 هكتار
الفرق بين المساحات بعد المصادقة على التصاميم الطبوغرافية بالنسبة لبعض مشاريع الشراكة	504 هكتار
المساحة التي تسيورها صوديا وسوجيطا والمبرمجة في الشطر الرابع	349 هكتار
المجموع	14938 هكتار

### ◀ الوعاء العقاري للشركة الوطنية لتنمية تربية المواشي

تفسر الاختلافات الواقعة بين مساحات الأراضي المعنية على النحو التالي:

- في حالة الضيعة «ت». تم تفويت هذه الوحدة إلى صندوق الإيداع والتدبير على أساس مساحة تقدر ب 234 هكتار. وبعد إجاز التصميم الطبوغرافي من قبل صندوق الإيداع والتدبير. تبين أن مساحة هذه الوحدة تبلغ 238 هكتار.

- في حالة الضيعة «ك». يجدر تقديم التوضيحات التالية:

- تشكل هذه الوحدة إلى جانب وحدة «ب» المشروع رقم 063807 الذي تم إسناده في إطار الشطر الأول:

- عند إطلاق طلب العروض. كانت المساحة المقترحة لهذا المشروع تبلغ 732 هكتار:

- تم تصحيح هذه المساحة عند وضع التصميم الطبوغرافي. المنجز بغرض توقيع الاتفاقية. وبذلك أصبحت المساحة المستأجرة تبلغ 724,52 هكتارا منها 668 هكتار و 52 آر و 90 مترا مربعا لوحدة «ك» .

### ◀ الأراضي المسيرة من طرف مديرية املاك الدولة

إن قاعدة المعلومات حول الرصيد العقاري المدير من طرف مديرية أملاك الدولة. يتطلب تحيينا مستمرا. وهذه العملية تعتمد بالأساس على معايينات ميدانية يستوجب إنجازها تعبئة عددا كافيا من المهندسين الطبوغرافيين.

وبالإضافة إلى قاعدة المعلومات حول الرصيد العقاري. فإن تعبئة الأراضي في إطار عملية الشراكة. يستوجب إجراء تحريات ميدانية للتأكد من وضعيتها.

وفي هذا الإطار، قامت وكالة التنمية الفلاحية، بتنسيق مع مديرية أملاك الدولة، بتكليف مكتب دراسات للقيام بتفقد جميع الأراضي المقترحة بالنسبة للشطر الرابع قصد تقييم الإمكانيات الزراعية لهذه الأراضي والتأكد من مدى قابليتها للإدراج في إطار هذا الشطر. وتهدف هذه الدراسة بالأساس إلى تفادي إدراج بعض الأراضي التي تشكو من نزاعات ناشئة عن الاحتلال بدون سند قانوني. كما تهدف هذه الدراسة إلى جرد العقارات التي تحتوي على استثمارات على المدى البعيد تم إنجازها من طرف المكترين السابقين والتي يمكن تسوية وضعيتها في إطار المساطر الجاري بها العمل.

وفي حالة نشوء نزاع ناجم عن احتلال أراضي الدولة بدون سند قانوني، فإن مديرية أملاك الدولة تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه الأشخاص المعنيين بما فيها اللجوء إلى القضاء.

وللإشارة فإن المتعهدين، ملزمين بإجاز تصاميم طبوغرافية للأراضي موضوع الشراكة يتم المصادقة عليها من طرف الإدارة قبل إمضاء عقود الشراكة.

## ثالثا : فيما يخص مساطر إنجاز العملية

### 1. سحب الملفات

تستدعي ملاحظات لجنة المجلس الأعلى للحسابات بخصوص مجريات مرحلة سحب الملفات تقديم التديقات التالية:

تم إعداد وإطلاق الشطر الثالث (29 مارس 2010) خلال المرحلة الأولى من إنشاء وكالة التنمية الفلاحية والتي لم يكن لديها آنذاك سوى 19 إطارا. وهكذا:

- لم يتم إحداث محاسبة خاصة بالعملية على مستوى وكالة التنمية الفلاحية إلا بتاريخ 21 يونيو 2010

- تولت صوديا تدبير المرحلة الانتقالية، وهكذا تم تحرير الشيكات الأولى المتعلقة بسحب دفاتر التحملات باسمها، بمبلغ قدره 665.000 درهم. واستخدمت قيمة هذه الشيكات لتسوية جزء من تعويضات الخبراء والمنحة المرصودة للأطر المكلفة بسكرتارية الشراكة.

- تولى أشغال إعداد وسحب دفتر التحملات أطر من صوديا لم يتم إدماجهم في وكالة التنمية الفلاحية إلا في فاتح يوليو 2010، وذلك بسبب المفاوضات الاجتماعية؛

وفيما يتعلق بالتعويضات الإضافية لفائدة الخبراء (95.000 درهم)، يجدر التذكير بأن عدد الخبراء الذين تمت تعبئتهم في الشطر الثالث بلغ 55 إطارا ينقسمون إلى فئتين:

- 9 خبراء يشكلون اللجنة المكلفة بتقييم المشاريع الكبرى.

- 46 خبيرا يتوزعون على 10 لجان تقييم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ويتم تقييم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مرحلة واحدة، في حين يتم تقييم المشاريع الكبرى على مرحلتين: مرحلة الانتقاء الأولي، ومرحلة الانتقاء النهائي، الأمر الذي يتطلب تعبئة لوقت يفوق مرتين ما يتطلبه تقييم المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وهو ما يبرر التعويض الإضافي الممنوح لهذه الفئة من الخبراء.

تم تقديم المنحة المرصودة للأطر المكلفة بالسكرتارية (546.000 درهم) لجميع المستخدمين الذين ساهموا في إعداد وتنفيذ الشطر الثالث (إطلاق المشروع، مركز المعلومات، تلقي العروض، سكرتارية الخبراء، والتحضير للإعلان عن النتائج...). ويتكون هؤلاء المستخدمين أساسا من أطر صوديا قبل إدماجهم في وكالة التنمية الفلاحية أو انتقالهم إلى مؤسسات أخرى.

## 2. تقييم العروض

### ← الأجهزة

اعتبرت لجنة المجلس الأعلى للحسابات أن منح الشركاء حرية اختيار القطاع الذي يرغبون في تنميته ينعكس سلباً على مجمل نظام تقييم عروض المرشحين.

غير أن هذا الخيار لا يؤثر في شيء على نظام تقييم عروض المتعهدين. حيث أن نظام تنقيط العروض قد صمم بشكل يمكن من تقييم عروض المشاريع حتى وإن كانت تهم قطاعات مختلفة. ويكمن الهدف من ذلك في اختيار أفضل مشروع، وخاصة من حيث الاستثمار وخلق مناصب الشغل واختيار أحسن شريك يقدم أفضل المراجع خاصة من حيث القدرات المالية والتدبيرية. ويرتكز هذا النظام على نوعين من المعايير:

- معايير نوعية تهم مراجع المرشح، وتماسك المشروع، ودرجة التكامل بين الإنتاج والتمتين، وإدخال التكنولوجيات الجديدة إضافة إلى التجميع.
- معايير كمية تهم الاستثمار، وعدد مناصب الشغل والكتلة الأجرية، مع مراعاة الإمكانيات الزراعية للأرض موضوع طلب العروض:

ولضمان الموضوعية في التقييم، اعتمدت الشراكة مبدأ المقارنة النسبية. وهكذا فبالنسبة لمشروع معين، تتم مقارنة المرشحين مع بعضهم البعض بخصوص كل المقاييس. وهكذا، يتم منح النقطة العليا الخاصة بكل مقياس لأفضل عرض، وتحتسب نقط المرشحين الآخرين مقارنة مع هذا الأخير.

وهكذا، فإذا قدم مرشح نفس الملف في عدة مشاريع سيكون من الطبيعي أن يتم تنقيطه بشكل مختلف، وذلك تبعاً لعروض منافسيه في كل مشروع، حتى ولو تم هذا التقييم من قبل نفس لجنة الخبراء.

إن تقييم مختلف المعايير يفضي إلى نقطة إجمالية ناجمة عن النقط الممنوحة لكل مقياس بغض النظر عن طبيعة كل مشروع. الأمر الذي يسمح بمقارنة عروض المرشحين، حتى وإن كانت تهم قطاعات مختلفة.

### ← اختيار العروض

اعتبرت لجنة فتح الأظرفة الخاصة بالشطر الأول، التي انعقدت يوم 20 ماي 2005، أن ملفاً إدارياً وقانونياً غير مكتمل. وتم عرض هذه الوضعية على اللجنة المشتركة بين الوزارات بتاريخ 8 يونيو 2005، فقررت منح أجل إضافي لهؤلاء المرشحين وعددهم 65 مرشحاً قصد تمكينهم من استكمال ملفاتهم.

وكان لهذا القرار ما يبرره، باعتبار أن إقصاء مستثمر بسبب نقصان وثيقة إدارية سيكون بمثابة خسارة لهذه العملية التي تهدف إلى اختيار أفضل المستثمرين القادرين على توفير أفضل تهمين للأراضي موضوع هذه العملية، فالأمر لا يتعلق البتة بطلب عروض عاد. كما علل هذا القرار بالعدد الكبير من المتعهدين المعنيين الذي يمثل ما يناهز 10% منهم.

أما بخصوص شروط الأهلية، فإن لجنة فتح الأظرفة تتأكد من توفر هذه الشروط على أساس الوثائق الإدارية المقدمة في ملفات المتعهدين.

وفيما يخص مرحلة التفاوض المتعلقة بالانتقاء النهائي الخاص بالشطر الثاني، فإن هذه المرحلة قد تم، فعلاً، التنصيب عليها في نظام الانتقاء الأولي، علماً أن هذا النظام ينص أيضاً على أن الإدارة تحتفظ بحقها في تعديل عملية الانتقاء في أية لحظة. وهكذا، لم ينص نظام الاختيار النهائي على مرحلة التفاوض.

وبالنسبة للمشاريع الكبيرة الخاصة بالشطر الثالث (طلب العروض رقم 05/2010)، فإن مرحلة التفاوض مع المرشحين الذين تم اختيارهم في الانتقاء الأولي قد قامت بها لجنة الخبراء فعلاً، وذلك خلال الفترة الممتدة من 24 فبراير إلى 8 مارس 2011. وقد أجزت لجنة الخبراء محضراً يضم قائمة المتعهدين الذين شاركوا في هذه المرحلة، ورتبتهم في كل مشروع فضلاً عن اقتراحات الخبراء الخاصة باقتسام بعض المشاريع.

• تنقيط المراجع

إن تقييم المراجع لا يمكن أن يكون إلا تقييماً نوعياً. ومع ذلك، فإن المقارنة التي تم اعتمادها تضمن الموضوعية. باعتبار أن مراجع مختلف المتعهدين بالنسبة لنفس المشروع يتم تقييمها من طرف نفس لجنة الخبراء، مما يسمح بتقدير مراجعهم من خلال مقارنة بعضها البعض. وبالفعل، فإن تقييم مراجع المتعهدين تتم أخذاً بالاعتبار ما يلي :

- ملف مراجع المنافسين الآخرين بالنسبة لنفس المشروع؛
- إمكانات الأرض موضوع المشروع (مساحة الأرض، مدى توفر المياه، وخصائص التربة والمناخ...):

وهكذا، يتم وضع جدول تحليلي يتعلق بمراجع كل مرشح من قبل الخبراء يضم بيانات وعناصر المراجع، وذلك استناداً إلى المقاييس الفرعية كخبرة المرشح و القدرة المالية و الإجازات المادية والاقتصادية و الموارد البشرية و رقم المعاملات و الخبرة في المجال الفلاحي و / أو مجال الصناعة الغذائية و / أو توزيع المنتجات الفلاحية.

ويتم بلورة هذا التقييم التركيبي في جدول التنقيط من خلال المقارنة مع المنافسين الآخرين.

وتمنح النقطة المرجعية، بالنسبة لكل مقياس أو مقياس فرعي، إلى المرشح الذي قدم أفضل المراجع. ويتم تنقيط المرشحين الآخرين مقارنة مع أفضل نقطة مرجعية. وهكذا، فإذا قدم مرشح نفس ملف المراجع في مشاريع متعددة، فيمكن أن تختلف النقطة الممنوحة بالنسبة لمراجعته حسب مراجع منافسيه في كل مشروع. حتى لو تم هذا التقييم من قبل نفس لجنة الخبراء.

إن تقييم مختلف المقاييس يفضي إلى نقطة إجمالية ناجمة عن النقط الممنوحة لكل مقياس بغض النظر عن طبيعة كل مشروع. الأمر الذي يسمح بالمقارنة بين عروض المرشحين. حتى وإن كانت تهم قطاعات مختلفة.

بأخذ تقييم مراجع المتعهدين بعين الاعتبار الشراكات المقدمة من طرف المتعهدين الذي يعتمدون على شركاء أقوياء يلتزمون بوضع مهاراتهم وكفاءاتهم التقنية والتدبيرية رهن إشارة هؤلاء المتعهدين. وتشكل هذه المقارنة وسيلة مناسبة، وخاصة بالنسبة للمرشحين الذين يزاولون في قطاعات أخرى غير الفلاحة، حيث تسمح لهم بتعبئة هذه الكفاءات ومهاراتها لصالح القطاع الفلاحي.

إن فتح الشراكة على مهن حرة أخرى (غير المهن الفلاحية) هو إجراء استراتيجي للغاية. والواقع أن مخطط المغرب الأخضر يهدف إلى تعبئة استثمار سنوي يبلغ حوالي 10 مليار درهم، ولا يمكن بلوغ هذا الهدف بالإعتماد فقط على الفاعلين الذين يشتغلون حالياً في القطاع الفلاحي.

وقد مكن هذا الانفتاح من إثراء القطاع الفلاحي بمستثمرين جدد قدموا من الصناعة والتجارة والمدارس العليا. ولاشك أن مثال الشطر الثالث دال في هذا الباب. إذ أن 55% من الفاعلين الذين تم اختيارهم ينتمون إلى قطاعات أخرى غير الفلاحة.

و لا شك أن هؤلاء الفاعلون غير المنتمين للقطاع الفلاحي، سيستندون بالضرورة، على خبرات تقنية في المجال الفلاحي طبقاً لنظام الشراكة.

• تنقيط المعايير الكمية

على الرغم من أن الخبراء يتوفرون على معايير بالنسبة لمختلف الزراعات التي تشكل مرجعاً يجب أخذه بعين الاعتبار، فإن رأيهم يعتبر أساسياً لمراعاة أنواع التكنولوجيات والتقنيات الزراعية المقترحة في عروض المشاريع. حيث يمكن لهذه العوامل أن تؤثر بشكل ملموس على تكاليف الهكتار الواحد واليد العاملة المرتبطة بها.

وبالنسبة لمجموع المشاريع التي كانت موضوع ملاحظات الخبراء على عروض بعض المرشحين، فقد التمسست لجنة الشراكة توضيحات أو مراجعة التقييم حتى تتأكد من أن عرض المرشح المعني يمثل أفضل عرض في هذا المشروع.

## - إعادة فحص بعض العروض

تقوم لجنة الشراكة بالتحقق من نتائج تقييم الخبراء وتدارس كل ملاحظة مثارة من طرف أحد أعضائها. وبذلك، يتم اللجوء، عند الاقتضاء، إلى مراجعة التقييم من أجل المساعدة على اتخاذ القرار؛

في حالة عدم الاتفاق بين أعضاء لجنة الشراكة، خلال المسألة على اللجنة المشتركة بين الوزارات قصد التحكيم.

ويجدر التأكيد على أن جميع قرارات لجنة الشراكة قد اتخذت على أساس التقييم المنجز من قبل الخبراء خلال إجراء الخبرة الأولى أو المراجعة التي يقوم بها الخبراء خلال إجراء الخبرة الثانية أو في بعض الأحيان القيام بخبرة ثالثة.

وقد تم تعليل طلبات مراجعة التقييم من قبل لجنة الشراكة بالدواعي التالية:

- دراسة إمكانية إسناد المشروع في حالة محدودية عدد العروض المقدمة (عرض واحد أو اثنان) ومستواها النوعي المتوسط.

- الفصل بين المرشحين الأحسن ترتيبا والذين حصلوا على نقط متقاربة جدا.

- دراسة إمكانية تقسيم عقارات بعض المشاريع خصوصا بالنسبة لمشاريع تربية الدواجن التي لا تستغل سوى جزء من المساحة المخصصة للمشروع.

- تعميق تقييم العروض بسبب بعض الملاحظات المثارة من طرف لجنة الشراكة (إمكانية خلق وحدة التثمين أخذا في الاعتبار قدرات التوضيب والبرودة في المنطقة، ومراجعة وتقييم مبلغ الاستثمار من خلال خصم المبلغ المخصص لشراء قطيع الاستبدال، ملائمة المشاريع مع الطبيعة الفلاحية في المنطقة، مراجعة مناصب الشغل والكتلة الأجرية...).

وهكذا، وبعد تقييم 175 مشروعاً من الشطر الأول من الشراكة، ومن أصل 31 مشروعاً تمت مراجعة تقييمها لم تتم إعادة ترتيب المرشحين سوى بالنسبة لـ 5 مشاريع فقط.

وتنبغي الإشارة أيضاً إلى أن ثلاثة مشاريع، من ضمن هذه المشاريع الخمسة، تطلبت اللجوء إلى خبرة ثالثة، في حين تم عرض مشروع واحد على التحكيم أمام اللجنة المشتركة بين الوزارات برئاسة الوزير الأول في اجتماعها ليوم 3 مايو 2006. وإن دل ذلك على شيء، فإنما يدل على وجهة تقييم العروض من طرف الخبراء، كما يبرهن على مستوى التأطير العالي الذي حظيت به هذه العملية.

## ← الاعتماد

### • غياب سند قانوني للقيام بتقسيم المشاريع

ينص نظام الاستشارة المتعلق بطلب إبداء الاهتمام 2010/5 في المادة 2 (الفقرة الأخيرة) أن الإدارة تحتفظ لنفسها بالحق في تعديل عملية الانتقاء في أي وقت بدى ذلك ضرورياً. وفي هذه الحالة تشعر جميع المرشحين الذين سحبوا ملف طلب إبداء الاهتمام بالتغييرات التي تم إجراؤها، وكذلك بالتغييرات المحتملة على الأراضي موضوع الشراكة، وبهذا الصدد، ينبغي التذكير بأن الإدارة طلبت الاستشارة القانونية من ثلاثة محامين أكدوا جميعاً إمكانية اللجوء إلى تقسيم المشاريع على أساس المادة المشار إليها سلفاً، وبناء على ما سبق، صادقت اللجنة المشتركة بين الوزارات على المقترح الخاص بتقسيم بعض المشاريع.

وينص نظام طلب العروض على اختيار ثلاثة مرشحين بالنسبة لكل مشروع للمشاركة في مرحلة الانتقاء النهائي. وهكذا، وبما أن كل مشروع مقسم ينشأ عنه مشروعين فرعيين، فقد طلبت الإدارة من المرشحين الستة الأوائل (بدلاً من 3) المشاركة في مرحلة الانتقاء النهائي.

ويجب التوضيح، بهذا الصدد، أن المنافسة في مرحلة الانتقاء النهائي تتم بشكل مستقل عن ترتيب المرشحين الذين تم اختيارهم خلال مرحلة الانتقاء الأولي. وبهذا الصدد، تم نشر نتائج الانتقاء الأولي في الموقع الإلكتروني على أساس الترتيب الأبجدي للمرشحين المقبولين.



هكذا، يتم تنقيط هؤلاء المرشحين على مستوى الانتقاء النهائي بغض النظر عن ترتيبهم في مرحلة الانتقاء الأولي، ويتم إسناد المشروع المقسم للمرشحين المرتبين في الصف الأول والثاني.

وقد تم توزيع مساحات المشاريع المقتسمة بين المستفيدين بشكل مشترك على أساس الاحتياجات من الأرض لتحقيق استثماراتهم أخذا بعين الاعتبار طبيعة مشاريعهم.

بالنسبة للمشاريع الأربعة في الشطر الأول التي أشارت إليها لجنة المجلس الأعلى للحسابات، فقد تم فعلا اقتراح تقسيمها إلا أنه، وبعد الانسحاب المعلن للشركاء المعنيين بالتقسيم، تم إسناد كل مشروع بأكمله لمستفيد واحد طبقا لقرار لجنة الشراكة (اجتماع 28 أكتوبر 2007).

#### • عدم تسليم شهادات التأمين

على الرغم من أن الشركاء لا يسلمون شهادات التأمين إلى لجنة التتبع، فإن مقتضى هذا الفصل من عقد الشراكة يجبر الشركاء على الانخراط في التأمين. وهكذا، يسمح مقتضى هذا الفصل بما يلي:

- إخلاء مسؤولية الدولة بخصوص المسؤولية المدنية تجاه الغير؛
- التأمين على الأضرار التي قد تلحق المنشآت والتجهيزات الموضوعة رهن إشارة الشركاء؛
- تحميل الشركاء مسؤولية تغطية مخاطر انخفاض المحاصيل.

#### • عدم استخلاص ضمانات المشاركة في العروض بالنسبة للفائزين المتخلفين

تهدف الضمانة المتعلقة بالمشاركة في طلب العروض أساسا إلى ضمان الإسناد الفعلي للأرض إلى الشركاء الفائزين. غير أن المشاريع موضوع التخلي، خلال الشطرين الأول والثاني، تم إسناد أغلبها إلى المتعهدين الأحسن ترتيبا بعد الفائزين المتخلفين. وهكذا، وبما أن الإسناد تم برسم طلبات العروض المعنية، فقد قررت اللجنة المشتركة بين الوزارات عدم استخلاص الضمانات المتعلقة بالمشاركة.

أما بالنسبة للشطر الثالث، وبما أن اللجنة المشتركة بين الوزارات قد قررت إدراج المشاريع التي تم التخلي عنها في الشطر الرابع، فإن الإدارة ستلجأ إلى استخلاص تلك الضمانات.

### 3. المشاريع المسندة في إطار مسطرة التراضي

لقد سلمت اللائحة التفصيلية للمشاريع المسندة في إطار مسطرة التراضي إلى المجلس الأعلى للحسابات. ويتعلق الأمر بـ 20 مشروعا تغطي مساحة قدرها 4165 هكتار، أي 4% من المساحة الكلية المسندة في إطار الشراكة (طلب العروض والتراضي).

وبخصوص ملاحظة لجنة المجلس الأعلى للحسابات المتعلقة بكون العديد من المتعهدين، المقصين في إطار طلب العروض، قد استفادوا وفق نمط التراضي، جدر الإشارة إلى أن شريكا واحدا من أصل عشرين مشروعا تم إسنادهم في إطار التراضي، كان قد شارك في طلب العروض الخاص بالشطر الأول. وقد تمت معالجة دراسة ملف هذا المشروع في إطار مسطرة التراضي بقرار من اللجنة المشتركة بين الوزارات برئاسة السيد الوزير الأول المنعقدة بتاريخ 22 / 02 / 2007.

ويتعلق الأمر بمشروع نموذجي للمشاريع الممنوحة في إطار التراضي بالنظر إلى أنه يكتسي أهمية استراتيجية بالنسبة لتنمية قطاع الخيول بالمغرب. والواقع أن هذا المشروع سيسمح بالرفع من مستوى الخيول الأصيلة إلى المستوى العالمي، وتزويد مرابط الخيول الوطنية بفحول ذات إمكانيات جينية عالية واستخدام أحدث تقنيات الإنتاج لتسريع التطور الجيني.

وعلاوة على ذلك، فإن الأمر يتعلق بالعرض الوحيد المقدم للشراكة الذي يهتم قطاع تربية الخيول. ومن الواضح أن طابعه الخاص يبرر بما يكفي إسناده في إطار مسطرة التراضي.

وتجدر الإشارة إلى أن المشاريع المسندة في إطار التراضي تخضع لنفس شروط التعاقد المعمول بها في إطار طلبات العروض (تأسيس شركة لتسيير المشروع، إيداع الضمانات، تهيئ التصميم الطبوغرافي...).

تخضع الملفات المعروضة في إطار التراضي إلى موضوع فحص معمق من قبل اللجنة المشتركة بين الوزارات التي تعلق بالأساس خصوصية هذه المشاريع ومدى إمكانية إسنادها في إطار هذه المسطرة. ويتم تدوين مبررات كل مشروع في محضر إسناده. ويتعلق الأمر بالفئات الرئيسية التالية:

- مشاريع فلاحية مندمجة ضخمة مقدمة من طرف مجموعات كبرى في مجال الصناعة الغذائية.
- مشاريع فلاحية تكتسي أهمية إستراتيجية لتنمية قطاعات معينة (إنتاج شتلات مخبرية، مشاريع التحسين الجيني...).
- مشاريع فلاحية مندمجة لتنمية قطاعات جديدة ذات قيمة مضافة عالية.

## رابعا : فيما يخص المهمة العمومية ومشاريع البذور

### 1. المهمة العمومية

إن تخلي الدولة عن الإنتاج المباشر للبذور عن طريق شركة سوجيطا لا يعني انسحاب الدولة من هذا القطاع الاستراتيجي. بل يتعلق الأمر بتغيير أسلوب تدخلها. وهكذا، ومن أجل ضمان تزويد البلاد بالبذور، قامت السياسة الجديدة في هذا المجال على عرض شامل يتمحور حول ثلاث رافعات. ويتعلق الأمر ب:

- إقامة نظام حفيزي لتشجيع إكثار البذور عن طريق المكثرين الخواص:
  - توسيع المساحات المخصصة لإكثار البذور، خاصة في الدوائر السقوية الكبيرة؛ ومنح الأولوية في السقي لمكثري البذور؛
  - تخصيص 11.000 هكتار مقسمة إلى 11 مشروعا لإنتاج البذور في إطار الشطر الثاني من عملية الشراكة.
- و قد أدت هذه السياسة الجديدة إلى تحسن باهر في أداء قطاع البذور.

وهكذا، تضاعفت المساحة المخصصة لإكثار البذور من 35.000 هكتار سنة 2006 إلى 70.000 سنة 2012، مما سمح بمضاعفة إنتاج البذور مرتين، حيث ارتفع من 766.000 قنطار في 2006 إلى 1.450.000 سنة 2012. مما يدل على أهمية هذا الخيار الاستراتيجي في مجال تأمين تزويد البلاد بالبذور.

وبخصوص ملاحظات لجنة المجلس الأعلى للحسابات بالنسبة لنظام طلب العروض الخاص بمشاريع إنتاج البذور، يجدر التوضيح بأن هذا النظام، تم إعداده أخذا بعين الاعتبار ضرورة تحسين المردودية الإجمالية للمشاريع المعنية. وهكذا:

- يسمح النظام للمتعهدين بإقامة مشاريع تدمج مكونات أخرى غير إنتاج البذور (الخوامض، أشجار الزيتون...)
- ما يسمح بخلق توازن مع مكون إنتاج البذور ذي المردودية المالية المنخفضة نسبيا، خاصة بالنسبة لبذور الحبوب التي تشكل حسب نظام طلب العروض المكون الغالب في هذه المشاريع.
- ينص نظام الانتقاء الأولي على أن قيمة سومة الكراء يمكن تحديدها بالاتفاق المشترك مع المرشح الذي تم انتقاؤه، غير أنه خلال مرحلة الانتقاء النهائي، فقد تم تحديد هذه السومة الكرائية انطلاقا من إمكانيات كل ضيعة وخصوصية مشاريع إنتاج البذور.
- لا تهم الضمانة التي يقدمها الشريك سوى مكون البذور.

فيما يخص ملاحظة لجنة المجلس الأعلى للحسابات المتعلقة باحتمال تغيير مشاريع البذور بمشاريع أخرى، تجدر الإشارة أن اتفاقية الشراكة تنص على عقد مشاورات مع الشريك المعني ابتداء من السنة الثانية عشرة من أجل تمديد مدة الاتفاقية. و هذا البند يمنح للإدارة الصلاحية للبت في أي برنامج استثماري جديد مقترح من طرف الشريك سواء بالنسبة لإنتاج البذور أو زراعات أخرى.

## 2. تتبع الالتزامات فيما يخص إنتاج البذور المعتمدة

فيما يتعلق بملاحظة المجلس الأعلى للحسابات بخصوص تاريخ ولوج المستفيدين إلى الضيعات المعنية بمشاريع إنتاج البذور، جدر الإشارة أن هؤلاء الشركاء سمح لهم بولوج المشاريع المعنية في انتظار توقيع اتفاقيات الشراكة. وذلك للأسباب التالية:

- ضرورة تجنب أي ارتباك في برنامج إكثار البذور. حيث أن الموسم الفلاحي كان على الأبواب وأن شركة (صوجيطة) لم يصبح في مقدورها مباشرة برنامجها إكثار البذور.
- كل الشركاء المعنيين قد أودعوا الضمانات المتعلقة بالاستثمار و الكراء. في حين أن المفاوضات مع الفرقاء الاجتماعيين والتي دامت وقتاً طويلاً أجلت إبرام اتفاقيات الشراكة.

وعند التوقيع على الاتفاقيات، يقوم الشركاء المعنيون بأداء لفائدة صوديا و سوجيطة كل تكاليف اليد العاملة الدائمة المرتبطة بالأراضي. وجميع المصاريف المتعلقة بالتدبير خلال فترة استغلال الضيعة قبل التسليم الرسمي.

ومن جهة أخرى، جدر الإشارة إلى أن البيانات الأولية التي أوردتها لجنة المجلس الأعلى للحسابات في تقريرها تبين أن الشركاء المعنيين بمشاريع إنتاج البذور قد ساهموا بشكل كبير في هذا الإنتاج. حيث أن المساحة المخصصة لإكثار البذور قد بلغت ما يقرب من 4400 هكتار. أي 40% من المساحة موضوع الشراكة في قطاع البذور؛ وهذه النسبة تتلاءم مع المعايير الجاري بها العمل في نظام إكثار البذور ارتباطاً بضرورة احترام الدورة الزراعية. وبالإضافة إلى ذلك، فمن الجدير بالذكر أن المساحة المخصصة لإنتاج بذور الحبوب، التي تشكل المكون الرئيسي في هذه المشاريع الخاصة بإنتاج البذور، تمثل 82% من التزامات هؤلاء الشركاء.

## خامساً : فيما يخص التتبع والتقييم

لقد شكل تتبع وتقييم مشاريع الشراكة، دائماً، انشغالا كبيرا بالنسبة للمؤسسات المكلفة بتنفيذ هذه العملية. وقد مرت عملية التقييم بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تم إجراء التقييم الأول سنة 2008 / 2009 من قبل مستخدم صوديا وسوجيطة. وذلك بهدف تكوين فكرة عن التقدم العام للمشاريع؛
- تم تعيين لجنة تتبع تضم ممثلين عن صوديا وسوجيطة، ووزارة الفلاحة ومديرية الأملاك الخزنية من طرف وزير الفلاحة لتقييم حالة تقدم هذه المشاريع. وقد واجهت هذه اللجنة صعوبات لوجستكية حالت دون تقييم جميع المشاريع. وبذلك اقتصر عملها على معاينة إنجازات عدد محدود منها؛
- وهكذا ومن أجل ضمان الشروط المثلى لهذا التقييم، تقرر تفويض هذه المهمة من خلال تكليف مكتب دراسات خاص عن طريق إعلان طلب للعروض حيث، قامت وكالة التنمية الفلاحية سنة 2010 بتكليف مكتباً للدراسات بتقييم الشطر الأول من الشراكة لمعرفة حالة تقدم مختلف مشاريع هذا الشطر والذي اسندت أغلب مشاريعه للشركاء المعنيين بين عامي 2005 و 2007؛
- قامت لجنة التتبع المحدثة بقرار مشترك بين وزير الفلاحة ووزير المالية بمعاينة المشاريع التي تعرف تأخراً في الإنجاز (حسب تقرير مكتب الدراسات) واقترحت الإجراءات التي يجب اتخاذها تجاه الشركاء المعنيين؛
- قررت اللجنة الوزارية المكلفة بعملية الشراكة خلال اجتماعها ليوم 14 يوليوز 2011 بتكليف وكالة التنمية الفلاحية بتوجيه إنذارات بفسخ اتفاقيات الشراكة مع الشركاء المعنيين.
- ومن المقرر إطلاق الدراسة الخاصة بتقييم الشطر الثاني في شهر نوفمبر 2012، علماً ان هذا الشطر قد أسند للشركاء المعنيين بين عامي 2008 و 2009. وسيتم تنفيذ هذا التقييم اعتماداً على الدروس المستخلصة من تقييم الشطر الأول.
- أما بالنسبة للشطر الثالث، فقد تم إرساء الشركاء منذ مدة قصيرة (2012) ولا يمكن إجراء التقييم إلا بعد 3 أو 4 سنوات.

بالإضافة إلى ذلك، يجدر التذكير بأن مشاريع الشراكة سيتم إدماجها، من الآن فصاعداً، في نظام تتبع المشاريع المنجز من قبل وكالة التنمية الفلاحية و ذلك على غرار المشاريع الأخرى لخطط المغرب الأخضر. الأمر الذي سيسمح بإجراء تتبع منتظم وعن قرب لجميع هذه المشاريع.

وبخصوص ملاحظة لجنة المجلس الأعلى للحسابات المتعلقة بإجاز التقارير السنوية من قبل الشركاء، ينبغي الإشارة إلى أن صوديا طلبت من الشركاء، في إطار الشطر الأول، تسليم تقاريرها السنوية الأولى والتي استخدمت في وضع الحصيلة الأولى للعملية برسم السنتين الأوليتين من التنفيذ.

بعد ذلك، طلبت وكالة التنمية الفلاحية من الشركاء تقديم تقاريرهم السنوية التي سيتم استغلالها في إطار نظام تتبع المشاريع.

## 1. إسناد تقييم الإجازات لمكتب الدراسات

تدعو الملاحظات التي قدمتها لجنة المجلس الأعلى للحسابات بشأن تقييم منجزات مشاريع الشطر الأول من طرف مكتب الدراسات إلى تقديم التوضيحات التالية:

- إن تقديرات مكتب الدراسات فيما يخص الإجازات ووضعية المشاريع (جيد، متوسط، ضعيف) تمت بالمقارنة مع الحالة الأصلية للضيعة موضوع المشروع عند تسليمها، فالمكتب لم يكن يتوفر على التزامات وواجبات الشركاء.
- بعد ذلك، تم تعزيز عمل مكتب الدراسات من خلال المقارنة التي قامت بها وكالة التنمية الفلاحية ما بين التزامات الشركاء من جهة والإجازات التي تم تسجيلها من جهة ثانية. وقد مكنت هذه المقارنة من تأكيد التأخر في إنجاز الاستثمارات مقارنة مع الالتزامات بالنسبة لـ 12 مشروعاً. كما تؤكد هذا التأخر أيضاً، بعد الزيارة الميدانية التي قامت بها اللجنة الإدارية المكلفة بالتتبع:
- وبخصوص مقترحات لجنة التتبع في حق الشركاء المخلين بالتزاماتهم، جدر الإشارة إلى أن القرار المشترك بين وزير الفلاحة ووزير الاقتصاد والمالية، المتعلق بتعيين اللجنة المكلفة بتتبع منجزات مشاريع الشراكة، ينص في المادة 4 على أن هذه الأخيرة تقترح الإجراءات الواجب اتخاذها ضد الشركاء المخلين بالتزاماتهم، غير أن القرار النهائي يعود إلى اللجنة المشتركة بين الوزارات التي تنظر في اقتراحات لجنة التتبع. وفي هذا السياق، اتخذت قرارات التحذير ضد الشركاء الذين لم يفوا بالتزاماتهم المشار إليهم من قبل لجنة المجلس الأعلى للحسابات، على الرغم من أن لجنة التتبع اقترحت أن ترسل لهم تنبيهات فقط.

وفيما يتعلق بتكليف مكتب محاماة لاتخاذ جميع الترتيبات اللازمة لدى المحاكم المختصة لفسخ عقود الشراكة مع الشركاء المخلين بالتزاماتهم، فقد تم اتخاذ هذا القرار من قبل اللجنة المشتركة بين الوزارات في اجتماعها المنعقد بتاريخ 2 أبريل 2012.

## 2. تتبع مشاريع الشطر الأول

بالنسبة لبعض المشاريع، فقد تم تقييمها من طرف مكتب الدراسات على أنها مرضية مقارنة مع الوضعية الأصلية للأراضي عند تسليمها، غير أن المقارنة بين الإجازات المعينة من طرف مكتب الدراسات والتزامات الشركاء مكن من إبراز بعض التأخر في إنجاز بعض مكونات المشاريع.

وهكذا، تم تنبيه جميع الشركاء الذين قدرت إجازات مشاريعهم بالمتوسطة من أجل تفعيل برامج استثماراتهم من خلال إخبارهم بأن لجنة التتبع ستقوم بعملية تقييم جديدة. وستتخذ اللجنة المشتركة بين الوزارات قرارها بخصوص هذه الحالات، على ضوء حالة تقدم مشاريع الشركاء المعنيون، ومقترحات لجنة التتبع علماً أن ضمانات الاستثمار بالنسبة لهذه المشاريع لازالت بين يدي الإدارة.

وكشفت عناصر التقييم الخاص بالشطر الأول بأن الأهداف المنصوص عليها بخصوص تهمين الأراضي التي وضعت رهن إشارة الشركاء تم بلوغها إجمالاً، و حيث أن الحصيلة العامة لهذا الشطر تعد مرضية على الرغم من التأخر المسجل على مستوى الصناعة الغذائية.

### 3. تتبع استخلاص واجب الكراء

تقوم مديرية أملاك الدولة بتتبع خصيل واجبات الكراء. في هذا الإطار، وتبعاً للتأخر في أداء سومة الكراء من طرف بعض الشركاء، تم تدارس هذه المسألة في اجتماع اللجنة المشتركة بين الوزارات بتاريخ 2 أبريل 2012، حيث تقرر إدخال بعض التعديلات على اتفاقية الشراكة الخاصة بالشطر الثالث بهدف ضمان أداء واجب الكراء (رقم الهوية البنكية للشريك، مع التفويض الممنوح من طرف الشريك للمكلف بالتحصيل بأن يقتطع من حسابه واجب الكراء السنوي عند تاريخ الاستحقاق، إقرار حيازة مبلغ ضمانه الكراء...).

### 4. تتبع الضمانات

#### ◀ فيما يخص ضمانات السومة الكرائية

إن وضعية ضمانات الإيجار المتعلقة بالمشاريع التي أشارت إليها لجنة المجلس الأعلى للحسابات هي كالتالي:

- بالنسبة للمشروعين 2 / 52727 و 102821: إن ضمانات سومة الإيجار قد تم إيداعها من طرف الشركاء و توجده ضمن ملفي هذين المشروعين.
- وبالنسبة للمشروع 081305: يؤكد محضر اللجنة المكلفة بمراقبة الوثائق المكونة لاتفاقية الشراكة المنجز بتاريخ 1/02/2006، أن الشريك قدم ضمانه سومة الإيجار السنوية وفقاً للنموذج.
- أما بخصوص الضمانات التي لا تنص على المراجعة الخماسية بنسبة 10%، فإن الإدارة ستدعو الشركاء المعنيين استبدالها بضمانات جديدة وفقاً للنموذج المطلوب.
- وبالنسبة للضمانات غير المؤرخة، فإنها تشير جميعها إلى طلب العروض ورقم المشروع. وبذلك، فهي مرتبطة بتاريخ بدء نفاذ الاتفاقية وفقاً للمادة 24.1 من الاتفاقية.

#### ◀ فيما يخص ضمانات الاستثمار

أشارت لجنة المجلس الأعلى للحسابات أن إحدى عشر شريكاً لم يضعوا ضمانات الاستثمارات. غير أن الوثائق المسلمة للجنة تبين أن جميع هؤلاء الشركاء قد وضعوا فعلاً ضماناتهم قبل التوقيع على اتفاقيات شراكة. وإلى حد الآن، تم إرجاع 10 ضمانات إلى الشركاء المعنيين على أساس المعاينات التي قامت بها لجنة التتبع والمسجلة في المحاضر الموجودة. أما بالنسبة للمشروع الحادي عشر (102821)، فإن ضمانه تأمين الاستثمارات توجد ضمن ملف المشروع.

أما بالنسبة للضمانات التي تم إرجاعها لأحد الشركاء قبل إنجاز محضر اللجنة التقنية، فتجدر الإشارة إلى أن هذا الشريك قد قام بإجاز برنامج استثماري إضافي يهيم غرس 700 هكتار من الحوامض علاوة على برنامج الأصلي الذي كان مقتصرًا على إنتاج الحليب.

وعليه، فقد تم تعديل اتفاقية الشراكة بالنسبة للمشاريع المعنية قصد تغيير فترة الإيجار من 17 إلى 40 سنة.

وهكذا، تم إرجاع ضمانات الاستثمار المتعلقة بالمشروع الأولي (الحليب)، غير أن تعديل الاتفاقية لم يتم إلا بعد المعاينة الميدانية التي قامت بها اللجنة التقنية بتاريخ 16 ماي 2010.

وبالنظر إلى أن الاستثمارات المتعلقة بالبرنامج الجديد قد تم إنجازها، لم يعد هناك مبرر لتقديم ضمانات استثمار جديدة.

### 5. التعديلات على الاتفاقيات

تتطلب الملاحظات التي أبدتها لجنة المجلس الأعلى للحسابات بخصوص ملحقات تعديل الاتفاقيات تقديم التوضيحات التالية:

- بالنسبة لجميع هذه المشاريع، وافقت اللجنة المشتركة بين الوزارات على تغيير مدة الكراء من 17 إلى 40 سنة وليس تمديد مدة الإيجار. وذلك بالنظر إلى المكونات الجديدة التي تم اقتراحها من طرف الشركاء على برامجهم

## الاستثمارية.

- في حالة المشروع 052712، فقد تم تعليق موافقة اللجنة المشتركة بين الوزارات بتاريخ 29/07/2008 على تغيير مدة الإيجار من 17 إلى 40 سنة بكون أن هذا المشروع يندرج في إطار برنامج استثماري شامل لإنتاج و تميم الحليب يشمل مشروعين آخرين ( 162908 و 162909).
  - وبخصوص ملحقات تعديل اتفاقيات المشاريع 052712 و 162908 و 162909، يجدر تقديم التوضيحات التالية:
    - بعد إنجاز البرنامج الاستثماري بأكمله (الحليب والحوامض)، الذي أقرته التقارير المعدة من طرف الشريك، وزيارات الإدارة، تم الإفراج عن الضمانات المتعلقة بالاستثمار الأصلي (الحليب) يوم 22 نوفمبر 2010.
    - بتاريخ 16/05/2011، قامت لجنة المتابعة بمعينة ميدانية لإنجاز البرنامج الاستثماري بأكمله.
    - وفي أعقاب المعايمة، تم التوقيع بتاريخ 30/05/2010 على ملحقات تعديل الاتفاقيات.
- هكذا وبالنظر إلى أن الاستثمارات المتعلقة بالبرنامج الجديد قد تم إنجازها، لم يعد هناك مبرر لتقديم ضمانات استثمار جديدة.

## 6. غياب إنجاز حصيلة لعملية الشراكة

تمخضت عن عملية الشراكة التي همت حتى الآن ما يقرب من 100.000 هكتار من الأراضي الفلاحية التابعة للملك الخاص للدولة انعكاسات إيجابية هائلة على الصعيد الاقتصادي والمالي والاجتماعي، وذلك على عدة مستويات، ويمكن تلخيصها في المستويات الآتية:

- على مستوى تسوية أوضاع الشركات المسيرة
  - في مجال إنعاش الاستثمار
  - في مجال تنمية السلاسل الإنتاجية الرئيسية
  - في مجال تنمية الري الموضعي والمكينة الفلاحية
  - على مستوى تنمية التجميع
  - بخصوص الآثار الاجتماعية
- على المستوى الاجتماعي، ستسمح الشراكة في نهاية المطاف من خلق ما يناهز 60.000 منصب شغل، وهو ما يتجاوز بكثير المستخدمين العاملين سابقا في الشركتين (صوديا / سوجيطا)، علما بأن العمال الذين كانوا مرتبطين بالأراضي المعنية قد تم إدماجهم من قبل الشركاء.
- وبين تقييم الشطر الأول أن الشراكة سمحت بمضاعفة مناصب الشغل 2.3 مرات بين سنة تسليم الضيعات وسنة التقييم حيث انتقل عددها من 5.000 منصب شغل إلى 11.000 منصب.

## المحافظتان على الأملاك العقارية لتمارة و الدار البيضاء الحي الحسني

تقوم مصالح المحافظة على الأملاك العقارية بمهام التحفيظ والمسح العقاري والخرائطية طبقا للصلاحيات الموكولة لها من طرف الدولة. وقد تم التنصيب على هذه الصلاحيات في إطار ظهيرين شريفين. الأول صدر بتاريخ 12 غشت 1913 والثاني صدر بتاريخ فاتح يونيو 1915 والقرارات الوزارية المؤرخة على التوالي في الثالث والرابع والسادس من يونيو 1915 كما تم تعديلها وتتميمها.

تتمحور عملية التحفيظ العقاري حول إجراءين أساسيين و هما عمليات التحفيظ والعمليات اللاحقة (البيع والتقسيم والتجزئة والاستخراج ونظام الملكية المشتركة...)

تقوم المحافظة على الملك العقارية بهذه الإجراءات مقابل استخلاص الرسوم المطابقة لها طبقا للفصل 11 من القانون رقم 00 - 58 القاضي بإحداث الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية. كما حدد المرسوم رقم 358 - 97 - 2 الصادر في 30 يونيو 1997 تعريفة رسوم المحافظة على الأملاك العقارية.

وطبقا لمقتضيات الفصل 16 من القانون رقم 00 - 58 السالف الذكر. فإن تحصيل ديون الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية يتم وفقا لمسطرة تحصيل الديون العمومية.

يتولى المحافظ على الأملاك العقارية القيام بعمليات تصفية الرسوم الواجب أدائها طبقا للفصل الرابع من القرار الوزيري الصادر بتاريخ رابع يونيو 1915 لحساب وخت مراقبة مدير الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية كما ينص على ذلك الفصل الرابع من المرسوم رقم 913 - 00 - 2 المؤرخ في 27 غشت 2002 والصادر بتطبيق القانون رقم 00 - 58 السالف ذكره.

أما فيما يتعلق بمدخيل الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية. فإن البيوعات تمثل نسبة كبيرة منها تصل إلى 38% .

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

قام المجلس الأعلى للحسابات بمهمتين لمراقبة تسيير مصلحة المحافظة على الأملاك العقارية لكل من الدار البيضاء الحي الحسني وتمارة. أسفرت عن الملاحظات التالية:

#### أولا . مسطرة التحفيظ العقاري

##### بطء في معالجة مطالب التحفيظ

تعرف معالجة مطالب التحفيظ بطءا كبيرا وصل إلى عدة سنوات. فبالنسبة ل 1.102 مطلبيا للتحفيظ التي وصلت إلى مرحلة التقييد. 369 منها. أي ما يعادل نسبة 33% . تعود إلى أكثر من 20 سنة.

##### ضعف التنسيق بين مختلف المتدخلين

يرجع عدم وصول مطالب التحفيظ إلى مرحلة التقييد. أي إصدار الرسم العقاري. لتوقفها في مرحلة من المراحل المسطرية نظرا لغياب التنسيق بين مختلف المتدخلين بدء بمصلحة المسح العقاري ومرورا بالسلطات المحلية وانتهاء بالمحاكم.

كما يعزى هذا البطء الحاصل في معالجة مطالب التحفيظ إلى عدم قيام مصلحة المحافظة العقارية لتجارة بالإجراءات الموكلة إليها بقوة القانون. فخلال سنة 2010:

- 212 مطلب تحفيظ أحييت على المحافظة العقارية لتجارة مرفوقة بشهادة التعليق. دون أن تمر هذه المطالب للمرحلة اللاحقة من مسطرة التحفيظ؛
- 185 مطلب تحفيظ تستوجب إدلاء مصلحة المسح العقاري بالخرائط بعد إنجازها؛
- 24 % من مطالب التحفيظ قيد المسطرة تنتظر إما عملية التحديد الأولي أو التحديد التكميلي أو وضع علامات التحديد.

و تجدر الإشارة إلى أن البطء لا يزال قائماً رغم وضع الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية و المسح العقاري والخرائطية لمسطرة تمكن من معالجة مطالب التحفيظ بصورة منتظمة من خلال تحسين العلاقة بين المصلحة المكلفة بمعالجة مطالب التحفيظ ومصلحة المسح العقاري.

### ◀ احتمال وقوع تقييدات متزامنة في نفس الوقت لنفس الملك

التقييد المتزامن هو تقييد حقوق عينية جديدة تنتج خلال الفترة الممتدة من وضع مطلب التحفيظ إلى صدور مقرر التحفيظ. وتشتمل هذه العملية على عدة مخاطر تتجلى في كون بعض طالبي التحفيظ يقومون. عن سوء نية. بعدة بيوعات للمكهم على أساس شهادة إيداع مطلب التحفيظ بما يؤدي إلى عدد كبير من التعرضات على هذه البيوعات. ويمكن أن نذكر على سبيل المثال مطالب التحفيظ ذات الأرقام : R/3648 و R/40367 و 38/1267 و 38/2105 و R/33394 و 03/40370 و R/40365 و 38/1415.

كما تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن تجزئات خلوطة وسيدي أمغار لا زالت تطرح عدة مشاكل مرتبطة بإعادة إسكان العائلات التي كانت ضحية لبيوعات متكررة. وهي مشاكل تدوم لسنوات.

### ثانيا - وعاء احتساب رسوم المحافظة العقارية

يتم احتساب حقوق المحافظة العقارية على أساس قيمة البيع للملك العقاري. موضوع مطلب التحفيظ. كما هو منصوص عليه في الفصلين 46 و 47 من القرار الوزيري المؤرخ في 4 يونيو 1915 السالف الذكر.

أمام الصعوبات المتمثلة في اللجوء إلى المراجعة المنصوص عليها في الفصل 47 من القرار الوزيري السالف الذكر. ولتفادي التصاريح الناقصة قامت الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية بإعداد دليل للقيم تم تعميمه على مختلف مصالح المحافظة العقارية. عبر التراب الوطني. خلال شهر يوليو 2004.

يحدد الدليل المذكور القيم المرجعية لأثمنة البيع لكل منطقة من المناطق المكونة لمجال اختصاص كل مصلحة من مصالح المحافظة على الأملاك العقارية. ويخضع دليل القيم البيعية إلى مراجعة دورية. قصد تحيينه. كلما دعت الضرورة إلى ذلك إلا انه لا زال يشكو مع ذلك من النقائص التالية:

### ◀ عدم تطبيق دليل قيم البيع بالنسبة لكل العمليات

قامت مصلحة المحافظة العقارية بتجارة بتطبيق تعريف أقل مما هو منصوص عليه في دليل أثمنة البيع بالنسبة لعدد من المقاولين العقاريين العموميين والخواص بموجب محضر اللجنة الخاصة بتحديد تعريف الحقوق الواجب استخلاصها.

### ◀ حالات تأخير في تطبيق دليل القيم البيعية

يخضع دليل القيم البيعية للمراجعة إلا أن هذه الأخيرة لا تدخل حيز التطبيق إلا بعد انصرام أكثر من سنة في بعض الحالات؛ كما هو الشأن بالنسبة للمراجعة التي تمت سنة 2007 وتوصلت بها مصلحة المحافظة العقارية لتجارة خلال يناير 2008 ولم تفعل إلا ابتداء من شهر مارس من نفس السنة.



## ← الرسوم العقارية المتواجدة خارج المجال المعد للبناء

طبقا للمخطط المديرى للدار البيضاء الكبرى ومخطط التهيئة الحضرية لمقاطعة الحي الحسنى، تعتبر الأراضي العارية المتواجدة بمحاذاة المناطق المعدة للبناء، وعاء احتياطي يمكن اللجوء إليه في حالة توسيع المجال الحضري بالمدن. ورغم تغطية هذه المناطق بمخطط التهيئة، فإنها تعتبر كاحتياطي فلاحى غير موجهة للبناء أو التجزئة مع أنها تشكل منطقة للامتداد الحضري.

و حيث إن هذه الأراضي تدخل في إطار التنطيق zoning إلا أنه من الصعب اعتبارها أراضي عارية مخصصة للفيلاوات أو العمارات أو المتاجر نظرا لعدم تنصيب مخطط التهيئة على ذلك و بالتالى فإنه لا يمكن إخضاعها لدليل القيم البيعية.

## ← أراضي غير مجهزة و متواجدة في مناطق معدة للبناء

لم يكن دليل قيم البيع يفرق بين أئمنة بيع الأراضي العارية المجهزة وتلك غير المجهزة سواء أكانت مخصصة للفيلاوات أو العمارات أو للتجارة. مع العلم أن القيم المرجعية المضمنة في دليل القيم ترجع أساسا للأراضي المجهزة.

## ← الأراضي المتواجدة بين منطقتين من التنطيق

يتم تحديد أئمنة البيع لهذه الأراضي باعتبار قيمة المنطقة التي تضم المساحة الأكبر للأرض. لكن الصواب هو احتساب الحقوق على أساس نسبة المساحة الموجودة في كل منطقة على حدة.

## ← بيع فيلاوات مشيدة على أراضي ذات مساحات كبيرة

لا يعطى دليل قيم البيع أئمنة مرجعية بالنسبة للفيلاوات ذات معامل ضعيف لاستعمال الأرض فيما تفوق قيمة الأرض داخل المناطق ذات قيمة عقارية عالية قيمة المتر المربع المبني من الفيلاوات. و بالتالى فإن قيمة البيع تتكون من قيمة الأرض العارية يضاف إليها قيمة المباني حسب السعر الحين.

## ← أساس الرسم الخاص بعملية المطابقة

طبقا للقانون ختسب الرسوم الخاصة بعملية المطابقة على أساس تكلفة المباني إلا أن مصالح المحافظة العقارية ختسبها على أساس قيمة بيع المتر المربع المبني كما جاء في التنطيق. و تشمل هذه القيمة تكلفة الأرض والمباني إضافة إلى هامش الربح في شكل كلفة الإنعاش العقاري. فبالنسبة للأرض، لم تتغير الحقوق العينية للمالك منذ تقييد الملك في إسمه باعتبار أنه قد أدى ما ترتب عن هذه العملية من حقوق؛ ولذلك يجب ألا يتم احتساب ثمن الأرض كجزء من وعاء الرسوم المترتبة عن عمليات المطابقة.

أما بالنسبة لتكلفة الإنعاش العقاري فهي عملية مستقبلية يجب أن تكون ناجحة عن تنقيل للملكية أو تغيير كل الحقوق أو جزء منها و بالتالى لا يجب احتسابها ضمن الوعاء الخاص باحتساب رسوم المطابقة.

## ثالثا - البيوعات

طبقا للمرسوم رقم 358 - 97 - 2 الصادر بتاريخ 30 يونيو 1997 بتحديد تعريف رسوم المحافظة على الأملاك العقارية، تخضع عمليات البيع والهبة و الخارجية و المبادلة إلى رسم بحسب القيمة و رسم ثابت.

تعتبر البيوعات عمليات لاحقة يتم تقييدها على الرسوم العقارية بعد الإدلاء بعقد توثيقي أو عدلي أو عرفي.

رغم إجاز دليل قيم البيع، فإن رسوم المحافظة العقارية الخاصة بالبيوعات لا زالت ختسب على أساس القيم المصرح بها في العقود مما يحرم المحافظة من مداخل مهمة. بعد اختيار عينة من البيوعات على أساس نوع و مبلغ المداخل، لوحظ بأن عدم لجوء مصالح المحافظة العقارية إلى مراجعة التصاريح المضمنة في العقود نتج عنه ضرر مالي قدر بملايين الدراهم.

## ← البيوعات والهبات

تمثل هذه العمليات نسبة 43 % من مداخل المحافظة العقارية للحلح الحسني، إلا أن عدم تطبيق دليل قيم البيع عليها حرم المحافظة المذكورة من مداخل مهمة. فبالنسبة لعينة مكونة من 21 رسماً عقارياً خضعت لـ 50 عملية، فقد وصلت المداخل التي حرمت المحافظة من تحصيلها مبلغ 7.854.040,31 درهماً.

## ← المخارجة

وتتمثل هذه العملية في معاوضة وبيع حقوق مشتركة بين مجموعة من المالكين على الشياح بهدف منح كل واحد منهم نصيبه عن طريق القسمة أو التفويت. فإذا كان الأمر يتعلق بملك واحد، فإن عملية المخارجة سيكون الغرض منها إصدار عدة رسوم عقارية قصد توزيعها عن الملاك بحسب حصة كل واحد منهم من الملك المذكور طبقاً للمساطر الجارية بها العمل.

تجرى عملية القسمة عن طريق المخارجة بالتراضي بين الأطراف أو عن طريق المحكمة، على أساس ملف تقني غالباً ما لا يكون متضمناً لرخصة للتقسيم أو التجزئة كما هو منصوص عليه في القوانين المعمول بها. مما يشكل ضرراً مالياً وخرقاً للنظام العام، وقد مكن افتتاح عمليات المخارجة من الوقوف على الملاحظات التالية:

- إصدار الرسوم العقارية الناجمة عن عملية المخارجة لا يتم طبقاً للمساطر المنصوص عليها في قانون التعمير؛
- تقييم الأملاك، موضوع المخارجة، حسب تقديرات تعطى لقيم البيع الخاصة بها، مما يجعلها ناقصة مقارنة مع تلك الواردة في دليل قيم البيع.

و قد سجلت عدة حالات لمداخل حرمت المحافظة من تحصيلها جراء عدم اتخاذ دليل قيم البيع كأساس لاحتساب الرسوم المترتبة عنها. فبالنسبة لبعض عمليات المخارجة التي تم افتتاحها بالمحافظة العقارية للحلح الحسني، بلغ الضرر المالي المسجل، الخاص بالضريبة على عمليات التجزئة، ما قدره 1.927.220,85 درهماً بالنسبة لرسم عقاري واحد.

أما من جهة أخرى، فإن تحديد القيمة البيعية للأملاك، موضوع المخارجة، يكون دائماً أقل من القيمة المبينة في دليل قيم البيع. ونظراً لعدم تفعيل مسطرة مراجعة القيم المصرح بها في العقود، فإن ذلك يؤدي إلى ضياع مداخل مهمة على الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية. وبعد افتتاح عشرة رسوم عقارية بالمحافظة العقارية للحلح الحسني وصل مبلغ المداخل التي حرمت من استخلاصها ما مجموعه: 1.305.758,14 درهماً.

## رابعا - عملية التحيين

ينص الفصل 15 من الظهير الشريف الصادر بتاريخ 2 يونيو 1915 بتحديد التشريع المطبق على العقارات المحفظة: يجوز لمالك الأرض أن يقيم عليها جميع أنواع المغروسات والبنائات التي يرتئها عدا الاستثناءات المنصوص عليها بالقسم التاسع من هذا الظهير الشريف والضوابط الخاصة بالتخطيط وتصاميم توسعة المدن والطرق بوجه عام.

كما ينص الفصل 24 من نفس الظهير الشريف على أن الزيادات أو التغييرات الطارئة على عقار يمكن أن يترتب عنها تغيير في رسم الملكية وفي تحديد الموقع والتصميم.

تمثل رسوم المحافظة العقارية الخاصة بعملية التحيين نسبة 0,5 % من قيمة المباني الأصلية والمباني المضافة لاحقاً باعتبارها حقوقاً تحسب بحسب القيمة وذلك طبقاً لمقتضيات المرسوم 358-97-2 الصادر بتاريخ 30 يونيو 1997 السالف الذكر.

ورغم أهمية هذه العملية بالنظر لمداخلها التي مثلت نسبة 8% سنة 2009 من مداخل المحافظة العقارية للحلح الحسني لتصل إلى أكثر من 14 % سنة 2011، فإن الحقوق المحصلة، بخصوص عملية التحيين (المطابقة مع حالة المكان)، لا تزال أقل من الحجم الذي كان من الممكن تحصيله إذا تم اعتماد دليل قيم البيع.

واعتبارا ل 11 عملية تم افتتاحها فإن المداخل التي حرمت المحافظة العقارية للحى الحسنى من تحصيلها بلغت 1.916.353,00 درهما.

## خامسا - عمليات التجزئة

مكنك دراسة هذا النوع من العمليات من ملاحظة ما يلي:

### ◀ عدم احترام الضوابط القانونية المؤطرة لعمليات التجزئة

يتطلب تقييد عمليات التجزئة في السجلات العقارية الإذلاء بالوثائق المنصوص عليها في القانون رقم 90 - 25 الصادر بتاريخ 17 يونيو 1997 المتعلق بالتجزئات العقارية و المجموعات السكنية و تقسيم العقارات و بالخصوص رخصة التجزئة أو مجموعة سكنية أو تقسيم الملكية. يتم إحداث الرسوم العقارية الجديدة الناجمة عن إحدى هذه العمليات. بناء على إذلاء طالبي التحفيظ بحضور التسليم المؤقت أو شهادة إدارية صادرة عن رئيس الجماعة.

وقد لوحظ بهذا الخصوص أن المحافظ على الأملاك العقارية يقوم بتحفيظ بعض التجزئات و يصدر رسوما عقارية جديدة بناء على شهادة صادرة عن رئيس الجماعة رغم إنجاز هذه العملية داخل المدار الحضري. بيد أن المحافظ مطالب بتفعيل مقتضيات الرسوم الصادر بتطبيق تصاميم التهيئة قبل النظر في مضمون الشواهد الإدارية مراعاة لمبدأ تراتبية النصوص القانونية.

ومن جهة أخرى. قام المحافظ على الأملاك العقارية بإصدار الرسوم العقارية المنبثقة عن عملية التجزئة بالاعتماد على شهادة إدارية. تتعارض و الأنظمة و القوانين المعمول بها و تعفي مالك التجزئة من عمليات التجهيز وذلك عوض محضر التسليم المؤقت المنصوص عليها في القانون رقم 90 - 25 المذكور أعلاه.

و فضلا عن الضرر الناتج عن عدم احترام قانون التعمير فإن عمليات التجزئة تخلف تبعا لذلك أضرارا مالية مهمة إن على مستوى حقوق المحافظة وكذا الرسوم المحلية...

وبالإضافة لما سبق. يقوم المحافظ العقاري. بمناسبة عمليات تجزئة الرسم العقاري الأم. في بعض الحالات. بإصدار رسوم عقارية جديدة و يحتفظ ببقعة أرضية يعطى لها رقم الرسم العقاري الأم دون أن يفرد لها رسما عقاريا جديدا و دون تحصيل الرسوم المترتبة عن ذلك ما يخالف مقتضيات الفقرة الثانية من الفصل 32 من القانون رقم 90 - 25 المذكور أعلاه.

و قد لوحظ أيضا عدم قيام مصالح المحافظة العقارية بتعليق خرائط التجزئات و دفاتر التحملات و الوثائق المتعلقة بها ما يتعارض و مقتضيات الفصل 46 من القانون رقم 90 - 25 السالف الذكر.

### ◀ تدبير تجزئات موجهة لاحتضان المنطقة الصناعية لتمارة

مكن افتتاح هذا النوع من العمليات من الوقوف عن النقائص المرتبطة بعدم احترام مقتضيات دفتر التحملات الخاص بالتجزئة المذكورة و يتعلق الأمر ب:

- عدم تقييد الرهن لفائدة الدولة;
- غياب الإشارة إلى منع الرهن أو البيع على متن الرسوم العقارية;
- تقييد عقود الرهن لفائدة المستفيدين من البقع الأرضية;
- تقييد عقود بيع بعض البقع الأرضية المعدة للنشاط الصناعي قبل القيام بتقييمها.
- كما قامت مصلحة المحافظة العقارية لتمارة بإعداد محاضر المطابقة و إصدار الرسوم العقارية خاصة بالسكن في إطار الملكية المشتركة لبعض البقع التي كانت ستحتضن نشاطا صناعيا.

## سادسا - عمليات الاستخراج

يتعلق الأمر بعمليات تقسيم الملك العقاري التي ينظمها. بالإضافة إلى القانون العقاري. قانون التعمير وخاصة القانون رقم 90 - 25 السالف الذكر وكذا المرسوم رقم 833 - 92 - 2 المؤرخ في 12 أكتوبر 1993 الصادر بتطبيق القانون المذكور. ويتطلب إنجاز عمليات الاستخراج الإذلاء بالرخص الإدارية الصادرة عن السلطات المختصة في ميدان التعمير وذلك عندما تتم داخل المجال الحضري.

و قد مكن افتتاح هذه العمليات من تسجيل الملاحظات التالية:

- عدم مطابقة عمليات الاستخراج للمقتضيات القانونية الجاري بها العمل:
- عدم صحة حسابات تصفية رسوم المحافظة العقارية المترتبة عن عمليات الاستخراج:
- غياب الوثائق المثبتة لهذه العمليات.

خلص المجلس. من خلال افتتاح عدة رسوم عقارية. إلى أن بعض عمليات الاستخراج تمت بناء على شواهد إدارية صادرة عن رئيس الجماعة الحضرية مما يخالف المقتضيات القانونية المعمول بها و يشكل ضررا ماليا و خرقا للنظام العام.

و قد نص القانون رقم 90 - 25 السالف الذكر في فصليه 35 و 61 على أن قيام المحافظين على الأملاك العقارية. بعمليات البيع أو الكراء أو التقسيم يتم بناء على الإذلاء بنسخة من محضر التسليم المؤقت أو شهادة مسلمة من رئيس مجلس الجماعة الحضرية أو القروية تثبت بأن العملية لا تخضع لمقتضيات هذا القانون. و يعتبر إصدار. هذه الشهادة من طرف رئيس الجماعة. من الإجراءات المتخذة لضمان التطبيق السليم للقانون.

وعلى هذا الأساس. فإن المحافظين على الأملاك العقارية لا يمكنهم قبول سوى نسخة من محضر التسليم المؤقت أو الترخيص المنصوص عليه في الفصل 58 من القانون رقم 90 - 25 السالف الذكر. بالنسبة للعمليات الخاضعة لهذا القانون والمتواجدة داخل المدار الحضري الخاضع لإحدى وثائق التعمير.

وقد نتج عن الاختلالات التي عرفت عمليات الاستخراج أضرار مالية بالنسبة للجبايات المحلية وكذا بالنسبة لرسوم المحافظة العقارية جراء تبخيس قيمة بيعها و عدم إدراج المساحة المتبقية من عملية التجزئة في رسم عقاري جديد. فبالنسبة لعشرة رسوم عقارية خضعت للافتتاح بلغ هذا الضرر المالي الخاص برسم عقاري وحيد: 2.763.433,10 درهم بالنسبة للضريبة على عمليات التجزئة أو التقسيم. وكذا مبلغ 1.205.465,55 درهم كرسوم عقارية حرمت المحافظة العقارية من خصيلها.

## سابعا - العمليات المتعلقة بالسكن الاجتماعي

حسب الفصل 19 من القانون رقم 99-26 بمثابة قانون المالية برسم سنة 1999 / 2000 كما تم تغييره وتتميمه بالفصل 16 مكرر من القانون رقم 00-55 بمثابة قانون المالية برسم سنة 2001. يعفى المنعشون العقاريون الخاضعون لنظام النتيجة الصافية الحقيقية بالنسبة لمجموع عقودهم وكذا أنشطتهم ومداهيلهم المتعلقة بإجاز السكن الاجتماعي. كما تم التعريف به في المدونة العامة للضرائب. من رسوم التسجيل و التمبر ورسوم التقييد بالسجلات العقارية وكذا جميع الضرائب والإتاوات والمساهمات الممنوحة لفائدة الجماعات المحلية وجمعياتها. وقد مكنت مراقبة تسيير البرامج التعاقدية الموجهة للسكن الاجتماعي من الكشف على النقائص التالية:

### عدم احترام المنعشين العقاريين لبنود الاتفاقيات

لوحظ في هذا الصدد أن بعض المنعشين العقاريين المنتجين للسكن الاجتماعي لا يحترمون جزئيا أو كليا التزاماتهم تجاه الدولة. مما يؤدي إلى إلحاق أضرار مالية مهمة ليس فقط بالنسبة لرسوم المحافظة العقارية ولكن أيضا بالنسبة للضرائب المستحقة للدولة والجماعات المحلية. ونذكر هنا على سبيل المثال إحدى الشركات التي قامت ببيع أرض مقننة في إطار اتفاقية مبرمة مع الدولة. في إطار برنامج السكن الاجتماعي. دون أن تفي بالتزاماتها في هذا الصدد: وبالتالي

فان الرسوم غير المحصلة من طرف المحافظة العقارية والتي تم إعفاء الشركة المعنية من أدائها تصبح إلزامية. وقد بلغ مجموع هذه الرسوم ما قدره 4.422.400,00 درهم.

### ◀ عدم تسجيل وخصيل الرسوم المتعلقة بالأجزاء غير الاجتماعية

يجب التأكيد على أن المنعشين الذين أبرموا اتفاقيات مع الدولة من أجل إنجاز برامج السكن الاجتماعي لا يؤدون كل الضرائب والرسوم المتعلقة بالأجزاء غير الاجتماعية (محلات تجارية، مكاتب، سكن غير اجتماعي....) وكذا حصتها في الأجزاء المشتركة وفي البقعة الأرضية، خصوصا فيما يتعلق برسوم التقييد بالسجلات العقارية والرسوم المحلية ورسوم التسجيل والضريبة على الشركات....

وقد مكن افتتاح هذا الجانب، على مستوى المحافظة العقارية الحي الحسني، من الكشف عن حرمان، هذه الأخيرة، من مداخيل مهمة فيما يخص خصيل رسوم المحافظة العقارية المرتبطة ببرامج السكن الاجتماعي خصوصا منها المتعلقة بعمليات التحفيظ (2.644.615,00 درهم) والتقسيم (1.163.409,86 درهم) و المطابقة مع حالة المكان (1.149.796,00 درهم) والتحيين (87.430,00 درهم) والافتناء (1.664.519,00 درهم). وهكذا بلغ مجموع ما حرمت منه المحافظة من مداخيل، بالنسبة فقط ل 20 حالة المفتوحة، ما قيمته 6.709.769,86 درهم.

ومن جهة أخرى، قام المحافظ على الأملاك العقارية بتمارة بتقييد عمليات المطابقة وكذا تأسيس الرسوم العقارية وتقييد رهون مجانا بالنسبة لمحلات معدة للاستعمال التجاري. ويتعلق الأمر بالرسوم العقارية التالية: 38 296/38 و 38 303/38 و 38 336/38 و 38 337/38 و 38 339/38. وهكذا بلغ مجموع ما حرمت منه المحافظة من مداخيل، بالنسبة لهذه العملية، ما قيمته 58.012,50 درهم.

### ◀ عدم الإدلاء بالوثائق المثبتة

لوحظ كذلك عدم قيام المحافظة العقارية بتتبع خاص للبرامج المنجزة في إطار اتفاقيات مع بعض المنعشين العقاريين، إذ لم يتم مطالبتهم بتقديم شهادة تثبت إنجازهم الفعلي لعدة وحدات من السكن الاجتماعي في الأجل المتفق عليها والتي تعتبر شرطا للإعفاء من الرسوم والضرائب المشار إليها أعلاه. مع العلم بأن برنامجا واحدا يمكنه أن يشتمل على مجموعة من المشاريع موزعة على موقع أو عدة مواقع في مدينة أو عدة مدن.

إن عدم إنجاز هذا البرنامج جزئيا أو كليا طبقا للشروط المنصوص عليها في تلك الاتفاقيات يؤدي إلى تحصيل جزئي للضرائب والرسوم الواجب أدائها في ظل الإعفاء من الغرامات والعقوبات والزيادات المتعلقة بها. وخلافا للمقتضيات المتعلقة بأجل التقدم الخاص بكل ضريبة أو رسم على حدة، فإنه يمكن للإدارة استخلاص الضريبة خلال الأربع سنوات الموالية لسنة إنجاز البرامج موضوع الاتفاقية المبرمة مع الدولة.

### ثامنا - الوعاء العقاري المتعلق بالمرافق العمومية

بناء على مخططات التهيئة للجماعات المحلية للحي الحسني ودار بوعزة وكذا الأنظمة المتعلقة بها، كما تم المصادقة عليها على التوالي بواسطة المرسومين رقمي 157 - 89 - 2 و 168 - 89 - 2 الصادرين بتاريخ 17 مارس 1989، قامت السلطات العمومية بخلق تجهيزات عمومية بنيوية أو في إطار سياسة القرب من أجل الاستجابة لحاجيات التنمية الحضرية وتطور الساكنة.

وقد منحت المراسيم المصادقة على هذه المخططات وكذا الأنظمة المتعلقة بها لهذه التجهيزات صبغة المنفعة العامة، وجدير بالإشارة أن هذه المخططات، الملزمة للأغيار، تخلق نظاما قانونيا جديدا تمنع بموجبه مالكي الأراضي من الزيادة في قيمتها أو تفويت ملكيتها إلا طبقا لمقتضيات مخطط التهيئة.

فبالنسبة للأراضي المتوقع احتضانها، جزئيا أو كليا، لتجهيزات عمومية، فالجهاز العمومي المعني بالتجهيزات هو الوحيد الذي يمتلك الصلاحية، خلال مدة 10 سنوات، لاقتناء هذه الأراضي بطريقة حبية أو جبرية. وفي حالة المجال الترابي

التابع للمحافظة العقارية للحي الحسني. تبلغ مساحة الوعاء العقاري المتعلق بالتجهيزات العمومية المرصودة في إطار مخططات التهيئة. السالف الذكر. ما مجموعه 150 هكتار و17 آر و80 سنتيوار.

وقد عرف جزء من هذه التجهيزات. وعددها 30. المتمثلة مساحتها الإجمالية في 36 هكتار و29 آر و50 سنتيوار. ترخيصات استثنائية. وهكذا. تم منح 72% من مجموع مساحة هذه التجهيزات لأشخاص ذاتيين محدثة بذلك رسوم عقارية جديدة لفائدتهم. ووفقا لهذه المعطيات. فإنه لا يمكن مطالبة مصالح المحافظة العقارية بوضعية باقي التجهيزات العمومية لأنها غير منجزة أو تم إنجازها غير أن الإدارة المعنية لم تقم بإتمام مساطر التقييد بشأنها في سجلات المحافظة العقارية.

وانطلاقا من عينة تم افتتاحها لوحظ تغيير التخصيص المحدد بموجب وثائق التعمير الجاري بها العمل. ونخص بالذكر مخططات التهيئة السالفة الذكر. ليتم إنجاز مشاريع عقارية موجهة للسكن: ما يضعف جودة المنتوج الحضري المقدم من طرف الدولة من أجل الاستجابة لحاجيات الساكنة فيما يخص التجهيزات العمومية.

بالإضافة إلى ذلك. فإن تغيير هذه التخصيصات يتم بواسطة شهادة إدارية بمنحها رئيس الجماعة المحلية المختصة. كما هو مبين في السجلات العقارية. غير أن المحافظ يكون ملزما. خلال 10 سنوات ابتداء من تاريخ نشر المرسوم المصرح بالمنفعة العامة والمصادق على مخطط التهيئة. بحماية حقوق الدولة عن طريق رفض تقييد حقوق جديدة في سجلات الرسوم العقارية المعنية إلا بموجب نص مغير لهذا المرسوم طبقا لمقتضيات القانون رقم 90 - 12 المتعلق بالتعمير أو إلى غاية نقل الملكية للدولة.

#### واستنادا لكل ما سبق. يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي :

##### • فيما يخص وعاء احتساب الرسوم

- التحيين بطريقة منتظمة للقيم المعتبرة كمراجع في دليل قيم البيع :
- اعتبار الدليل كمراجع كلما تم اللجوء إلى مراجعة القيم المصرح بها في العقود الخاضعة لشكليات التقييد بالسجلات العقارية.

##### • فيما يخص عملية التفويت

- اتقنين وتنظيم مسطرة المراجعة وكذا طرق الطعن التي يمكن أن تثيرها؛
- التنسيق مع السلطات المختصة في هذا المجال بهدف تأمين احترام الرخص الإدارية ووثائق التعمير الممنوحة. لمقتضيات القانون رقم 90 - 25 السالف الذكر.

##### • فيما يخص عمليات التجزئة والتحيين والاستخراج

- اللجوء إلى مراجعة القيم المصرح بها سواء بالنسبة لعمليات البيع أو الخارجه أو المطابقة مع حالة المكان وذلك كلما دعت الضرورة إلى ذلك طبقا لما هو مبين في الفصل 47 من القرار الوزيري المؤرخ في 4 يونيو 1915؛
- احترام المساطر المتبعة في إطار قانون التعمير فيما يخص خلق رسوم عقارية ناجمة عن عمليات الخارجه أو الاستخراج؛
- احترام المقتضيات القانونية الجاري بها العمل. خصوصا القانون رقم 90 - 25 السالف الذكر وكذا المرسوم رقم 833 - 92 - 2 بتاريخ 12 أكتوبر 1993 الصادر بتطبيقه. لذلك يتعين على المحافظ العقاري أن يرفض الشواهد الإدارية الممنوحة من طرف رئيس الجماعة كلما كانت مخالفة للمقتضيات القانونية السالفة الذكر؛
- الحرص على احترام قانون التعمير عند إحداث الرسوم العقارية الناجمة عن عمليات التجزئة والخارجه وتقسيم الأملاك العقارية؛
- طلب تسليم جداول المحتويات مدققة ومفصلة تسمح باحتساب صحيح للرسوم بالنسبة لكل عملية المطابقة؛
- اعتبار وعاء الرسوم المتعلقة بعمليات المطابقة بناء على تكلفة البناءات لوحدها. تجنبا لتحصيل نفس الرسوم مرتين أو فرض رسوم على مبالغ غير حقيقية.

• فيما يخص العمليات التعاقدية « السكن الاجتماعي »

- السهر على أداء المنعشين العقاريين، المنخرطين في برامج السكن الاجتماعي، للضرائب و الرسوم الخاصة على أجزاء البنايات التي لا تدخل في نفس الإطار؛
- ضمان تتبع إنجاز البرامج التي تدخل في إطار اتفاقيات؛
- إلزام المنعشين العقاريين بضرورة الإدلاء بشواهد تثبت احترامهم لالتزاماتهم سواء تعلق الأمر بعدد الوحدات السكنية المنجزة أو الأجال المتفق عليها؛
- تفعيل مسطرة المراجعة كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

• فيما يخص الوعاء العقاري المتعلق بالمرافق العمومية

- السهر على احترام مقتضيات القانون رقم 90 - 12 المتعلق بالتعمير، وذلك من خلال ضرورة الإدلاء بالنصوص والمراسيم المصرحة بالمنفعة العامة و المصادقة على تصاميم التهيئة، بمناسبة كل طلب تقييد لحقوق جديدة على عقارات ستصبح في ملكية الدولة.

## II. جواب المدير العام للوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية

(نص الجواب كما ورد)

تمارس الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية لحساب الدولة. الاختصاصات الخولة للسلطة العمومية بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل في ميدان تحفيظ الأملاك العقارية والمسح العقاري والخرائطية.

ويعهد إليها لهذه الغاية بالمهام التالية :

- تحفيظ الأملاك العقارية :
- إشهار الحقوق العينية والتحملات العقارية المنصبة على الأملاك المحفظة أو التي في طور التحفيظ والمحافظة عليها :
- حفظ الريائد والوثائق العقارية وتزويد العموم بالمعلومات المضمنة بها :
- إنجاز تصاميم المسح العقاري في إطار التحفيظ العقاري :
- إنجاز وثائق المسح الوطني وحفظها :
- إنجاز الخريطة الطبوغرافية للمملكة بجميع مقاييسها ومراجعتها :
- إنجاز أشغال البنية الأساسية المتعلقة بالشبكة الجيوديزية وقياس الارتفاع :
- تنسيق الوثائق الطبوغرافية والفيوتغراميتري المنجزة من طرف الإدارات والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية وجميعها وحفظها :
- جمع وحفظ المعلومات المتعلقة بالأراضي العارية المملوكة للدولة والأحباس العمومية والكيش والجماعات السلالية والمحلية والمؤسسات العمومية الواقعة داخل مدارات الجماعات الحضرية والمراكز المحددة وكذا داخل المناطق المحيطة بها. وذلك بتنسيق مع الإدارات والمؤسسات المعنية.

وتتولى مصالح المحافظة العقارية والمسح العقاري تطبيق نظام التحفيظ العقاري باعتباره من المهام الأساسية للوكالة.

يعين داخل النفود الترابي لكل عمالة أو إقليم محافظ أو محافظين مكلفين بالمهام التالية :

- تتبع مآل مطالب التحفيظ وإجراءات التحفيظ بالسجلات العقارية الخاضعة لهذا النظام :
- بالبيانات الواجب تضمينها على السجلات العقارية والمتعلقة بالحقوق العينية والتحملات العقارية المؤسسة على العقارات المحفظة وكذا جميع الإجراءات اللاحقة لعملية التحفيظ :
- بحفظ العقود، التصاميم وجميع الوثائق المتعلقة بالعقارات المحفظة بما في ذلك الخرائط العقارية الطبوغرافية :
- بتزويد العموم بالمعلومات المضمنة بالريائد المتعلقة بالعقارات المذكورة :
- بتصفية و استخلاص الوجيبات المستحقة عن مختلف الإجراءات المطلوبة بالمحافظة العقارية كما هي محددة بالتعريفه الجاري بها العمل.

في إطار المهام الموكولة للمجلس الأعلى للحسابات، خضعت كل من محافظتي الدار البيضاء الحي الحسني وتمارة إلى مراقبة التسيير خلال سنة 2011 طبقا لمقتضيات الفصل 75 من الظهير الشريف رقم 1.02.124 الصادر في فاخ ربيع الثاني 1423 الموافق ل 13 يونيو 2002 بتطبيق القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية.

وقد تضمن تقرير مراقبة التسيير المنجز في هذا الشأن ملاحظات هامة تتعلق بتسيير المحافظتين المذكورتين، و فيما يلي أجوبة الوكالة في الموضوع :



## مسطرة التحفيظ العقاري (محافظة تمارة) <

### • التأخير في معالجة مطالب التحفيظ و الضعف في التنسيق بين مختلف المتدخلين

ينص الفصل 30 من ظهير 12 غشت 1913 المتعلق بالتحفيظ العقاري كما تم تغييره وتميمه على أن المحافظ على الملكية العقارية يقوم بتحفيظ العقار بعد التحقق من إنجاز جميع الإجراءات المقررة في هذا القانون ومن شرعية الطلب وكفاية الحجج المدلى بها وعدم وقوع أي تعرض.

إلا أنه على الرغم من التوصل بشهادات التعليق، فإن القرار النهائي للمحافظ يبقى رهينا باستيفاء كافة الإجراءات والشروط المنصوص عليها في الفصل المذكور.

ومن أجل تصفية مطالب التحفيظ العالقة ومعالجة المطالب الجديدة داخل الآجال المحددة، اتخذت الوكالة مجموعة من التدابير من بينها :

- تغيير و تميم ظهير 12 غشت 1913 المتعلق بالتحفيظ العقاري بمقتضى القانون 14.07 الصادر بتنفيذه الظهير رقم 1.11.177 بتاريخ 25 من ذي الحجة 1432 (22 نوفمبر 2011) :

- تعيين محافظين مكلفين بالتحفيظ :

- إنجاز وتتبع عقود البرامج مع جميع مصالح المحافظة العقارية :

- تعيين أعوان لتبليغ الاستدعاءات والإعلامات :

- تطوير الأنظمة المعلوماتية (نظام القيادة و مراقبة التدبير و برنامج مطلب).

ملحوظة : لغاية 21 نونبر 2011 وصل عدد الملفات العقارية التابعة لمصلحة المحافظة العقارية لتمارة إلى ثلاثة وثمانين ألفا (83.000) من بينها 757 مطلبا للتحفيظ في طور المعالجة.

### • المخاطر المتعلقة بالتقييدات المصاحبة

يرمي نظام التحفيظ العقاري إلى تحفيظ العقار بعد إجراء مسطرة للتطهير يترتب عنها تأسيس رسم عقاري نهائي غير قابل للطعن تقيده به كذلك جميع الحقوق المعلن عنها خلال سريان المسطرة المذكورة.

هذا ولا يجمد سريان مسطرة التحفيظ بأي حال من الأحوال المعاملات المتعلقة بالعقار في طور التحفيظ.

و لذلك فإن مقتضيات الفصلين 83 و 84 من ظهير 12 غشت 1913 المتعلق بالتحفيظ العقاري كما تم تغييره وتميمه وكذا الفصلين 7 و 8 من القرار الوزيري المؤرخ في 03 يونيو 1915 المتضمن لتفاصيل تطبيق نظام التحفيظ العقاري تعد آليات قانونية من شأنها ضمان تداول الأملاك العقارية رغم خضوعها لمسطرة التحفيظ. وعليه فإن المحافظ على الأملاك العقارية ملزم بالاستجابة لطلبات إيداع الوثائق بمطالب التحفيظ من أجل التقييد بالرسم العقاري عند تأسيسه متى استوفت الشروط الشكلية و الجوهرية المتطلبة قانونا.

من جهة أخرى فإن الفقرة الأخيرة من الفصل 24 من ظهير 12 غشت 1913 المتعلق بنظام التحفيظ العقاري كما تم تغييره و تميمه تعطي الإمكانية لكل شخص يدعي حقا على عقار في طور التحفيظ إن لم يكن قام بذلك من قبل أن يتدخل في المسطرة عن طريق التعرض للمنازعة في حق وقع الإعلان عنه طبقا للفصل 84 من هذا القانون.

## < وعاء احتساب وجيبات المحافظة العقارية

### • عدم التطبيق التام

نظرا لخصوصية بعض المشاريع التي تدخل في استراتيجية الدولة والهادفة إلى إعداد السكن اللائق. ونظرا لتظلمات بعض المتدخلين العموميين والخواص الفاعلين في هذا المجال، فإن الوكالة، عن طريق لجنة مركزية مختصة، تعمل على دراسة ملفات مراجعة القيم العقارية كأساس لاحتساب وجيبات المحافظة العقارية بالنسبة لمشاريع إعادة إيواء قاطني

دور الصفيح وتسوية الوضعية القانونية للمشاريع السوسيو اقتصادية. تم احتساب الوجيبات على أساس الأثمنة المحددة بسجل المبيعات، أما فيما يخص المحلات التجارية فقد تم إخضاعها للأثمنة المحددة بدليل القيم.

#### • حالة التأخير في تطبيق دليل القيم

إن دليل القيم كأداة مرجعية للقيم التجارية تم اعتماده كمرحلة أولى بالمحافظات العقارية ومصالح المسح العقاري بولاية الدار البيضاء الكبرى وذلك انطلاقاً من تاريخ 28 يوليو 2004، ليتم تعميمه على مراحل ليضم بقية المصالح الأخرى.

وقد عرف هذا الدليل منذ اعتماده سلسلة من المراجعات من أجل تحيينه وتعميمه لملاءمته مع السوق العقارية تبعا لاقتراحات المسؤولين المحليين عن طريق البحث بعين المكان، أو بناء على تظلمات المعنيين.

فيما يخص محافظة تمارة، فإن دليل القيم تم إجازه بتاريخ 19 يناير 2005 وطبق انطلاقاً من فاتح فبراير من نفس السنة ولم يشمل إلا جزء من النفوذ الترابي لهذه الأخيرة. وقد خضع هذا الدليل منذ إجازه إلى التحيين و التعديل.

أما فيما يخص التعديل المنجز خلال سنة 2007، فقد تم إقراره و إرساله إلى محافظة تمارة تحت عدد 2879/م.ع/م.ت. ت.م بتاريخ 27 فبراير 2008.

#### • الرسوم العقارية الواقعة خارج المدار المخصص للبناء

إن تمديد تطبيق دليل القيم إلى مناطق جديدة يتم تبعا للطلبات الواردة على المحافظة العقارية المدعمة بالوثائق القانونية خاصة التصاميم المصادق عليها من قبل السلطات المختصة والمرفقة بالتراخيص الضرورية.

وتجدر الإشارة إلى أنه خلافا للنفوذ الترابي لعمالة مقاطعة الحي الحسني، فإن الاختصاص الترابي للمحافظة العقارية يقتصر فقط على مقاطعتي الحي الحسني و ليساسفة.

#### • الأراضي الغير المجهزة الواقعة بمنطقة معدة للبناء

بصفة عامة يأخذ جدول دليل القيم العقارية بعين الاعتبار طبيعة المشتكلات المتواجدة في المنطقة المعنية ويتم تميمه عند الاقتضاء بمشتكلات جديدة متى أظهرتها العمليات المطلوب تقييدها.

#### • الأراضي المتواجدة بين منطقتين محددتين بدليل القيم

عند تداخل بين منطقتين محددتين بدليل القيم، فإن احتساب وجيبات المحافظة العقارية يأخذ بعين الاعتبار القيمة المحددة لكل منطقة على حدة. وعلى سبيل المثال، فإن استخلاص الوجيبات المتعلقة بالرسم العقاري C/52960 تم وفق الشكل التالي :

- البقع من 01 إلى 12، 22 و 23 المتواجدة داخل المنطقة HH7 بمساحة إجمالية قدرها 6666 متر مربع. قومت حسب دليل القيم ب 8500 درهم للمتر المربع الواحد و بذلك تصل قيمة البقع المذكورة إلى ما مجموعه 56.661.000 درهم.

- البقع من 13 إلى 21 المتواجدة داخل المنطقة HH6 بمساحة إجمالية قدرها 6976 متر مربع قومت حسب دليل القيم ب 9000 درهم للمتر المربع الواحد لتصبح قيمة البقع المذكورة ما مجموعه 62.784.000 درهم. وبذلك تكون القيمة الإجمالية للبقع موضوع الرسم العقاري المذكور أعلاه هي 119.445.000 درهم التي شكلت أساساً لاحتساب الوجيبات المستحقة عن هذه العملية.

#### • البيوعات المتعلقة بالفيالات ذات المساحات الكبيرة

في حالة البيع يعتبر الثمن المصرح به في العقد أو الاتفاق المبرم بين الأطراف أساساً لاحتساب الوجيبات المستحقة (مقتضيات الفقرة الثانية من الفصل 46 من القرار الوزيري المؤرخ في 21 رجب 1333 الموافق 04 يونيو 1915 المتعلق بتنظيم مصالح المحافظة العقارية).

## • وعاء الوجيبات المتعلقة بمطابقة التصميم للحالة الراهنة للعقار

بمقتضى المرسوم رقم 2.97.358 الصادر في 24 صفر 1418 الموافق ل 30 يونيو 1997 المنظم لتعريف رسوم التحفيظ العقاري. حُتسب مطابقة التصميم مع الحالة الراهنة للعقار على أساس قيمة المباني والزيادات (الباب الثالث، الفقرة هـ: رسم بحسب القيمة) و ليس على أساس تكلفة المباني.

### ◀ عمليات التفويت، البيع والهبة

تم إحداث دليل القيم العقارية من أجل احتساب الوجيبات حسب القيمة بالنسبة للعمليات التي لا تشتمل على أية قيمة تجارية أو تلك التي لا يتزامن إيداعها مع عقود للتفويت.

وقد أشارت الفقرة الثانية من الفصل 46 من القرار الوزيري المؤرخ في 21 رجب 1333 الموافق ل 04 يونيو 1915 المتعلق بتنظيم مصالح المحافظة العقارية إلى أن الرسوم حسب القيمة في مجال تقييد، تأسيس، نقل أو إسقاط حق عيني تستخلص على أساس المبلغ المبين في العقود.

وعليه، فإن دليل القيم لا يطبق في حالة التفويطات التي تتم وفق عقود تتوفر على أئمنة أو قيم.

### • المخارجة

يخضع تقسيم الرسم العقاري للمقتضيات القانونية المنصوص عليها في ظهير 12 غشت 1913 كما تم تغييره وتتميمه (خاصة الفصل 54 منه) والقرار الوزيري الصادر في 20 رجب 1333 الموافق ل 03 يونيو 1915 المتضمن لتفاصيل تطبيق نظام التحفيظ العقاري والقرار الوزيري الصادر في 21 رجب 1333 الموافق ل 04 يونيو 1915 المنظم لمصالح المحافظة العقارية وكذا لمقتضيات القانون 25.90 المتعلق بالتجزئات العقارية والمجموعات السكنية وتقسيم العقارات و المرسوم التطبيقي له.

وبذلك يكون كل تقييد متضمن لعملية طوبوغرافية متوقفا على التراخيص اللازمة قانونا.

وفيما يتعلق بالقسمة (المخارجة) فإن احتساب الوجيبات يتم على أساس القيمة المحددة في العقد ذلك أن دليل القيم العقارية أحدث لاحتساب الوجيبات في حالة العمليات التي لا تتوفر على أئمنة أو قيم.

### ◀ عمليات مطابقة التصميم مع الحالة الراهنة للعقار

في حالة مطابقة التصميم مع الحالة الراهنة للعقار حُتسب الوجيبات على أساس قيمة البناءات (السكن الاقتصادي، فيلا، عمارة... إلخ) دون الأخذ بعين الاعتبار تفاصيل تخصيص مشتملات البناء (محلات تجارية، مكاتب...) وذلك بخلاف ما يتم عند احتساب الوجيبات المستحقة عن الملكية المشتركة.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد أنه سيتم اتخاذ التدابير اللازمة لتوحيد طريقة الاحتساب، بمناسبة مطابقة التصميم مع الحالة الراهنة للعقار، مع الأخذ بعين الاعتبار تفاصيل تخصيص مشتملات البناء وفق التصميم المصادق عليه.

### ◀ عمليات التجزئة العقارية

تعد التراخيص الإدارية المسلمة من قبل رئيس المجلس الجماعي ملزمة للمحافظ على الأملاك العقارية وذلك طبقا لمقتضيات الفصل 35 من القانون 25.90 المتعلق بالتجزئات العقارية والمجموعات السكنية وتقسيم العقارات و الفصل 20 من المرسوم التطبيقي له.

أما فيما يتعلق بالفصل 46 من القانون المذكور فإن إشهار وتعليق الوثائق المتعلقة بالتجزئة تتم بطلب من الجماعة الحضرية أو القروية وعلى نفقة صاحب التجزئة.

## • تدبير التجزئات المخصصة للمنطقة الصناعية «التصنيع» تارة

فيما يتعلق بتقييد نقل الرهن إلى الرسوم العقارية التجزئية جدر الإشارة إلى أن الرسم العقاري الأصلي عدد 85638/03 موضوع مشروع التجزئة المسماة «التصنيع» غير مثقل بأي رهن حتى يتم نقله إلى الرسوم العقارية الفرعية. كما أن كناش التحملات لا يتضمن أية إشارة لذلك.

أما فيما يخص منع التفويت. فقد تمت الإشارة إليه في جميع بيانات البيوعات الكلية المبرمة مع الدولة (الملك الخاص) بالرسوم العقارية المستخرجة من الرسم العقاري الأم.

وبخصوص إعداد محاضر مطابقة التصميم بالحالة الراهنة للعقار. فإن إلزامية الادلاء بالتصميم الغير القابل للتغيير لم يتم العمل بها إلا من تاريخ إصدار مذكرة رقم 11680 بتاريخ 2008/12/11 والمتمة بالمذكرة المصلحية رقم 6822 الصادرة بتاريخ 12 يونيو 2011.

أما بالنسبة لإحداث الرسوم العقارية الجديدة في إطار الملكية المشتركة فيجب التأكيد على أنه لم يتم إلى الآن تأسيس أي رسم عقاري جديد.

## ◀ عمليات الاستخراج (تقسيم العقارات)

إن المحافظ ملزم باحترام الفصلين 35 و61 من القانون 25.90 المتعلق بالتجزئات العقارية والمجموعات السكنية وتقسيم العقارات اللذان يقضيان بأن تقييد العقود. المتعلقة بعملية التجزئة المشار إليها في المادة الأولى وعمليات تقسيم العقارات المشار إليها في المادة 58 من نفس القانون. يشترط الادلاء بحضور التسليم المؤقت لأشغال تجهيز التجزئة والتراخيص الإدارية اللازمة أو بنسخة مشهود مطابقتها للأصل من شهادة مسلمة من رئيس المجلس الجماعي تثبت أن العملية لا تدخل في نطاق هذا القانون.

ويبقى المجلس الجماعي مختصا ومسؤولا في مجال التعمير وذلك طبقا للفصل 31 من القانون 12.90 المتعلق بالتعمير وكذا الفصل 27 من المرسوم المطبق له.

بالإضافة إلى ذلك فإن الظهير الشريف رقم 1.93.51 المؤرخ في 22 ربيع الأول 1414 الموافق ل 10 شتنبر 1993 بمثابة قانون المحدث للوكالات الحضرية أسند لهذه الأخيرة في المادة 3. مجموعة من المهام من بينها مايلي :

- إبداء الرأي في جميع المشاريع المتعلقة بتقسيم و تجزئة الأراضي لإقامة المجموعات السكنية والمباني وذلك داخل أجل أقصاه شهر ابتداء من توجيه تلك المشاريع إليها من قبل الجهات المختصة و يكون الرأي الذي تبديه في ذلك ملزما.

- مراقبة أعمال تقسيم و تجزئة الأراضي لإقامة المجموعات السكنية و المباني عندما تكون في طور الإنجاز و ذلك للتحقق من مطابقتها لأحكام النصوص التشريعية و التنظيمية الجاري بها العمل ولرخص التجزيء أو التقسيم و إقامة المجموعات السكنية أو البناء المسلمة لأصحاب الشأن.

ويبقى المحافظ مسؤولا في حدود الاختصاصات المحولة له طبقا للمقتضيات القانونية الجاري بها العمل.

## ◀ العمليات موضوع اتفاقيات: السكن الاجتماعي

### • عدم احترام المنعشين لشروط الاتفاقيات

تبعاً لما جاء في تقرير المجلس الأعلى للحسابات بخصوص الإعفاء من الوجيبات المتعلقة بتقييد عقود التفويت المندرجة في إطار المشروع الاجتماعي المبرم بين الدولة المغربية والمنعش العقاري. وبعد مراجعة العملية. تبين أن تفويت العقار موضوع المشروع تم قبل إنجاز شروط الاتفاقية.

وعليه، فإن المحافظ باشر تحصيل الوجيبات المعفاة سابقا طبقا لمقتضيات الفقرة السادسة من المادة 19 من قانون المالية 1999/2000 حيث وصل المبلغ المحصل 739.793,00 درهما الذي يمثل 1% من الأئمة المحددة بالعقود وكذا الوجيبات المتعلقة بالرهون، بالإضافة إلى الرسوم الثابتة الخاصة بها.

#### • عدم ضبط و عدم استخلاص الوجيبات المتعلقة بالوحدات غير الاجتماعية

إن تقييد العمليات المتعلقة بالمشاريع الاجتماعية تستفيد من الإعفاء المقرر بمقتضى الفصل 19 من قانون المالية لسنة 1999/2000 شريطة الادلاء بالوثائق الضرورية المنصوص عليها في القانون الجاري به العمل.

وعليه، سيتم التفكير بشراكة مع المتدخلين المعنيين في إعداد المساطر الكفيلة بتذليل الصعوبات المرتبطة بإشكالية الضبط المسبق للجزء من الأرض المخصص للجانب غير الاجتماعي من المشروع لتحديد النسبة التي لا تستفيد من الإعفاء.

#### • عدم الادلاء بالوثائق التبريرية

بمقتضى المذكرة رقم 1311 الصادرة بتاريخ 2011/02/14، فإن الوكالة الوطنية للمحافظة العقارية والمسح العقاري والخرائطية اعتمدت المتابعة المركزية لمشاريع السكن الاجتماعي المستفيدة من الامتيازات الممنوحة بمقتضى الفصل 19 من قانون المالية 1999/2000 وكذا الفصل 7 مكرر من قانون المالية 2010.

في حالة عدم احترام المستفيدين من هذه المقتضيات للإلتزامات المسطرة قانونا، فإن المديرية العامة للضرائب تشعر الوكالة بقائمة المنعشين الخلين بالشروط المذكورة حيث يتم استدعاؤهم من طرف المحافظين على الأملاك العقارية المعنيين من أجل تحصيل الوجيبات التي كانت موضوع إعفاء.

#### ◀ الوعاء العقاري المخصص للتجهيزات العمومية

بمقتضى الدورتين المشتركتين بين وزارتي الداخلية والوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بالإسكان والتعمير رقم 3020/27 و 10098/31 المؤرختين على التوالي في 04 مارس 2003 و 06 يوليو 2010 والمتعلقتين بشروط استفادة المشاريع الاستثمارية من استثناءات في مجال التعمير أحدثت لجنة برأسها والي الجهة وتكون من :

- عامل العمالة أو الإقليم المعني.

- مدير المركز الجهوي للإستثمار.

- رئيس الجماعة المعنية.

- مدير الوكالة الحضرية التي تتولى كتابتها.

- المسؤول الجهوي عن القطاع الإداري المعني بالإستثمار.

وتتولى هذه اللجنة دراسة و اتخاذ القرارات المتعلقة بطلبات الاستفادة من الاستثناء في مجال التعمير.

هذا وفي انتظار تقنين هذه الممارسة، فإن المحافظ لا يمكن له رفض طلبات التقييد المتعلقة بالمشاريع التي تكون موضوع استثناء بمقتضى الدورتين المذكورتين.

## قطاع الماء

أسند قطاع الماء بداية للوزارة المكلفة بالأشغال العمومية (المرسوم رقم 2.94.724 الصادر بتاريخ 21 نونبر 1994). وانتقل سنة 2002 هذا الاختصاص إلى الوزارة المكلفة بإعداد التراب الوطني والماء والبيئة (المرسوم رقم 2.02.841 الصادر بتاريخ 29 نونبر 2002). وهي نفس السنة التي أسند فيها لكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة. ليصبح مند سنة 2007 تحت مسؤولية وزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة (المرسوم رقم 2.07.1303 الصادر بتاريخ 15 نونبر 2007). ويلحق ابتداء من تاريخ 03 يناير 2012، بوزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة في إطار المديرية العامة للماء.

تتجلى مهام القطاع المكلف بالماء في وضع وتنفيذ سياسة الدولة في ميادين التخطيط والتعبئة والتدبير والمحافظة على الموارد المائية وإعداد وصيانة وتدبير المنشآت المائية الكبرى. ويعد تنفيذ سياسة السدود الترجمة الرئيسية للمهام المذكورة. فالمنشآت المائية التي تم إنجازها منذ الاستقلال تتمثل في 128 سد مائي كبير مستغل. بطاقة استيعابية مجموعها حوالي 17 مليار متر مكعب مكنت من ري حوالي مليون هكتار على امتداد تسع دوائر سقوية منظمة. ومكنت كذلك من تلبية معظم حاجيات مختلف جهات المملكة من الماء الصالح للشرب. ومع ذلك تبقى مساهمة هذه المنشآت في الإنتاج الوطني من الطاقة الكهربائية ضعيفة.

لإنجاز المهام المذكورة يتوفر قطاع الماء على ما يلي:

- 2728 موظفا منهم 507 مهندسا و1234 تقنيا و987 عوناً وإطاراً إدارياً. علماً أن عددهم الإجمالي قد بلغ 3640 موظفاً سنة 2003؛

- موارد مالية مهمة: خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2010 تم صرف ما يزيد عن 22,93 مليار درهم (19,86 من الميزانية العامة و 3,07 من الحساب الخصوصي للخرينة). ولقد خصصت النسبة الكبيرة من الموارد المذكورة للاستثمار، إذ مثلت خلال نفس الفترة ما يزيد عن 88% من مجموع الميزانية المخصصة للقطاع.

## I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات:

أسفرت المراقبة التي قام بها المجلس عن الملاحظات التالية:

### أولاً - إعادة تنظيم قطاع الماء

يتميز قطاع الماء بكثرة المتدخلين (كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، وكالات الأحواض المائية، والقطاعات الوزارية (المياه والغابات والفلاحة والداخلية والبيئة و الطاقة والمعادن والصناعة والصحة...)، والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب، والمكاتب الجهوية للاستثمار الفلاحي، والمكتب الوطني للكهرباء، والوكالات المستقلة أو المفوض إليها توزيع الماء، والجماعات المحلية، والجمعيات...). الشيء الذي طرح مشكل خديد مجالات تدخل كل جهة على حدة وسبل التنسيق بينها. علماً أن قانون الماء لم يأت بأجوبة شافية لهذا الوضع، كما أنه لم يحدد العلاقات بين مختلف المتدخلين.

### دراسات بهدف إعادة تنظيم قطاع الماء

#### • طلب دراسات ذات موضوع ومحتوى متشابهين

تم الإعلان سنة 2008 عن دراستين ترميان إلى تقييم تنفيذ القانون رقم 10-95 المتعلق بالماء ومعالجة إشكالية إعادة تنظيم القطاع. خلّيل الدراستين اللتين استوجبتا صرف ما مجموعه 4.23 مليون درهماً، يبين من جهة، التشابه الصارخ لبعض الخدمات المطلوبة على مستوى الدراستين، ومن جهة أخرى، أن تسلم الدراستين تم في غياب مراقبة صارمة لمتنهما. فعلاوة على ضعف الاهتمام بما خلصت إليه الدراستان، فقد تم الوقوف من حيث المحتوى على تشابه حرفي ونسقي لبعض الأجزاء.

لذا يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- اتخاذ التدابير المناسبة لتفادي طلب دراسات ذات مواضيع ومحتوى مائل، وكذا القيام بالمراقبات اللازمة قبل التصريح بتسلم الصفقات الدراسات موضوع الطلبات؛
  - الاستغلال الأمثل لخلاصات الدراسات من أجل وضع الآليات الضرورية لتنظيم فعال لقطاع الماء.
- اللجوء غير المبرر للخبرة الخارجية

طلبت كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة من مقدمي الدراسات الخارجي، في إطار الدراسة الخاصة بتطبيق القانون رقم 10-95 المتعلق بالماء، على مستوى المهمة رقم 1 « القيام بدراسة نقدية لحصيلة تطبيق مقتضيات قانون الماء ونصوصها التطبيقية» بتكلفة قدرها 411.600,00 درهم.

وتجدر الإشارة أن كل النصوص موضوع الخبرة المذكورة تم حُضيرها بمبادرة أولية من المديرية العامة للماء، وعليه فإن كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة هي من يوجد في وضع أفضل للقيام بهذه الدراسة، خاصة أن تحليل المحاور التي تم التطرق إليها يبين بجلاء أنها تدخل في صميم المهام العادية للقطاع و المتمثلة في «إحصاء مقتضيات قانون الماء والمراسيم التطبيقية التي تستوجب نصوصاً تطبيقية»؛ «إحصاء المقتضيات غير المفعلة والتي لا تستوجب نصوصاً تطبيقية»؛ «وضع لائحة لمقتضيات قانون الماء أو المراسيم التي تستوجب نصوص تطبيقية (مراسيم أو قرارات) منشورة أوفي طور النشر»؛ «تقييم درجة تطبيق التشريع الخاص بالموارد المائية».

ووجب التذكير هنا، أنه طبقاً لمقتضيات المرسوم رقم 388 - 06 - 2 بتاريخ 05 فبراير 2007 بتحديد شروط وأشكال إبرام الصفقات، فإنه لا يسمح باللجوء إلى مقدمي خدمات خارجيين إلا في حالة استحالة القيام بالدراسات استناداً للوسائل الذاتية للجهاز، حيث ينص الفصل 80 من نفس المرسوم على أنه «عندما يتعذر على صاحب المشروع القيام اعتماداً على وسائله الخاصة بالدراسات اللازمة يجوز له اللجوء إلى صفقات الدراسات...».

وعليه يوصي المجلس بمزيد من الصرامة في تطبيق المقتضيات المنظمة للصفقات العمومية، خاصة ضرورة الاقتصاد في اللجوء للخبرة الخارجية على الدراسات التي لا يمكن للمديرية العامة للماء القيام بها اعتماداً على الوسائل الذاتية.

### ◀ علاقة كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة بوكالات الأحواض المائية

تطلب إحداث هذه الوكالات وقتاً طويلاً، رغم أنها أنشأت بمقتضى القانون رقم 10-95 سالف الذكر، فإن الظروف الضرورية لتسييرها العادي لا زالت غير متوفرة كلياً؛ حيث يعرف تسييرها عدة مشاكل تتجلى أساساً في ترامي كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة على اختصاصات الوكالات ما حد من فعاليتها وأسدل الضبابية على مسؤولية تدبير المجال المائي.

ويلاحظ من جهة أخرى أن كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة استمرت في منح إعانات لوكالات الأحواض المائية في غياب لأي عقد برنامج.

تتولى إلى يومنا هذا كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، تنفيذ عدة طلبات وصفقات لحساب وكالات الأحواض المائية، نورد على سبيل المثال صفقات الأشغال (صيانة السدود) واقتناء المواد (مواد التجنرات) والمعدات (مختبرات متحركة) وأنجاز دراسات (محاسبة خلية)...

حتى الاختيارات الإستراتيجية ومخططات العمل يتم وضعها من طرف كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، بدل المجالس الإدارية للوكالات، هذا الوضع يبين الحالة المؤسساتية غير الواضحة للوكالات اتجاه كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، حيث تبدو الوكالات كأنها مصالح خارجية لكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة وليست مؤسسات عمومية تتمتع بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية كما هو محدد بالفصل 20 من القانون المتعلق بالماء.

في مجال الموارد البشرية وباستثناء حالة المدراء، فإن وكالات الأحواض المائية، لا تتوفر على موظفين خاصين بها، لأن كل العاملين بها موظفون لدى الدولة تتحمل الميزانية العامة نفقاتهم. ومن شأن هذه الوضعية التأثير على فعالية واستقلالية هذه المؤسسات العمومية.

وعليه فإن المجلس يوصي كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة بما يلي:

- احترام الاختصاصات المسندة لوكالات الأحواض المائية بمقتضى القانون المتعلق بالماء؛
- العمل على توسيع اختصاصات المجالس الإدارية لوكالات الأحواض المائية؛
- الحرص على أن تمنح الإعانات لوكالات الأحواض المائية في إطار عقد برنامج.

## ثانيا - الجوانب المتعلقة بالمهام المنوطة بكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة

### ◀ البحث والتخطيط في ميدان المياه

هذا الاختصاص مسند لمديرية البحث والتخطيط في ميدان المياه بمقتضى المادة 22 من المرسوم رقم 2-94-724 سالف الذكر.

#### • التخطيط لتهيئة الأحواض المائية

طبقا لمقتضيات القانون المتعلق بالماء، سيتم إجازة هذا التخطيط على مستوى المجلس الأعلى للماء والبيئة وسيترجم بمخططات توجيهية للتهيئة المندمجة لموارد المياه وفي الأخير بمخطط وطني للماء.

إلا أنه وإلى حدود أبريل 2009، فإن هذه التهيئة اتسمت بغياب إستراتيجية وطنية للماء وغياب مخطط وطني للماء و بالتالي بتقادم المعطيات و كذا غياب أي تخين للمخططات التوجيهية للتهيئة المندمجة لموارد المياه.

علاوة على ذلك فالمجلس الأعلى للماء والبيئة الذي يمثل إطار التشاور لهذه المحاور لم يعقد منذ أبريل 2001.

#### - التأخير في وضع إستراتيجية وطنية للماء

أثناء افتتاح الدورة التاسعة للمجلس الأعلى للماء والبيئة المنعقد بأكادير في 21 يوليو 2001 أكد صاحب الجلالة في خطابه ما يلي: «فإننا ننتظر منكم خلال دورة مجلسكم القادمة تجسيد هذه المقاربة لدى دراستكم مشروع المخطط الوطني للماء الذي هو قيد الإعداد متوخين منه أن يحدد إستراتيجية وطنية جديرة بتنمية الموارد المائية في أفق سنة 2030 وأن يمكن من اتخاذ القرار السياسي الملئم على أساس توزيع عادل وعقلاني لهذه الثروة يحول دون كل أنواع التنازع أو الاحتكار أو التمييز».

ويلاحظ أنه منذ هذه الدورة لم يعقد أي مجلس أعلى للماء والبيئة (م.أ.م.ب) وبالتالي لم ينجز المخطط الوطني للماء.

ومن جهة أخرى أجرت، وزارة إعداد التراب الوطني والماء والبيئة (و.ا.ت.م.ب) خلال فترة 2006 - 2007، نقاشات موسعة مع جميع المتدخلين في القطاع في إطار «الحوار الوطني حول الماء». ولقد كان يمكن أن يكون هذا الحوار منطلقا لمخطط وطني للماء في أفق تحديد إستراتيجية وطنية للماء إلا أنه لم يتم تجميع توصيات مختلف دورات هذا الحوار، بل أكثر من ذلك لا تتوفر كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة على أرشيف لهذا الحوار.

فعوض استغلال هذه التجربة والقيام بمشاورات داخل المجلس الأعلى للماء والبيئة، حول مخطط وطني وإستراتيجية وطنية للماء، أعلنت كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة عن إنجاز ثلاث دراسات مابين 2008 و2010 عن طريق صفقات تفاوضية مع نفس مكتب الدراسات، ويتعلق الأمر:

- دراسة تحديث الإستراتيجية الوطنية للماء والمخططات العملية للأجل القصير والمتوسط والطويل لتنمية قطاع الماء في المغرب، في أبريل 2008 بغلاف مالي قدره 19,77 مليون درهم؛



- دراسة حول التخطيط والتصميم لتحديث الإستراتيجية الوطنية للماء بالمغرب. أعلن عنها في دجنبر 2009 بغلاف مالي إجمالي قدره 25,51 مليون درهم؛

- دراسة تعزيز القدرات ودعم الهياكل المسؤولة عن تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للماء بالمغرب ودعم التنمية الجهوية والدعم الفني المقدم من طرف الشركاء الماليين الدوليينم الإعلان عنها في دجنبر 2010 بغلاف مالي قدره 18,20 مليون درهم.

إن تحليل هذه الصفقات أسفر على الملاحظات التالية:

- غياب رؤية واضحة: إبرام هذه الصفقات بشكل متتالي يبين غياب الوضوح في المقاربة الرامية لإيجاد إستراتيجية مائية؛

- تكرار المهام: إذ سجل على مستوى الصفقتين الأولى والثانية طلب مهام متطابقة؛

- على مستوى الصفقة الأولى: المهمة III : تعريف خطط العمل للمدى القصير والمتوسط والبعيد لتنمية قطاع الماء والتدبير الكفاء للموارد المائية؛

- على مستوى الصفقة الثانية: المهمة I : التخطيط العام لإجراءات تنفيذ الإستراتيجية وتحديد الإجراءات ذات الأولوية؛ المهمة VI : تخطيط الإجراءات على المدى المتوسط والطويل (2013-2030) وقيادة الإجراءات التحضيرية للنشر.

هذا الوضع أثر سلبا على تدبير الموارد المائية. لأن التوجهات في مجال تنمية الموارد المائية و كذا الأهداف المراد تحقيقها غير محددة.

- المخطط التوجيهي للتهيئة المندمجة لموارد المياه

حسب قانون الماء « تضع الإدارة مخططا توجيهي للتهيئة المندمجة للحوض المائي لمدة عشرين سنة على الأقل. ويمكن مراجعة هذا المخطط كل خمس سنوات ما عدا إذا اقتضت الظروف الاستثنائية تغيير محتواه قبل هذه المدة. و تحدد نصوص تنظيمية شروط ومسطرة وضعه ومراجعته. وتتم المصادقة على المخطط التوجيهي للتهيئة المندمجة للحوض المائي بمرسوم بعد استشارة المجلس الأعلى للماء والمناخ»

ويلاحظ أنه. باستثناء المخططات المتعلقة بكل من حوضي سوس - ماسة - درعة وتانسيفت التي تمت مناقشتها خلال انعقاد الدورة التاسعة للمجلس الأعلى للماء والمناخ في أبريل 2001. لم يتم إنجاز المخططات الأخرى التي تتعلق بأحواض ملوية والشاوية - بورقراق وأم الربيع و كير- زيز- غريس واللوكوس وسبو والساقية الحمراء- وادي الذهب.

وعليه يوصي المجلس بما يلي:

- الحرص على الاستفادة من التجارب السابقة في ميدان التخطيط للموارد المائية؛

- الحرص على التحديد الأمثل للخدمات موضوع الطلبات قبل الإعلان عن أية صفقة؛

- الامتثال لمقتضيات القانون المتعلق بالماء وبالتالي الحرص على وضع مخطط وطني للماء؛

- الامتثال لمقتضيات المرسوم رقم 2.96.158 المتعلق بتركيبة ومهام المجلس الأعلى للماء والمناخ. خاصة ما يتعلق بعقده لاجتماعات دورية واجتماع لجنة الدائمة؛

كما يوصي المجلس المسؤولين، بحث وكالات الأحواض المائية على الامتثال للشروط القانونية والتنظيمية، وعلى الخصوص ما يهم تخين المخططات التوجيهية للتهيئة المندمجة لموارد المياه.

• نواقص على مستوى تدبير الموارد المائية

- التوحد الكبير لحقينات السدود

يتعلق الأمر بتدبير وحماية الموارد المتوفرة بحقينات السدود وبالسلامة الوقائية للمنشآت المائية الإستراتيجية.

ويتعين التذكير ان قدرات تخزين المياه السطحية المعبأة في السدود بلغت ما مجموعه 17 مليار متر مكعب.

تعرف جل السدود المغربية مستوى توحد مهم تجاوز كل التوقعات. مما نتج عنه خسارة على مستوى قدرة التخزين. إذ فقدت 46 من السدود الكبرى ما يزيد عن 1,6 مليون متر مكعب أي ما يعادل قدرة التخزين الأولية لسد كبير. كسد بين الويدان ( 1,5 مليون متر مكعب). وهو ما يطرح التساؤل حول جدية الدراسات الأولية السابقة للمشروع المتعلقة ببناء المنشآت المائية وحول نمط تسيير هذه المنشآت وكذا حول مدى واقعية دراسات قياس الأعماق.

#### - السلامة الوقائية للسدود

تعد السدود مواقع إستراتيجية وبالتالي يتطلب أمنها متابعة صارمة. لا فيما يخص الطاقة الهيدروكهرومائية-التدميرية- المنطلقة في حالة الانقطاع ولا فيما يخص المخاطر البشرية والاقتصادية المتواجدة بالمصب. الأمر الذي يستوجب صيانة ومتابعة ومراقبة صارمة ودورية.

ورغم ذلك يلاحظ أن الدراسات المتعلقة بخطط القطع. لم تنجز إلا لأربعة عشر سدا. وتجدر الإشارة أنه لضمان أمن سد ما. فانه على مصالح كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة. علاوة على عمليات الفحص الدائمة. السهر على الجاز دراسات اتساع موجات الإمدادات ودراسات «الانشقاقات» الضرورية لخطط الطوارئ.

يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- اتخاذ التدابير الكفيلة لنجاعة الدراسات المنجزة في ميدان قياس الأعماق ومراقبة التوحد;
- إعطاء الأولوية لاجاز دراسات اتساع موجات الإمدادات ودراسات «الانشقاقات» الضرورية لخطط الطوارئ بالنسبة لجميع السدود.

#### • تعبئة المياه غير التقليدية

يتعلق الأمر بتحلية مياه البحر وإعادة استعمال المياه العادمة بعد المعالجة. وإزالة المواد المعدنية من المياه القارية المالحة. الأمر الذي كان موضوع مجموعة من الدراسات.

#### - الدراسة الإستراتيجية لتحلية ماء البحر

هذه الدراسة كانت موضوع الصفقة رقم DRPE/110/2008 بمبلغ 3,75 مليون درهم. وقد تم تسليم الصفقة رغم أن التقارير النهائية اثار عدة ملاحظات. فعلى سبيل المثال مقارنة مقتضيات الصفقة مع ما تم تسليمه موضوع المهمة الأولى. يبين غياب التنفيذ الجزئي وفي بعض الأحيان الكلي لعدة محاور. ويطرح التساؤل حول جدوى هذه الدراسة علما أن أي نص قانوني لم يتم اعتماده بعد من طرف مصالح كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة في ميدان التحلية.

#### - دراسة تقييم وإمكانية رفع قدرات المغرب في ميدان المياه الجوفية القارية المالحة

هذه الدراسة كانت موضوع الصفقة رقم DRPE 186/2008 بمبلغ 1.06 مليون درهم. و تم الالتزام بها سنة 2008 وتم التخلي عنها سنة 2010. وكانت موضوع الملاحظات التالية:

- لم حظ هذه الدراسة بأي متابعة من طرف الإدارة. رغم أنها تضم ثلاث مهام من المفروض أن تكون موضوع تسليم جزئي مستقل. ولم تتم مراسلة نائل الصفقة ودعوته لاتخاذ الإجراءات الضرورية لإتمام الدراسة إلا بتاريخ 05 فبراير 2010. أي شهر واحد فقط قبل تاريخ إنهاء الصفقة المحدد في 09 مارس 2010;
- فسخت الصفقة بتاريخ 30 يونيو 2010. ومنذ تاريخه. لم تكن الدراسة المذكورة موضع أي برمجة جديدة.

يوصي المجلس الأعلى للحسابات. بالسهر على أن تكون الدراسات المطلوبة موضع متابعة صارمة. وبالقيام بالمراقبات اللازمة قبل التصريح بتسليم هذه الدراسات. ويوصي كذلك بوضع رؤية وطنية واضحة في ميدان تعزيز قدرات مساهمة المياه الجوفية القارية المالحة.

## • جرد ومراقبة تطور الموارد المائية

### - جرد ومراقبة تطور الموارد المائية السطحية (الهيدرولوجيا)

في هذا الصدد، يمكن ملاحظة أن مصالحي كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، استمرت في التدخل في هذا الميدان بالرغم أنه أصبح بموجب المادة 20 من القانون رقم 10-95 المتعلق بالماء من اختصاص وكالات الأحواض المائية. وقد انفتحت هذه المصالح ما مجموعه 98,83 مليون درهم خلال سنوات 2003 إلى 2010.

### - تحديث شبكة القياس

يهم هذا التحديث البناء والتسوية وتزويد المحطات الهيدرولوجية بالمعدات، وتوريد وحدات متنقلة وتزويد الأحواض بمعدات أنظمة الإنذار من الفيضانات.

وقد بدأت عملية تحديث بعض أنظمة الإنذار بالفيضانات، من بينها تلك المتعلقة بالحوض الفرعي لورغة.

وتجر الإشارة إلى أن هذا النظام، الذي بلغت نفقات تحديثه ما يفوق 3,78 مليون درهم، لا يعمل إلا بشكل جزئي. فالمعطيات المتعلقة بمستوى المياه للفترة الممتدة من فإخ أكتوبر إلى 24 أبريل 2011، تشير إلى أن نسب البيانات المرسله تتراوح ما بين 0 ٪ إلى 48 ٪ في أحسن الأحوال.

ولقد مر وضع هذا النظام بعدة مراحل:

- سنة 1998 : في إطار قرض فرنسي، تم إجاز نظام للقياس يتضمن شراء أجهزة التسجيل التلقائي للمعطيات (مطر و صبيب) وإرسالها عبر الأقمار الاصطناعية. هذا النظام وحسب المصلحة الهيدرولوجية لم يعمل. نظرا للتكلفة المرتفعة للنقل عبر الأقمار الاصطناعية ونظرا لعدم ملائمة النظام (المتضمن لأجهزة استشعار صالحة لقياس مستوى المياه) لواقع واد ورغة:

- سنة 2008 : اتخذت كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة تدابير ترمي لإعادة تشغيل هذا النظام وذلك عبر الصفقات التالية:

- DRPE/111/2008: إصلاح وصيانة معدات وآلات نظام التوقعات والإنذار بالفيضانات لحوض ورغة;
- DRPE/22/2009 : أشغال تهيئة المحطات الهيدرولوجية لحوض ورغة لتنفيذ النظام المذكور;
- DRPE/39/2009: توريد وتركيب معدات الإنذار بالفيضانات.

من خلال تحليل هذه الصفقات تم الوقوف على الملاحظات التالية:

الصفقة الأولى والثالثة تم إسنادهما لنفس المورد (SOHIME)، رغم أن الأمر يتعلق بمهتين متنافيتين: تتعلق الأولى بمهمة دراسية تخص تشخيص شبكة القياس عن بعد واقترح تحسين نظام جهاز النقل، وكذا بمهمة إجاز أشغال تهم الإصلاح العلاجي لنظام تلقي ونقل المعطيات. والثانية تهم توريد وتركيب معدات الإنذار بالفيضانات.

غير أن المادة 26 من دفتر الشروط الإدارية العامة المطبقة على صفقات الخدمات المتعلقة بالدراسات والإشراف على الأشغال بتاريخ 4 يونيو 2002 تنص على أنه «يتعين على صاحب الصفقة المحافظة على استقلالية مطلقة إزاء نائلي صفقات الأشغال أو التوريدات أو الخدمات الذين يتدخلون في إطار تنفيذ المشروع الذي يتضمن الأعمال موضوع الصفقة المسندة إليه».

### - جرد ومراقبة تطور الموارد المائية الجوفية (الهيدروجيولوجيا)

كما هو الشأن بالنسبة للهيدرولوجيا، استمرت مصالحي كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة بالقيام بهذه المهام رغم أنها أصبحت من اختصاص وكالات الأحواض المائية، بموجب المادة 20 من قانون الماء. ولقد بلغت النفقات المنجزة في هذا المجال 397,29 مليون درهم ما بين 2003 و 2010. و للتذكير، فإن هذه الشبكة كانت موضوع تحويل لوكالات الأحواض المائية بموجب قرارات مشتركة.

## - شبكة القياس

تهدف شبكة القياسات المتعلقة بالموارد الجوفية تهم قياسات الضغط وحفر الآبار المنجزة لغرض المساهمة في وضع نماذج لطبقات المياه الجوفية لغرض وضع سيناريوهات لتدبيرها.

قياسات الضغط: تتوفر كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة على شبكة للقياس موزعة على مجموع التراب الوطني. ولقد بلغ عدد هذه القياسات 2432 وحدة. حسب إحصاء أجز سنة 2008، منها 1119 تعمل بشكل جيد والباقي أي 1233 غير صالحة للاستغلال (51٪ منها معيب).

أمام هذه الوضعية، بدأت كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة في تنفيذ برنامج للتقوية و عصرنة شبكة القياسات. هدفه رفع مستوى وتحديث هذه الشبكة. يتضمن هذا البرنامج خلق 330 شبكة قياس جديدة وتزويد 472 أخرى بمعدات للقياس التلقائي ونقل المعلومات.

ولأجله أبرمت كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة عدة صفقات بمبلغ إجمالي قدره 14,4 مليون درهم. وقد أثار تنفيذ هذه الصفقات الملاحظات التالية:

- أسندت مهمة تتبع وتنفيذ الأشغال الخاصة بهذه الصفقات لوكالات الأحواض المائية. إذ اكتفت كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة بالإعلان عن الصفقات وإعطاء الأوامر بخدمة بتنسيق مع الوكالات:
- سجل تنفيذ هذه الصفقة تأخر كبير. على سبيل المثال الصفقة رقم DRPE/138/2007 بمبلغ 1,57 مليون درهم المصادق عليها في أكتوبر 2007 بحد آجال التنفيذ في ثمانية أشهر. لم تتجاوز نسبة التنفيذ 45 ٪ بعد مرور أربعة سنوات:
- التغيير في طبيعة المنشآت وذلك بالتقليص المبالغ فيه في كتلة الأشغال الخاصة ببعض المواد.

## - إنجاز أشغال حفر الآبار و أنقاب الاستغلال

رغم أن إنجاز أشغال الحفر لاستغلال المياه الجوفية ليس من الاختصاصات الموكولة لكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة. إلا أنه وبمناسبة توجيه طلب من موزعي الماء الصالح للشرب في شخص م.و.م.ش أو الوكالات المستقلة للتوزيع. يمكن لكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة اللجوء لحفر آبار أو الزيادة في سعتها. انسجاما مع مهمتها المتمثلة في تعبئة الموارد المائية. يلاحظ أن هذه العمليات تتم في غياب تحديد تام للاحتياجات في هذا المجال.

## - التعبئة الاصطناعية للفرشات المائية

تتوفر كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة على برنامج لتعبئة الفرشات. لم ينجز منه إلا أربعة عتبات التعبئة. بمبلغ مليوني درهم لكل واحدة منها. أجزت كلها في جهة مراكش. لتزويد فرشة الحوز انطلاقا من وادي غمات (خارج منطقة سوس ماسة).

هذه العملية تستوجب الملاحظات التالية:

- متابعة الآثار الناجمة (قياس ارتفاع المياه بسبب العتبات) لا يتم بصفة متتالية. إذ أن آخر المعطيات المتوفرة ترجع إلى شهر نونبر 2010. رغم إنجاز القياسات «النموجية» من طرف وكالات الأحواض المائية:
- العتبات جد مملوءة في المنبع. مما يمنع من نشر الماء على امتداد الخندق (الهدف الرئيسي من الإنجاز): كما أنها شديدة الإنسداد وتتطلب جريفا منظما:
- عدم رفع ردم مصب العتبات. مما يمنع من نشر الماء على امتداد الشحنة السطحية. ويقلص من منطقة التعبئة وبالتالي من النتيجة المنتظرة.

## يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- اتخاذ التدابير اللازمة لضمان حسن تشغيل النظام المعمول به:
- تحسين استغلال آلات القياس. فوضع أنظمة للقياسات ليس هدفا في حد ذاته، إذ يجب استغلال المعطيات التي يتيحها لتفيد التدبير النشط للموارد المائية الجوفية:
- التوفر على جرد تام لآلات القياس والسهر على تحيينه بصفة مستمرة:
- وضع بالتشاور مع الشركاء وعلى الخصوص وكالات الأحواض المائية، خطط عمل مفصلة ودقيقة، لإجاز أشغال الحفر واستغلال الآبار. أما تلك المنجزة فيجب أن تكون موضوع تتبع مستمر بهدف تحسين الاستفادة من هذه العمليات:
- تقييم العمليات المنجزة في ميدان التعبئة الاصطناعية للفرشات ووضع رؤية واضحة فيما يخص هذا الميدان.

### • التزويد بالماء الصالح للشرب و التطهير

علاوة على اختصاصاتها الكلاسيكية، عهد إلى كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة بما يلي:

- تحسين تزويد الساكنة القروية بالماء الصالح للشرب والمساهمة في أشغال التطهير بالعالم القروي:
  - تزويد المدارس القروية والمدارس العتيقة والمساجد. بالماء الصالح للشرب والمساهمة في أشغال التطهير.
- فيما يخص البرنامج الوطني لتزويد الساكنة القروية بالماء الصالح للشرب، تم بموجب قانون المالية الانتقالي عن سنة 1996، إحداث حسابٍ مرصودٍ لأموالٍ خصوصيةٍ يسمى «الصندوق الخاص بتحسين عملية تزويد السكان القرويين بالماء الصالح للشرب». و أسند الأمر بصرف نفقاته وقبض موارده إلى كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة.

بلغ مجموع الاعتمادات المفتوحة بهذا الحساب خلال فترة 2007 - 2010 ما قدره 500 مليون درهم، في حين بلغت النفقات التي تم المرصوفها ما مجموعه 379 مليون درهم، أي بمعدل تنفيذ نسبته 75,80٪. وقد تم تسجيل تراجع على مستوى الأمر بأداء النفقات المرصودة لهذا البرنامج، وذلك رغم توفر الحساب على مبالغ مهمة عند بداية سنة 2010 (207,47 مليون). ومن جهة أخرى سجلت الاعتمادات المرصودة على مستوى ميزانية الاستثمار الخاصة بكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة (100 مليون درهم) تحت عنوان « أشغال التزويد بالماء الصالح للشرب و التطهير» خصصت للتطهير في العالم القروي عوض رصدها للحساب الخصوصي المذكور. وبهذا الخصوص وجبت الإشارة أنه منذ سنة 2003 لوحظ تخصص م.و.م.ص.ش في تزويد الجماعات الحضرية فيما استمرت كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة بالاهتمام بالجماعات القروية.

أسندت كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، تنفيذ البرنامج المذكور على المستوى المركزي لمديرية البحث والتخطيط في ميدان المياه، وعلى المستوى المحلي للمصالح المكلفة بالماء، حسب حصص تمثل على التوالي 19,15٪ و 80,85٪ من مجموع الالتزامات.

وقد تم إبرام 17 صفقة، خلال الفترة المعنية، على المستوى المركزي بمبلغ إجمالي قدره 50,41 مليون درهم. وفي هذا المجال سجل المجلس الأعلى للحسابات الملاحظات التالية:

- وجود عدة مشاريع عالقة، مما يؤخر تزويد الجماعات المعنية بالماء الصالح للشرب (جماعات سيدي الشباني وايت بابا وايت شريق ودرب شمس وزاوية ناصري وايت لحسن الخندق وزرزور...). و تعود أسباب هذا التأخير لمشاكل الربط الفردي والربط بالشبكة الكهربائية واقتناء المحولات الكهربائية...:
- غياب التقييم أثناء تنفيذ المشاريع المنجزة قبل سنة 2007:
- غياب وضعية تخص معدلات التزود بالماء الصالح للشرب، بسبب تعدد المتدخلين وغياب التنسيق فيما بينهم (م.و.م.ش والمبادرة الوطنية للتنمية البشرية ومصالح الماء والجماعات المحلية...):
- عدم جميع تظلمات المستعملين:

- غياب اتفاقيات خاصة بهذا المجال بين الجماعات ومصالح الماء وجمعيات المستهلكين. من شأن وجودها تحديد مهام كل واحد من الأطراف:

- غياب لجنة تتبع المشاريع التي في طور الإنجاز. وانعدام المعطيات حول مدى تشغيل المشاريع المنجزة.

فيما يخص تعزيز القدرات البيئية، فإنها تهتم بالتزويد بالماء الصالح للشرب و إنجاز أشغال التطهير بكل من المدارس القروية والمدارس العتيقة والمساجد.

بالنسبة للمدارس القروية تم التوقيع بتاريخ 11 نونبر 2008 على اتفاقية بين الوزارة المكلفة بالتعليم، من جهة، وكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، من جهة أخرى. إلا أنه يلاحظ أن مجموعة من المقتضيات المتفق عليها لم يتم احترامها (لائحة المدارس المعنية والدوريات المشتركة والتمويل...).

ويلاحظ أيضا بالنسبة للاتفاقية المتعلقة بمدارس التعليم العتيق والمساجد، أنها عرفت بدورها عدم احترام مجموعة من المقتضيات المتفق عليها (لائحة المساجد المعنية والحساب الخاص ولجنة التتبع...).

ولقد مكنت الزيارة الميدانية التي قامت بها لجنة المجلس من تسجيل الملاحظات التالية:

- غياب التشاور مع المستفيدين من المشاريع (ناحية نوبنش وحسانة...):

- عدم الربط بشبكة الماء الصالح للشرب (ناحية سيدي شباني).

يوصي المجلس بما يلي:

- الرفع من وتيرة تنفيذ مشاريع التزويد بالماء الصالح للشرب بالوسط القروي والعمل على اتخاذ الإجراءات الضرورية لإتمام المشاريع العالقة وحسن استغلال المشاريع المنجزة:

- إعادة النظر في تصورها حول المجال البيئي على مستوى المدارس القروية والمساجد، بالمساهمة بخبرتها وإعادة التركيز على اختصاصاتها الأكثر ضرورة وأهمية.

## ← المنشآت المائية

خلال فترة 2003 - 2010، وعلاوة عن الاعتمادات المفتوحة لإجاز بعض الدراسات (دراسات الوقع و المردودية...)، خصصت اعتمادات بمبلغ 4,38 مليون درهم لبناء المنشآت المائية.

ولقد أثار إنجاز هذه المنشآت وكذا تديرها مجموعة من الملاحظات.

### • ملاحظات عامة تتعلق بالمشاريع المائية

- الإمدادات المائية

بلغت الإمدادات المائية خلال السنوات المائية الممتدة من 2002 / 2003 إلى 2010 / 2011، انطلاقا من 39 سدا متوسطا وكبيرا، ما مجموعه 89.923 مليون متر مكعب .

وقد أسفر تحليل المعطيات المتعلقة بإمدادات المياه المنجزة انطلاقا من عينة من السدود المشيدة مؤخرا أو التي تضمن كميات مائية مهمة، عن الملاحظات التالية:

### سد الحسین الثاني

أنجزت هذه المنشأة بهدف ري حوض ملوية السفلى والمجال الممتد ما بين ميسور وجرسيف (7000 هكتار) وتزويد بالماء الصالح للشرب منطقتي ميسور وميدلت (2 مليون متر مكعب/سنة) وكذلك لحماية مركب محمد الخامس ومشروع حمادي من الوحل والفيضانات. إلا أنه يلاحظ منذ ملء حقينة هذا السد سنة 2006، أن معدل التزود المنجز انطلاقا من هذه المنشأة لا يمثل إلا 41 ٪ من الحجم المنتظم ولم تخصص أي إمدادات للتزود بالماء الصالح للشرب كما كان متوقعا منذ البداية. وتجدر الإشارة أيضا إلى ما يلي:

- بعد 5 سنوات من ملء الحقينة، لم تبرز أي احتياجات التزود بالماء الصالح؛
- انعدام امدادات السد لفائدة الري خلال فترة 2010 / 2011. كما يتبين من المعطيات المدلى بها من طرف قسم التخطيط والتدبير المائي.

### سد مولاي الحسن بالمهدي (الروز سابقا)

كان من المفترض أن يضمن هذا السد الذي تصل قدرة تخزينه إلى 31 مليون متر مكعب إمدادات تقدر بـ 13 مليون متر مكعب سنويا. و يهدف إنشائه إلى تقوية تزويد مدينة تطوان وجنبتها الساحلية بالماء الصالح للشرب (7,10 مليون متر مكعب كل سنة) وتقوية ري محيط أجراس (2,3 مليون متر مكعب كل سنة). إلا أنه ومنذ ملء حقينته سنة 2005، لوحظ أن إمداداته من الماء لم تستعمل إلا ابتداء من 2008 / 2009 وأن المتوسط السنوي للكميات الموجهة للتزود بالماء الصالح للشرب تبقى دون الأهداف المسطرة . علاوة على أنه لم يزود القطاع الفلاحي بأي كمية من الماء. كما أن الحاجة إلى الإمدادات من الماء الصالح للشرب لم تبرز إلا بعد 5 سنوات من ملء حقينة المنشأة.

### سد أحمد الخنصالي

أجرت هذه المنشأة سنة 2001 بحقينة قدرها 740 مليون متر مكعب. و يهدف إنجازها إلى توفير ما قدره 470 مليون متر مكعب من المياه موجهة كلياً للري. من جهة. و إنتاج 200 جيكاواط/ ساعة من الطاقة الكهربائية. من جهة أخرى . إلا أن معدل الإمدادات الفلاحية انطلاقاً من هذه المنشأة لا يمثل إلا 32٪ فقط من الكمية المنتظمة.

### سد الوحدة

حددت لهذه المنشأة، التي امتلأت حقينتها سنة 1996 والتي تتوفر على قدرة استيعابية تقدر بـ 3.800 مليون متر مكعب وتستطيع ضمان إمدادات سنوية تصل إلى 1.740 مليون متر مكعب. الأهداف التالية:

- توسيع المساحات السقوية وتكثيف الفلاحة بسهل الغرب (100.000 هكتار) وبوادي ورغة السفلى (15.000 هكتار)؛
- إنتاج 400 جيكاواط / ساعة من الطاقة الكهرومائية؛
- الوقاية من الفيضانات بسهل الغرب؛
- إنتاج 400 جيكاواط من الطاقة الكهربائية.
- تحويل لما يزيد عن 600 مليون متر مكعب في السنة قصد تزويد جهة الدار البيضاء بالماء الصناعي والصالح للشرب وللأغراض الصناعية ولسقي المناطق الفلاحية.

إلا أنه يلاحظ ما يلي:

- لم تتجاوز الإمدادات المقدمة للفلاحة في أفضل الحالات 20٪ من الحجم المنتظم؛
- تمثل الكميات الموجهة حصرياً لإنتاج الطاقة (Turbinages exclusifs) ما يوازي ستة مرات الكميات الممنوحة للقطاع الفلاحي؛
- عدم حصول أي تحويل للماء لجهة الدار البيضاء.

### سد محمد بن عبد الكريم الخطابي

كان الهدف من إنشاء هذه المنشأة التي تم ملء حقينتها منذ سنة 1981، هو توفير ما حجمه 31,4 مليون متر مكعب / سنة. تمكن من سقي 4500 هكتار مهياً بسهل الحسيمة (7,3 مليون متر مكعب/سنة) وتقوية التزويد بالماء الصالح للشرب لتجمعات جهة الحسيمة (9,10 مليون متر مكعب/سنة) وأخيراً تطعيم الفرشة الجوفية.

إلا أنه يلاحظ أنه منذ السنة الهيدرولوجية 2006 / 2007، لم تقدم أي إمدادات للقطاع الفلاحي.

## سد ابن بطوطة

أُجُز هذا السد سنة 1977 لتوفير ما حجمه 26 مليون متر مكعب / سنة . موجهة لتزويد مدينة طنجة بالماء للأغراض الصناعية والصالح للشرب (14 مليون متر مكعب) ولسقي 1930 هكتار(12 مليون متر مكعب). ويلاحظ أن الإمدادات من الماء الصالح للشرب كانت في مستوى الهدف المسطر، إلا أن الإمدادات للقطاع الفلاحي تبقى منعدمة.

## سد محمد الخامس

أُجُزت هذه المنشأة سنة 1967 بهدف توفير ما قدره 690 مليون متر مكعب سنويا . و كان هدفها الأساسي هو سقي محيط ملوية السفلى (530 مليون متر). وتزويد مدينة الناظور والنواحي بالماء الصالح للشرب وإنتاج 85 جيكواواط/ ساعة من الطاقة الكهربائية. وتجدر الإشارة أن الإمدادات المنجزة انطلاقا من المنشأة لصالح الفلاحة لم تصل قط للأهداف المسطرة وتقارب الكميات الموجهة حصريا لإنتاج الطاقة. ووجب التذكير أن الأمر يتعلق بسد يفوق عمره 40 سنة وبالتالي يجب أن تتماشى كمية الإمدادات مع الكمية المنتظمة.

### - غياب الإجراءات الرامية إلى التخفيف من الأثر السلبي الناتج عن إنجاز المنشآت المائية

أمام الآثار السلبية الناجمة عن إنجاز المنشآت المائية، تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات لإعادة إنجاز البنيات والتجهيزات العمومية وتعويب أصحاب المنازل والأراضي. إلا أنه يلاحظ غياب أي تأطير أو إشراف لهؤلاء السكان لمرافقتهم في عملية التحول من نظام إنتاج زراعي لنظام إنتاج حرفي أو غيره. ويسجل المجلس الأعلى للحسابات التزام قطاع الماء بمناسبة بناء كل السدود بالقيام بدراسات الوقع على المحيط البيئي و السوسيو-اقتصادي ولكن يؤكد عدم اتخاذ القطاع للإجراءات اللازمة لتنفيذ توصيات هذه الدراسات.

### - غياب الأنشطة للحد من التوحد

تعتمد متانة المنشآت المائية إلى حد كبير على الترتيبات المتخذة في ميدان تهيئة الأحواض المنحدرة. إلا انه يجب في الواقع وضع برامج عمل لمكافحة الجفاف التربة في منبع المنشآت قبل البدء في إنجاز كل منشأة مائية وذلك لضمان تنمية مستدامة للموارد المائية للمنطقة المعنية بكل مخطط.

إلا أنه وباستثناء المخطط التوجيهي للتهيئة المندمجة لموارد المياه الذي يمنح الإطار الملائم لهذه المشاورات والذي أصبح حاليا متجاوزا، يلاحظ أن بدأ إنجاز المنشآت المائية لا تسبقه المشاورات الضرورية لإيجاد الحلول الملائمة لمشكل الجفاف الناتج عن إزالة الغابات.

### لذا يوصي المجلس الأعلى للحسابات كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة السهر على ما يلي:

- التوفر على رؤية واضحة قبل الالتزام بأي عمل وبالتأكد من أن المشاريع المبرمجة تستجيب لحاجة خاصة مقبولة من طرف المستعملين قابلة للقياس والتنفيذ في زمن معين;
- القيام بمشاورات مع الشركاء والمتدخلين خاصة في المجال الفلاحي والتزود بالماء الصالح للشرب، الرامية إلى حسن الاستفادة من هذه المنشآت، بما يتماشى مع الأهداف المسطرة لها;
- عدم مباشرة تغيير الأهداف المسطرة لأي منشأة إلا في إطار مخطط توجيهي للتهيئة المندمجة لموارد المياه مصادق عليه من طرف الجميع;
- اتخاذ الإجراءات الواردة بدراسات الجدوى الخاص بالمحيط الطبيعي و سوسيو-اقتصادي، الرامية إلى خفض الأثر السلبي الناجم عن إنجاز المنشآت المائية;
- الشروع في مشاورات مع القطاعات المعنية لإنجاز الأعمال الرامية إلى التخفيف من توحد المنشآت المائية.



## • ملاحظات خاصة ببعض المشاريع

### سد سيدي الشاهد

بلغت تكلفة بناء هذا السد المشيد على وادي ميكس، ما مجموعه 587,02 مليون درهم. تم ملء حقينته سنة 1996. ويتوفر على قدرة استيعابية قدرت بـ 170 مليون متر مكعب. يضمن ما قدره 80 مليون متر مكعب/سنة. ومع ذلك يلاحظ أن الإمدادات المائية لهذه المنشأة تبقى عديمة المنفعة. إذ أنه وخلال الفترة 2003 - 2010، ونظرا للملوحة المفرطة للماء، لم تستغل الإمدادات المحققة لا للتزويد بالماء الصالح للشرب ولا للفلاحة. وتجدر الإشارة أنه سبق لدراسة الأثر أن أشارت على مستوى عدة فقرات للنواقص المتعددة للماء الذي سيتم تعبئته، و في ما يلي بعض الفقرات التي توضح ذلك:

- « نجد، في المنبع مباشرة لموقع سدي الشاهد، طينا غنيا بالملح الصخري والجبس، الذي يتم استغلال صناعي والواقع بمنبع لأحد الروافد الصغيرة الواقعة على الضفة اليمنى لوادي المالح. التشكيل الطيني الترياسي يمثل، بموقع سيدي الشاهد، 1,6% من المساحة الإجمالية للحوض المنحدر الحيوي (Bassin versant actif) لوادي ميكس (الملحق الأول- الصفحة 5)»؛
- « الخاصة الرئيسية لوادي ميكس هي ملوحة المياه الراجعة إلى تواجد طين مالح بالحوض المنحدر. ونسجل أنه لا يمكن اعتباره استغلال الملح المتواجد بالواد المالح السبب الوحيد لملوحة واد ميكس. (الملحق الأول- الصفحة 33)»؛
- «ينبغي التنبيه إلى مخاطر تملح مياه الحقينة بالطين الترياسي... (الملحق الأول- الصفحة 43)»؛
- «عواقب مختلف الاستخدامات (الملحق الأول- الصفحة 43):

• الماء الصالح للشرب: يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الملوحة لا يمكن معالجتها بعمليات تصفية. فأى محتوى ملح ولو كان بقيمة 1غ/ل (القيمة القصوى الموصى بها بالمغرب). يمكن اعتباره جد مرتفع من طرف ساكنة مكناس المتعودة على ماء خال من أي ملوحة...

• «الفلاحة: أكثر ما هو عليه الحال بالنسبة للشرب، يشكل فائض الملح إشكالا أكبر للفلاحة».

يتضح إذن، أن اختيار موقع تشييد السد لم يأخذ بعين الاعتبار المعطيات الجيولوجية للحوض الفرعي غير المواتية. صحيح أن أشغال إغلاق الجيوب المالحة همت حقينة المشروع (سجاد من الطين كدرع واق) لكن الجيوب المالحة تتواجد أيضا على طول حوض وادي المالح. ولقد تمت مباشرة دراسة إمكانية التحويل ولكن تم التخلي عنها للتكلفة العالية لأشغال الدهليز (Galerie).

ولقد لوحظ أن كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، استمرت مباشرة عدة أشغال بهدف صيانة هذا السد. بلغت قيمتها 5,33 مليون درهم، وذلك رغم التخلي عن استعمال المياه المعبأة.

لذا يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- الامتثال لنتائج دراسات الجدوى أثناء اتخاذ القرار بشأن إنجاز المنشآت المائية؛
- دراسة إمكانية وقف تشغيل هذه المنشأة.

### سد ولجة بوخميس

أنشئ هذا السد على وادي غرو لضممان حقينة تقدر بـ 59 مليون متر مكعب/سنة، وذلك بغية تزويد المنطقة الساحلية المتواجدة ما بين الرباط والدار البيضاء بالماء الصالح للشرب، وكذا المساهمة في الحد من التوحد على مستوى سد سيدي محمد بن عبدالله، والوقاية من الفيضانات.

لوحظ أنه بعد بداية تنفيذ الأشغال بغلاف مالي يفوق 79,28 مليون درهم، تم إيقاف المشروع ليطم بعد ذلك التخلي عنه نهائيا، على الرغم من أن دراسة الجدوى الاقتصادية الخاصة بهذا السد خلصت إلى أن «للمشروع نسبة مردودية لا بأس بها... ويوفر المشروع على المستوى الوطني كذلك، منافع سوسيو- اقتصادية إيجابية... إن هذه العناصر تضي على المشروع مصلحة اقتصادية مقبولة».

حسب مسؤولي قطاع الماء «إن فسخ الصفقة المتعلقة ببناء سد بوخميس ناتج عن قرار متخذ من طرف السيد الوزير الأول بإيقاف تشييد هذا المشروع».

بعد فسخ العقد تقدمت الشركة المكلفة بإجاز الأشغال بطلب تعويض عن الضرر الناتج عن توقيف الأشغال. وعليه، واستناداً إلى رسالة الوزير المكلف بالمالية رقم E/3021 بتاريخ 21 أبريل 2003، أعطى السيد الوزير الأول، بموجب الرسالة رقم 993 بتاريخ 30 أبريل 2003، موافقته على «... على أن تقوم الشركة المذكورة بإجاز سد بوكركور في إطار صفقة تفاوضية... مقابل تخلي الشركة المذكورة عن المطالبة بالتعويض عن الضرر الناتج عن إيقاف أشغال بناء سد بوخميس» و للإشارة فإن هذه الطريقة في التعامل مع المقاولات المتنازع معها لا تنص عليها أية قاعدة قانونية و من شأنها تمديد التدبير السليم للطلبات العمومية، وبالتالي على الأموال العمومية.

لذلك فإن المجلس الأعلى للحسابات يوصي بما يلي:

- عدم التخلي على أي مشروع تم الشروع في تنفيذه، إلا بناء على مبررات مقبولة؛
- الحرص على أن تتم إجراءات التعويض في إطار من الشفافية واحترام النصوص القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل.

### سد طنجة المتوسطي

يهدف إنشاء هذا السد، الممول بقرض من الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلى ضمان تزويد مركب ميناء طنجة المتوسطي بكمية من الماء الصالح للشرب تصل إلى 8 مليون متر مكعب/سنة ووقايته من الفيضانات. ويلاحظ بأن إجاز هذا السد لم يكن مندرجا ضمن الخطة التوجيهية للهيئة المندمجة لوارد المياه الخاص بالحوض المعني. كما أن المنشأة المذكورة لم تحقق الأهداف التي أنشئت لأجلها، إذ لم توفر هذه المنشأة، منذ الشروع في استغلال السد سنة 2007، أية إمدادات في مجال التزويد بالماء الصالح للشرب.

وموازة مع عملية إنشاء هذا السد من طرف كتابة الدولة في الماء، الذي يهدف إلى تزويد مركب ميناء طنجة المتوسطي بالماء الصالح للشرب ووقايته من الفيضانات، تم إجاز مشروع آخر من طرف المكتب الوطني للماء الصالح للشرب بهدف تزويد نفس المركب بالماء الصالح للشرب بمد قنوات على طول 60 كلم بتكلفة إجمالية قدرها 370 مليون درهم، وهو ما ينم عن غياب أي تنسيق بين الجهازين المذكورين.

### • تدبير الصفقات

يعاني تدبير الصفقات من بعض النقائص المتمثلة فيما يلي:

### - الجمع بين مهام متنافية

تعرف عملية تنفيذ الصفقات، على مستوى كتابة الدولة المكلفة بالماء تدخل العديد من الأشخاص الذين ينتمون غالباً لنفس الهيئة (مصلحة أو قسم)، وغالباً ما يتم إسناد بعض المهام المتنافية فيما بينها لنفس الشخص و التي من شأن الجمع بينها أن يضر بمبادئ المراقبة الداخلية:

- تحديد الحاجيات وإعداد دفتر الشروط الخاصة؛
- رئاسة جلسات فتح الأظرفة؛
- تتبع تنفيذ الأشغال: التوقيع على الأوامر ببدء الأشغال أو توقيفها أو استئنافها؛
- تسلم الأشغال: وضع الكشوفات التفصيلية المؤقتة والتوقيع على محاضر التسلم المؤقت والنهائي.

## - غياب سجل مركزي خاص بإيداع وسحب الأظرفة

يلاحظ غياب سجل مركزي لضبط عملية إيداع وسحب أظرفة المتنافسين على الرغم من العدد المهم من الصفقات التي تبرمها كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة سنويا. وهو ما يخالف مقتضيات الفصلين 32 و33 من المرسوم رقم 482 - 98 - 2 و كذا مقتضيات الفصلين 30 و31 من المرسوم رقم 2-06-388 سالف الذكر.

## - اللجوء غير المبرر للمسطرة التفاوضية

لا يتم تبرير اللجوء إلى المسطرة التفاوضية في غالب الأحيان. مما يحول دون تحقيق الأهداف المتوخاة من النصوص التنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية وخاصة ما يتعلق منها بإعمال الشفافية في اختيار صاحب المشروع والمساواة في الوصول للطلبات العمومية واللجوء إلى المنافسة قدر الإمكان وكذا فعالية النفقة العمومية وحسن استعمال الأموال العمومية (الفصل 19 من المرسوم 482-2-98- والفصل الأول من المرسوم 2-06-388).

وفيما يلي أمثلة عن الصفقات المعنية:

- الصفقة رقم DAH/2003/1 بمبلغ 229.96 مليون درهم المتعلقة بأشغال بناء سد بوكركور. والتي أبرمت بواسطة صفقة تفاوضية طبقا للفقرة الخامسة من المادة 69 من المرسوم رقم 482 / 98 / 2 السالف الذكر. وقد تم تبرير اللجوء إلى هذه المسطرة نظرا للطابع الاستعجالي لوقاية مدينة المحمدية من الفيضانات. في حين تبين أن هذه الصفقة أسندت لصاحب الصفقة رقم DAH/45/2001 المتعلقة بأشغال الهندسة المدنية الخاصة ببناء سد بوخميس مقابل التراجع عن المطالبة بالتعويض عن الضرر الناتج عن فسخ هذه الصفقة. كما سبقت الإشارة إلى ذلك:

- الصفقات المتعلقة بأشغال تهيئة الأودية بغرض حماية بعض المدن من الفيضانات. حيث تم اللجوء إلى مسطرة التفاوض استنادا إلى مقتضيات الفقرة الخامسة من المادة 69 من المرسوم 482 - 98 - 2 السالف الذكر. وقد تم تبرير اللجوء إلى هذه المسطرة نظرا للطابع الاستعجالي لوقاية مدن سطات وابن احمد والقصر الكبير من الفيضانات. إلا أنه لوحظ بأن الشروع في هذه الأشغال لم يكن يكتسي طابعا استعجاليا وأنه كان من الممكن إنجازها في إطار المسطرة العادية لطلب العروض. كما يتبين من خلال المعطيات التالية:

- أن هذه الأشغال كانت موضوع مشاورات سابقة مع مختلف الشركاء بغرض التوقيع على الاتفاقيات اللازمة لإنجاز هذه الأشغال:

- هذه الأشغال تمت مناقشتها وبرمجتها أثناء مناقشة القوانين المالية المتعلقة بها:

- لم يتم وضع دفاتر الشروط الخاصة إلا في تواريخ لاحقة لتلك المتعلقة بفتح اعتمادات بموجب القوانين المالية المذكورة:

- المصادقة على الصفقة لا تتم في بعض الأحيان إلا بعد مرور عدة أشهر على إعداد دفتر الشروط الخاصة (أكثر من أربعة أشهر بالنسبة للصفقة رقم DAH/8/03):

- لا يتم تبليغ الأوامر بالخدمة لبدء الأشغال في بعض الأحوال إلا بعد مدة طويلة من تاريخ إبرام الصفقة ( 89 يوما بالنسبة للصفقة الأولى و103 بالنسبة للصفقة الأخيرة).

## • الصفقات الخاصة بالإستراتيجية الوطنية للماء

يتعلق الأمر بالصفقات التالية:

- الصفقة رقم DRPE/1/2008 بمبلغ 19,77 مليون درهم المتعلقة بدراسة تحيين الإستراتيجية الوطنية للماء ومخططات العمل على المدى القصير والمتوسط والطويل لتطوير قطاع الماء بالمغرب:

- الصفقة رقم DRPE/123/2009 بمبلغ 25,51 مليون درهم المتعلقة بالدراسة الخاصة بالتخطيط و تبنى تصور حول تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للماء بالمغرب:

- الصفقة رقم DRPE/35/2010 بمبلغ 18,20 مليون درهم المتعلقة بدراسة تقوية القدرات ودعم الهياكل

المسؤولة على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للماء بالمغرب ودعم التنمية الجهوية والمساعدة التقنية من طرف الشركاء الماليين الدوليين.

وقد وافق الوزير الأول، عن طريق رسائل مؤرخة على التوالي في 26 دجنبر 2007 و 10 يوليو 2009 و 15 أكتوبر 2010، على الطلبات الموجهة من طرف كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة لإبرام صفقات تفاوضية المبرر « حالة الاستعجال والخصوصية التي تتسم بها هذه الدراسة».

وتبعاً لترخيص الوزير الأول، تم بعد ذلك اعتماد المسطرة التفاوضية لإبرام هذه الصفقات، استناداً إلى مقتضيات النقطة الخامسة من الفقرة الأولى من المادة 16 والمادة 71 والنقطة الخامسة من الفقرة الثانية من المادة 72 من المرسوم 388 - 06 - 2 السالف الذكر.

#### • إلغاء و/ أو فسخ غير مبرر للصفقات

أدى عدم احترام آجال تبليغ المصادقة على الصفقة المنصوص عليها في المادة 79 من المرسوم المتعلق بالصفقات العمومية السالف الذكر، إلى إلغاء العديد من الصفقات (رقم DAH/3/2010 و DAH/165/2009 و DAH/100/2008 و DAH/73/2007 و DRPE/119/2004 و DAH/95/2007...)، دون أن يتم تقديم التبريرات الكافية لذلك.

#### • تسلم صفقات على الرغم من ضعف نسبة الأجاز

لوحظ تسلم العديد من الصفقات على الرغم من ضعف نسبة الأجاز. وكذا تخلي الإدارة، عملياً عن أجاز مهام مقررة بموجب دفاتر التحملات الخاصة بهذه الصفقات.

ويعود هذا الخلل إلى عدم التحديد الدقيق للحاجيات، حيث لم يحرص صاحب المشروع، قبل أية دعوة للمنافسة، على أن تستجيب الأعمال موضوع الصفقات لطبيعة ومدى الحاجيات المراد تلبيتها. كما تنص على ذلك المادة الرابعة من المرسوم 482 - 98 - 2 سالف الذكر وكذا المادة الرابعة من المرسوم رقم 388 - 06 - 2 السابق الذكر، الأمر الذي يمس بمبدأي الشفافية والمنافسة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التخفيض من حجم الأشغال يعرض الإدارة لخطرات أمنية، مادام كل تقليص من حجم الأشغال فاقت نسبته 25 % من الحجم الأولي، يمكن أن يعطي الحق للمقاول أن يتقدم بطلب تعويض عن الضرر الذي لحقه و يتعلق الأمر على سبيل المثال بالصفقات التالية:

- الصفقة رقم DAH/39/2003، بمبلغ 17,36 مليون درهم تتعلق بتنفيذ أشغال الضخ والصرف على مستوى موقع سد آيت مزال. سلمت هذه الصفقة نهائياً بتاريخ 12 مايو 2005 بنسبة تنفيذ اجمالية بلغت 56%؛

- الصفقة رقم DAH/64/2003، بمبلغ 2,44 مليون درهم تتعلق بدراسة وتتبع تنفيذ أشغال بناء العتبات على مستوى المحطات الهيدرولوجية. تم التسليم المؤقت ثم النهائي للصفقة بتاريخ 5 يناير 2009 بنسبة تنفيذ بلغت 43%. وذلك راجع لعدم تنفيذ المهمتين الثانية والثالثة « بسبب التكاليف المفرطة المتعلقة ببناء العتبات»؛

- الصفقة رقم DAH/110/2003، بمبلغ 1,50 مليون درهم تتعلق بدراسة تأهيل حبيبات الخرسانة تخص سدود طفير ووجات وسولطان وويركان ومارتيل- سد على واد غريس- وزيرار- سد على واد رمل- وتاسكورت. سلمت هذه الصفقة مؤقتاً ونهائياً على التوالي في 15 مارس و 18 سبتمبر 2006 بنسبة تنفيذ بلغت 45%. لكون الكميات المنجزة التي تخص بعض الأثمان عرفت انخفاضا بينا عما كان مقرراً في البداية؛

- الصفقة رقم DAH/137/2004، بمبلغ 8,06 مليون درهم تتعلق بدراسة قبلية لمشروع تصميم سد كبير على واد المالح. سلمت هذه الصفقة مؤقتاً ونهائياً على التوالي في 5 يونيو و 4 سبتمبر 2008 بنسبة تنفيذ بلغت 49%. واتسمت هذه الصفقة في الواقع بغياب التنفيذ الكلي لعدة مهام.

## - التأخير في تسديد الصفقات

غالبا ما يسجل تسديد الكشوفات الحسابية بكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة تأخيرات مهمة، وهو ما يعرض ميزانيتها بمخاطر محتملة في مجال فوائد التأخير، وقد بلغت تلك المسجلة خلال الفترة من 2003 - 2010 والتي تهتم الصفقات أرقام DAH/62/2000 و DAH/83/2002 و DAH/01/2003 و DAH/96/2004 و DAH/07/2005 و DAH/09/2005 و DAH/62/2007، ما مجموعه 24,85 مليون درهم.

من جهة أخرى، تضطر المقاولات بفعل التأخير في الأداء إلى رهن صفقاتها لدى الأبنك، وبالتالي عكس التكلفة الناجمة عن ذلك على العروض التي تقدمها. الشيء الذي يمكن أن يشكل عاملا لثني لمقاولات التي تتوفر على إمكانيات مالية ضعيفة.

## - غياب المراقبة والتدقيق الداخلي للصفقات

لم تخضع الصفقات وعقودها الملحقة التي تتجاوز على التوالي 1 مليون درهم و 5 مليون درهم للمراقبات والتدقيقات الداخلية الإجبارية كما تنص على ذلك المادتين 85 و 86 من المرسوم رقم 482 - 98-2 سالف الذكر والمادة 92 من المرسوم رقم 388-06-2 السابق ذكره. وتجدر الإشارة انه تم إبرام صفتين سنتي 2009 و 2010 لدعم تدقيق المشروعية واحترام المساطر لكل الصفقات والطلبات المتعلقة بالفترات التالية:

- تدقيق الصفقات والطلبات الملتمزم بها خلال فترة 2003 و 2006 بواسطة الصفقة رقم DGH/03/2010 بمبلغ 1.40 مليون درهم؛

- تدقيق الصفقات والطلبات الملتمزم بها خلال فترة 2007 و 2008 بواسطة الصفقة رقم DGH/175/2009 بمبلغ 1,19 مليون درهم؛

وقد تم تسلم هاتين الصفتين رغم أن التقارير النهائية كانت غير دقيقة وغير شاملة و تعثرها العديد من أوجه القصور خاصة في ميدان مراجعة الأداء.

يوصي المجلس، في ميدان تنفيذ الصفقات، بما يلي:

- اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي تراكم المهام المتنافية؛
- السهر على إقامة نظام أفضل لمكتب الضبط يرمي إلى مسك سجل مركزي لإيداع وسحب الأظرفة؛
- احترام القوانين الخاصة بالصفقات العمومية وخاصة الاختيار المناسب لنمط إبرام الصفقات و تحديد محتوى الأعمال بما يكفي من الدقة؛
- السهر على أن تلبي الأعمال المطلوبة احتياجا حقيقيا والتوفر على رؤية واضحة قبل كل التزام؛
- العمل من أجل برمجة أفضل للأشغال المراد إنجازها في حدود اعتمادات الأداء المتوفرة؛
- تقديم تقارير الإنجاز وتقارير التدقيق حسب الحالات كما تقتضي ذلك القوانين الجاري بها العمل.

## ثالثا - الجوانب المتعلقة بالوسائل

### الهيكلة التنظيمية

لم يتم توزيع الوسائل المادية (البنائيات والسيارات...) المتابعة للهيكل المسؤولة عن تدبير قطاع الماء مع الوزارة المكلفة بالتجهيز والنقل. هذه العملية كان مفروضا القيام بها منذ الارتقاء بالمديرية العامة للمياه ومديرية الأرصاد الجوية إلى مستوى كتابة دولة بتاريخ 07 نونبر 2002 على غرار ما تم القيام به بالنسبة للموارد البشرية.

## • خلق هياكل جديدة في غياب نص تنظيمي

في ظل عدم تعديل المرسوم 724 - 94 - 2 بتاريخ 11 نونبر 1994 بتحديد اختصاصات وتنظيم وزارة الأشغال العمومية والتكوين المهني وتكوين الأطر. لجأت كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة إلى إعادة تنظيم مصالحها على الشكل التالي:

- خلق مديرية الشؤون العامة والتقنية؛
- تقسيم مصلحة الحاسبة والمعدات إلى مصلحتين: مصلحة الحاسبة ومصلحة اللوجستيك والمعدات؛
- تقسيم مصلحة الموظفين والتكوين إلى مصلحتين: مصلحة مكلفة بالموظفين ومصلحة مكلفة بالتكوين؛
- خلق قسم مكلف بتزويد العالم القروي بالماء الصالح للشرب. تابع لمديرية البحث والتخطيط المائي. متكون من مصلحتين: مصلحة الدراسات والبرمجة ومصلحة إنجاز المشاريع؛
- رفع مصلحة التشريع المائي في سبتمبر 2005 إلى مستوى قسم متكون من مصلحتين: مصلحة تدبير والمحافطة على الملك المائي العمومي ومصلحة الدراسات القانونية؛
- خلق بنية مكلفة بالتعاون؛
- إحداث لقسم الأرصاد الجوية المائية تابع لمديرية البحث والتخطيط المائي في أكتوبر 2010.

## • غياب علاقة وظيفية أو تنظيمية ما بين مديرية الأرصاد الجوية الوطنية والمديرية العامة للماء

لا تجمع المديرتان الموروثتان عن وزارة التجهيز- مديرية الأرصاد الجوية الوطنية والمديرية العامة للماء- أي علاقة وظيفية أو تنظيمية. فكل مديرية تتوفر على هيكل خاصة بها كتدبير الموارد البشرية والتنظيم والمناهج والتعاون ونظام المعلومات والشؤون القانونية...

## عدم إضفاء الطابع الرسمي (Formalisation) على المهام والوظائف

في غياب بطاقات تخدمختلف الوظائف. يبقى توزيع المهام الخاصة بكل وظيفة مشوبا بالغموض و تبقى اختصاصات الأقسام غير واضحة بدقة. كما أن الاختصاصات والتنظيم الداخلي للمصالح المركزية والمصالح الخارجية غير محدد بقرار لكتابة الدولة ( المادتين 35 و 36 من المرسوم 724 - 94 - 2 بتاريخ 21 نونبر 1994).

لذا يوصي المجلس الأعلى للحسابات المسؤولين بما يلي:

- بدأ الإجراءات الضرورية لدى الوزارة المكلفة بالتجهيز والنقل للقيام بتوزيع الوسائل المادية (مباني وسيارات...);
- الشروع في تسوية الوضعية القانونية للهياكل التنظيمية للأقسام. وتحديد الاختصاصات و الوظائف والتنظيم الداخلي للمصالح المركزية والمصالح الخارجية.

## ◀ الوسائل البشرية

تتوفر كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة على 2728 موظفا منهم 507 مهندس و1234 تقني و987 إطارا إداريا وهو ما يمثل على التوالي نسب 19 % و 45 % و 36 % من مجموع العاملين.

وقد انتقلت الاعتمادات المفتوحة الخاصة بنفقات الموظفين من 235,94 مليون درهم سنة 2003 إلى 292,74 مليون درهم سنة 2010 أي بزيادة نسبتها 24%. وتمثل هذه النفقات ما يفوق 89% من ميزانية التسيير الخاصة بسنة 2010.

ويمكن ملاحظة أن نسبة التأطير عالية إذ تفوق 59% من العدد الإجمالي للموظفين.

## • وضعية غير واضحة لبعض الموظفين

يعمل ما يقارب 390 من موظفي كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة بوكالات الأحواض المائية. فمند إحداث هذه الوكالات بموجب القانون المتعلق بالماء كمؤسسات عمومية تتوفر على الشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. لا توجد إلى يومنا

هذا أي علاقة قانونية تربط هؤلاء الموظفين مع المؤسسات المذكورة. وتستمر كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة في دفع أجورهم من ميزانيتها الخاصة.

من أجل تسوية وضعية الموظفين العاملين بوكالات الأحواض المائية. تم إصدار نظامين أساسيين ظلا دون تنفيذ:

- الأول موقع من طرف وزير إعداد التراب الوطني والماء والبيئة بصفته رئيسا للمجالس الإدارية لوكالات الأحواض المائية. وكان مفروض أن يدخل هذا النظام الأساسي حيز التنفيذ ابتداء من 2 نونبر 2005 تاريخ التأشير عليه من طرف الوزير المكلف بالمالية (الفصل 60 منه). ومع ذلك بقي بدون تنفيذ:
- الثاني موقع من طرف كاتب الدولة المكلف بالماء والبيئة بصفته رئيسا للمجالس الإدارية لوكالات الأحواض المائية ومؤشر عليه من طرف الوزير المكلف بالمالية بتاريخ 12 يوليو 2010. يلغي هذا القانون الأساسي سابقه و ينص على أنه يدخل حيز التنفيذ ابتداء من فاتح يناير 2010 (الفصل 72 منه). ومن الواضح أن هذا النظام الأساسي بقي كسابقه بدون تنفيذ.

#### • جوانب القصور المرتبطة بعملية المغادرة الطوعية

بلغ عدد المستفيدين من المغادرة الطوعية لسنة 2005 ما مجموعه 670 موظفا وهو ما مثل 19% من مجموع الموظفين. و يتوزع المغادرون حسب الدرجة كما يلي:

الدرجات	الأطر الإدارية	التقنيون	المهندسون	مجموع المستفيدين
العدد	383	205	82	670
النسبة/الدرجة	% 24	% 14	% 16	-
النسبة/ المستفيدين	% 57	% 31	% 12	% 100

المصدر: مصلحة الموظفين و التكوين التابعة لكتابة الدولة في الماء و البيئة

تلت هذه العملية التي عرفت مغادرة 82 مهندسا. عملية توظيف 81 مهندسا خلال الفترة الممتدة من 2007 الى -2009 33 في سنة 2007 و42 في سنة 2008 و6 في سنة 2009). وعليه. فالمهندسون الذين اختاروا المغادرة تم استبدالهم بنسبة 98.78 % خلال فترة ثلاث سنوات.

ومن جهة أخرى. ورغم مغادرة 670 موظفا سنة 2005 في إطار العملية المذكورة. فان نفقات الموظفين عرفت ارتفاعا متتاليا منذ سنة 2007 (242,91 مليون درهم سنة 2007 و260,56 مليون درهم سنة 2008 و292,69 مليون درهم سنة 2009 و292,74 مليون درهم سنة 2010).

#### • ثغرات في مجال التكوين

بلغت نفقات التكوين خلال فترة 2003 - 2010. ما مجموعه 13.84 مليون درهم. عملت كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة على وضع مخطط ثلاثي للتكوين المستمر. كان موضوع الصفقة SEEE/126/2006 بمبلغ 336.330.00 درهما.

من بين مخرجات هذه الدراسة. يوجد مخطط التكوين لفترة 2007 - 2009. إلا أن هذا المخطط لم يتم تسلمه إلا في شهر أبريل 2009 أي في نهاية الفترة المعنية.

يستنتج من التقرير النهائي للتخطيط الثلاثي وجود أنشطة للتكوين تهم سنوات 2010 و2011 و2012. إلا أنه وحتى أواخر سنة 2011. نسجل عدم تنفيذ أي أنشطة تكوينية مبرمجة في إطار مخرجات الدراسة المذكورة.

وقد تم فتح اعتمادات خاصة ببند التكوين برسم السنة المالية 2011. بمبلغ 1,10 مليون درهم. وتم وضع برنامج بتكلفة قدرت ب 0,95 مليون درهم بقي بدون تنفيذ.

يوصي المجلس الأعلى للحسابات المسؤولين بالسهر على برمجة جيدة في مجال التكوين وبتنفيذ الخطط في الأجل المحددة.

خلال فترة 2003 - 2010، صرف في مجال نظام المعلومات ما قدره 49.46 مليون درهم. و في غياب تصميم مديري للمعلومات يهدف لتقييم الوضع القائم وإعداد وتطوير وتكييف بيئة المعلومات مع ما يتمشى وحاجيات مصالح كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، باشرت هذه الأخيرة اقتناء حلول معلوماتية. استوجب بعضها عدة ملاحظات منها:

• نظام بدر 21

يتعلق الأمر بنظام معلوماتي يحتوي على قاعدة معلومات الموارد المائية تحت SGBDR ORACLE وكذا نظام معلومات جغرافي منزل في برنامج Arc/Info.

أجز هذا النظام سنة 1995 بمبلغ قدره 1,37 مليون درهم. وتم تحسينه خلال السنة المالية 96/97 ليندمج ضمن المجموعة الفرعية للبيانات الهيدرولوجية وقاعدات المعطيات التي تهتم بالتزود بالماء الصالح للشرب القروي وتبدير حقينة السدود (1,47 مليون درهم).

في سنة 2006، وفي إطار الصفقة SEE/130/2006، بمبلغ 0,50 مليون درهم، كانت المجموعة الفرعية لنظام بدر 21 موضوع تحسين يرمي إلى إيجاد آلية تفسيرية لبيانات الجودة وتطوير أداة موحدة لاستيراد البيانات المتواجدة في أشكال مختلفة مثل Access و Excel ...

يفترض أن تركز البيانات الهيدروميترية الخاصة بالمياه السطحية تعلو المياه والنقل الثقيل و الصبيب والتساقطات وكل المعطيات الضرورية لوضع دليل هيدرولوجي. وكذا المياه الجوفية كمستوى مياه الآبار و المياه الجوفية. وكذلك كل المعطيات المتعلقة بتاريخ حساب فحص نقط الماء. ويعمل كذلك على مركزة المعطيات المتعلقة بجودة الماء ونقط تفرغها. وتفسيرها بالرجوع لمعايير الجودة. مع إمكانية منح تقديم عن نقط الماء و الإفراغات على خرائط. بالنسبة لكل حوض مع تحديد لمستوى جودة القياسات.

منذ سنة 2002 يتم على مستوى وكالات الأحواض المائية إدخال البيانات الهيدروميترية وتلك المتعلقة بالجودة. و قد أصبح نظام بدر 21 مزودا عن طريق وحدة نمطية لنقل المعطيات.

إلا أنه يلاحظ على مستوى مديرية البحث والتخطيط في ميدان المياه ما يلي :

- الهيدرولوجية: آخر البيانات المدخلة في نظام بدر 21 ترجع لسنة 2004 مع استثناء البيانات المتعلقة بحوض درعة - زيز علما أن وكالة الحوض المائي حديثة نسبيًا؛
- القياسات (piézométrie): آخر البيانات المدخلة في نظام بدر 21 المتعلقة بنقط الماء ترجع لسنة 2007، باستثناء بعض النقط التي كانت موضوع إدخال سنة 2009؛
- من حيث الجودة: منذ سنة 2002، يلاحظ أن إدخال البيانات المتعلقة بالجودة لم يعد يتم على مستوى بدر 21 بل على مستوى قاعدة بيانات تم تطويرها على مستوى قسم جودة المياه؛
- بالنسبة للمطر و الصبيب: آخر البيانات المدخلة على مستوى بدر 21 تعود إلى يناير 2007؛
- حقينة السدود: آخر البيانات المدخلة على مستوى بدر 21 تعود إلى يناير 2010؛
- التزود بالماء الصالح للشرب في المجال القروي: البيانات التي تهتم سنوات 2007 وما تلاها لم يتم إدخالها على مستوى بدر 21.

• نظام التبدير الإلكتروني للمستندات

تم إحداث هذا النظام في إطار صفقة رقم DRPE/2003/115، بمبلغ 0,95 مليون درهم.

يهدف هذا النظام إلى « توسيع استعمال الحل الراهن للتبدير الإلكتروني للمستندات بغية تعميمه على كل وكالات الأحواض المائية ».



والملاحظ أن هذا النظام لم يتم تشغيله إلا خلال سنتي 2006 و2007. كما أن عدة مصالح (الصفقات و الحاسبة). لا تستعمل المسح الضوئي للوثائق التي يوفرها هذا النظام منذ سنة 2007.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات، بالسهر على تحسين قاعدة البيانات بدر 21 و على استعماله الأمثل و الحفاظ على تشغيل نظام التدبير الإلكتروني للبيانات.

## II - جواب وزير الطاقة و المعادن و الماء و البيئة

(نص الجواب كما ورد)

### أولا - إعادة تنظيم قطاع الماء

#### 1. دراسات تهدف إلى إعادة تنظيم قطاع الماء

##### ← طلب دراسات ذات نفس الموضوع والمحتوى

إن الهدف من إجراء الدراسة المتعلقة بإعادة هيكلة قطاع الماء والتي تدخل في إطار برنامج دعم قطاع الماء بالمغرب من طرف البنك العالمي هو وضع تقييم شامل للهيكلة الحالية لهذا القطاع واقتراح الإصلاحات الضرورية لتحسين الحكامة فيه. أما الدراسة المتعلقة بتقييم مدى تطبيق واحترام القانون رقم 95-10 المتعلق بالماء، فقد تقرر إنجازها من طرف الإدارة بعد أن لاحظت هذه الأخيرة الصعوبات التي تعترض تنفيذ أحكام قانون الماء ونصوصه التطبيقية، وأن فعالية بعض أوجه تدبير الموارد المائية لم تتحسن بالمقارنة مع الوضعية السابقة لنشر قانون الماء.

إن قياس درجة تطبيق هذه المنظومة التشريعية والتنظيمية سيسمح بكشف الثغرات والنقائص وكذا الجوانب المعقدة وغير الملئمة التي توجد بهذه المنظومة وبالتالي القيام بإصلاحها. كما أن هذه الدراسة عاجت الجوانب المؤسسية لتطبيق قانون الماء بهدف معرفة مدى انخراط مختلف القطاعات المعنية بمسألة الماء في تطبيق القانون المذكور. مع الإشارة أن مصالح قطاع الماء بصدد العمل على إنجاز مشروع لإصلاح قانون الماء ونصوصه التطبيقية.

##### ← اللجوء غير المبرر للخبرة خارج الإدارة

بالنسبة للاستعانة غير المبررة بالخبرة خارج الإدارة فيجب الإشارة إلى أن النصوص موضوع دراسة التقييم المذكورة قد تم إعدادها بالفعل من طرف المديرية العامة لهندسة المياه، إلا أن هذه الإدارة أصبحت حاليا لا تتوفر على موارد بشرية تمكنها من القيام بمثل هذه الدراسات، حيث يضم قسم التشريعات المائية إطار واحد فقط مختص في هذا المجال. وبغض النظر على أنه كان لزاما للجوء إلى الخبرة الخارجية لمعالجة النقص البشري بالمديرية العامة لهندسة المياه، فقد كان أيضا من الضروري ضمان موضوعية وحياد التحليل النقدي لدى تطبيق أحكام قانون الماء ونصوصه التطبيقية.

#### 2. علاقات كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة بالأحواض المائية

يعد إنشاء وكالات الأحواض المائية من أهم الإجراءات التي جاء بها القانون 95-10 المتعلق بالماء والتي تهدف إلى إرساء تدبير لا مركز ولا مركزي و تشاوري للموارد المائية بالمغرب.

إن الخلق الفعلي لهذه المؤسسات التي أوكل إليها القانون عدة مهام تخص تدبير الموارد المائية يتطلب وقتا كبيرا.

هذا واعتبار للنقص في إمكانيات وكالات الأحواض المائية كان من الضروري مصاحبة ودعم هذه الوكالات والتدخل لتنسيق أنشطتها ومناهج عملها وتعميم الدراسات الجيدة لضمان نجاح تجربة التدبير اللامركز للماء من طرف هذه المؤسسات.

أما فيما يتعلق بالعلاقات بين وكالات الأحواض المائية وقطاع الماء، فإنها منظمة وواضحة بموجب التشريع المائي. فطبقا للمادة 20 من قانون الماء فإن اختصاصات هذه الوكالات تتلخص في تقييم وتخطيط وتدبير وحماية ومراقبة الموارد المائية داخل دائرة نفوذها. علاوة على منح المساعدات المالية والتقنية.

وقد خول قانون الماء للوزارة الوصية على الوكالات صلاحيات هامة منها التنسيق بين الوكالات، إعداد السياسة الحكومية في مجال تخطيط المياه على الصعيد الوطني، تهيئة المنشآت المائية الكبرى وصيانتها، إعداد النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بالماء... ولاجاز هذه المهام، فإن قطاع الماء ملزم بإجاء الدراسات التقنية اللازمة. إضافة إلى هذه

المهام فإن الوزارة الوصية تتأسس المجالس الإدارية للوكالات وكذا اللجن التي يتم إحداثها من طرف هذه المجالس لمساعدتها في مجال التخطيط والبرمجة والتدقيق.

إن الدعم المقدم لوكالات الأحواض المائية يتم على أساس برنامج عمل سنوي باقتراح من مدير الوكالة. وعلى أساس تنبؤات إيرادات الوكالة، وباتفاق الوزارتين الوصيتين. ويتم إجراء تقييم حول تحقيق الأهداف وذلك بمناسبة إعداد ميزانية السنة الموالية وبطبيعة الحال خلال اجتماع المجلس الإداري.

ابتداءً من فاتح يناير 2010، تم إلحاق كافة الموظفين بالوكالات طبقاً لنظام الموظفين الموقع من طرف وزارة الاقتصاد والمالية وكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة. ومنذ ذلك التاريخ يتم صرف مستحقاتهم من طرف الوكالة.

## ثانياً - الجوانب المتعلقة بالمهنة

### 1. البحث والتخطيط المائي

#### ← تخطيط تهيئة الأحواض المائية

- التأخر في وضع استراتيجية وطنية للماء
- المخططات التوجيهية للتهيئة المندمجة للموارد المائية

نظراً للتأخر الحاصل في إعداد المخطط الوطني للماء، فإنه لم يتم، إلى حدود الآن، عقد الدورة العاشرة للمجلس الأعلى للماء والمناخ والتي ستخصص للنظر في هذا المخطط.

وتجدر الإشارة إلى أنه، طبقاً لقانون الماء رقم 95-10 ونصوصه التطبيقية، يتم وضع المخطط الوطني للماء على ضوء نتائج المخططات التوجيهية للتهيئة المندمجة للموارد المائية لمختلف الأحواض المائية للمملكة. وقد استغرقت عملية تخيين هذه المخططات من طرف وكالات الأحواض المائية وقتاً هاماً. وذلك بالنظر للمقاربة التشاركية التي نصت عليها النصوص القانونية في إعداد هذه المخططات والسعي إلى الحصول على التوافق بين مختلف الشركاء حول برامج العمل المقترحة من طرف هذه الوثائق.

حالياً، تم الانتهاء من وضع كافة وثائق المخططات التوجيهية للتهيئة المندمجة للموارد المائية لمختلف الأحواض المائية كما تم عرضها على المجالس الإدارية لوكالات الأحواض المائية، وسيتم بعد ذلك عرضها على أنظار المجلس الأعلى للماء والمناخ في دورته المقبلة.

فيما يتعلق بإعداد المخطط الوطني للماء، من المهم الإشارة إلى أنه يتم حالياً وضع اللمسات الأخيرة على التقرير النهائي للمخطط. وقد تم إعداده بتشاور تام مع جميع الفاعلين في إطار اللجنة الدائمة للمجلس الأعلى للماء والمناخ. حيث تم عقد أربع اجتماعات للجنة الدائمة والعديد من جلسات العمل الموضوعاتية بمقر قطاع الماء خلال أشهر غشت وشتنبر وأكتوبر من هذه السنة .

وتعتزم وزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة تقديم ملف المخطط الوطني للماء خلال الدورة القادمة للمجلس الأعلى للماء والمناخ والتي ستعقد خلال الشهور المقبلة.

أما فيما يخص الصفقات المتعلقة بالاستراتيجية الوطنية للماء، فإن التكرار المشار إليه بين الصفقة الأولى والثانية غير موجود. ذلك أنه خلال الدراسة الأولى تم تحديد خطط العمل الإستراتيجية في حين أنه خلال الدراسة الثانية تم ترتيب وبرنامج تلك الخطط حسب الأولويات لوضع برنامج على المدى القصير مع جدول زمني محدد لكل سنة وكذلك وضع باقي الإجراءات على شكل خارطة طريق على المدى المتوسط والبعيد.

## ◀ نقص على مستوى تدبير الموارد المائية

### • التوحد الكبير للسدود

يعتبر توحد السدود نتيجة مباشرة لاجتراف التربة و للحت المائي وهي ظاهرة طبيعية. ولهذه الظاهرة عدة أسباب من أهمها: حدة التساقطات، جيومورفولوجيا الأرض، الغطاء النباتي.

ووعيا بأهمية هذه الظاهرة وللحد من تأثيرها على الأحجام المائية المنظمة من طرف السدود، يقوم قطاع الماء، خلال التصميم، بتخصيص حجم ميت لتخزين الرواسب على مدى 50 عاما، وهي المدة التي تعتبر عموما مدة الحياة الاقتصادية للسدود. ويتم تحديد أحجام الترسبات عن طريق وسائل معترف بها دوليا، حيث يتم احتسابها بطريقة غير مباشرة بناءا على نماذج تجريبية على أساس معطيات الحث المائي سالفة الذكر. ويتم تميم ذلك باستعمال طرق مباشرة كحساب كمية المواد الصلبة المنقولة على مستوى محطات القياس المتواجدة بالسدود.

كما يتم تنفيذ إجراءات وقائية على أساس تهيئة الأحواض المنحدرة وذلك بالتنسيق مع مصالح المندوبية السامية للمياه والغابات ومكافحة التصحر. ويتم أيضا القيام بإجراءات علاجية كالإفراغات عن طريق مفرغ القعر لإزالة الوحد في أوقات تدفق السدود. وتعتبر الدراسات المتتالية من أجمع الوسائل لتابعة حالة توحد السدود.

### • السلامة «الوقائية» للسدود

لقد تم القيام بأربعة عشر دراسة تتعلق بانتشار مياه الفيض الناجمة عن الإفراغات المائية وانهيار السدود مع إعطاء الأولوية في هذه الدراسات للسدود القديمة. وستعرف هذه الدراسات تسريعا في وتيرة إنجازها مستقبلا.

## ◀ تعبئة المياه غير التقليدية

### • دراسة استراتيجية خلية مياه البحر بالمغرب

تندرج دراسة استراتيجية خلية مياه البحر في المغرب في إطار دراسات التخطيط الاستراتيجية المنجزة من طرف قطاع الماء. وتهدف مديرية البحث والتخطيط المائي من خلال هذه الدراسة إلى توضيح الرؤية فيما يخص برامج العمل حول إمكانيات خلية مياه البحر في المغرب وكذلك وضع الآليات القانونية الضرورية لتطوير هذه التقنية وذلك لتعزيز الإدارة المتكاملة للموارد المائية غير التقليدية والتقليدية. وقد تم إنجاز الدراسة بتطابق تام مع ما يتضمنه دفتر التحملات الخاص بالصفقة.

وسيتم تفعيل توصيات هذه الدراسة، خاصة الشق المتعلق بالاصطلاحات القانونية خلال عملية مراجعة قانون الماء رقم 95-10 الجارية حاليا.

### • دراسة تقييم و تهمين موارد المياه الأجاجة بالمغرب

لقد تم عقد اجتماعين مع مكتب الدراسات الحاصل على الصفقة. الاجتماع الأول بتاريخ 3 مارس 2009 من أجل إعطاء انطلاق الدراسة، والاجتماع الثاني بتاريخ 23 شتنبر 2009 للوقوف على تقدم مراحل إنجاز الدراسة والتي لم تعرف أي تقدم. وأمام هذه الوضعية، قامت الإدارة بمراسلة مكتب الدراسات بتاريخ 05 فبراير 2010 من أجل اتخاذ التدابير اللازمة لإتمام إنجاز الدراسة، و لكن بدون نتيجة. مما دفع الإدارة إلى فسخ الصفقة.

## ◀ تقييم وتتبع الموارد المائية

### • تقييم وتتبع الموارد المائية السطحية (الهيدرولوجيا)

لقد أصبحت هذه المهام من اختصاص وكالات الأحواض المائية، إلا أن ضعف الإمكانيات المرصودة للوكالات خلال هذه المرحلة الانتقالية و أهمية هذه العمليات في تقييم و تدبير الموارد المائية جعلت المصالح المركزية تتابع الاستثمار في هذا الميدان.

#### • عصنة شبكة القياسات

- فيما يتعلق بنظام الإشعار بالحمولات الخاص بحوض ورغة خلال الفترة الممتدة ما بين 2011/01/01 و2011/04/24 فقد قام بوظيفته بطريقة عادية. لقد وضع هذا النظام لتتبع مستويات المياه المرتفعة (الحمولات) بواسطة أجهزة ردار ثابتة على ضفة الوديان (حتى لا تجرف) مخصصة لقياس ارتفاع منسوب المياه انطلاقاً من عتبة تفوق مستوى محدد للمياه. إن فحص معطيات نظام الإشعار خلال الفترة الممتدة ما بين 2011/01/01 و2011/04/24 يوضح ما يلي:
  - تم إرسال المعطيات المطرية بنسبة 97%.
  - فيما يتعلق بمستويات المياه فقط تم إرسال المعطيات الخاصة بالمحطات الهيدرولوجية عين عيشة و الرطبة بطريقة عادية مع العلم أن مستويات المياه المنخفضة لا يؤخذ بعين الاعتبار لكون هذا النظام مخصص للحمولات.
  - فيما يخص المحطة الهيدرولوجية باب وندر فلم يتم تسجيل حمولة مهمة بالحوض الخاص بهذه المحطة خلال الفترة الممتدة من 2011/01/01 إلى 2011/04/24 حيث أن أقصى ارتفاع لمنسوب المياه المسجل من طرف النظام الراديو الكلاسيكي لهذه المحطة بلغ 2.15 م يوم 2011/02/15 على الساعة الثامنة مساءً. علماً أن العتبة الدنيا التي يتم البدء بتسجيلها بواسطة جهاز الرادار هي 2.25 م فما فوق. مما يفسر معدل إرسال المعطيات بنسبة 4%.
  - أما بخصوص محطة كالتز فقد عرف جهاز الرادار الخاص بهذه المحطة عطب في الإرسال تمت معالجته . ليصل معدل إرسال المعطيات الخاصة بنفس المحطة خلال الفترة الممتدة 2011/04/24 إلى 2011/11/30 ما يفوق 90%.
  - تتعلق المرحلة الأولى من الصفقة رقم 111/2008/م ب ت م بتشخيص دقيق للأجهزة الأوتوماتيكية وأجهزة القياس . و قدرة البث عن بعد لإرسال المعطيات الهيدرولوجية... فهذه المرحلة ليست دراسة نظرية وإنما عمل ميداني.
- تم منح عقود الصفقات 111/2008 و 39/2009 من خلال إعلان علاني لصفقتين المفتوحتين للعموم. فيما يخص الصفقة 39/2009 فقد تم استلام عرضين مختلفين من شركتي «S» و «SC» وقد تم إبعاد هذه الأخيرة نظراً لإفادتها بشهادة ضريبية غير صالحة.

#### • مراقبة تطور الموارد المائية الجوفية (الهيدروجيولوجيا)

إن إرساء وكالات الأحواض المائية و منحها سلطات واسعة ذات أهمية كبرى لرصد وإدارة الموارد المائية دون إمكانيات كافية. دفع بالمصالح المركزية الى دعم و مواكبة الوكالات في هذا الميدان خلال المرحلة الانتقالية.

#### - شبكة القياس

يتم تتبع وإجاز الأشغال من طرف كل من المصالح المركزية. وكالات الأحواض المائية ومصالح المياه.

فيما يخص الصفقة رقم 138/2007/م ب ت م. المتعلقة بأشغال إجاز المعاصر بإقليم الحوض المائي لسبو. فقد بلغت. إلى غاية 20/10/2011. نسبة الأداء 100%.

خلال إجاز الأشغال المتعلقة بحفر الأنقباب. ونظراً للمكونات الجيولوجية للطبقات المزمع استكشافها فيصعب تحديد بدقة كمية الأشغال. لذا فالأشغال المنجزة فعلياً قد تكون مغايرة للكميات الواردة في دفتر التحملات.

#### - الآبار و أنقباب الاستغلال

لقد تم وضع برنامج الآبار والأنقباب الاستغلالية بالتشاور مع وكالات الأحواض المائية و ذلك بهدف تلبية الطلب على الماء بالمناطق القاحلة بالملكة وخاصة حوض درعة.

#### - التغذية الاصطناعية للفرشات المائية

فيما يتعلق بإجازة أشغال بناء المنشآت المتعلقة بالتغذية الاصطناعية للفرشة المائية للحوز على وادي امين الزات. نشير الى ما يلي :

- يتم تتبع آثار التغذية الاصطناعية على فرشة الحوز من خلال القياسات المستمرة الموكولة إلى مكتب دراسات من طرف وكالة الحوض المائي لتانسيقت.
- إن امتلاء عالية و سافلة العتبات بالترسبات خلال مرور الحمولات ظاهرة طبيعية. ولهذا لا بد من برمجة عمليات تنقية هذه المنشآت مرة إلى مرتين في السنة حسب الحالة الهيدرولوجية لكل سنة. ولقد أدرجت وكالة الحوض المائي لتانسيقت. تنفيذ هذه العمليات في إطار برامجها السنوية.

### ◀ **التزويد بالماء الشروب والتطهير السائل (التزويد بالماء الصالح للشرب بالعالم القروي)**

لحل مشاكل تأخر المشاريع بسبب الربط بالشبكة الكهربائية تعتمد مصالح المياه التابعة لقطاع الماء إلى حث وتوعية الجماعات القروية وجمعيات مستعملي الماء الشروب إلى ضرورة برمجة الإعتمادات المالية اللازمة لربط المنظومة المائية بالكهرباء.

لقد أجاز المكتب الوطني للماء الصالح للشرب في سنة 2004 وهي السنة التي أصبح تزويد العالم القروي من مهام هذا المكتب حصيلة شمولية لما تم إجازته في المغرب من مشاريع التزويد والربط بالماء في العالم القروي وهذا ما يشكل تقريبا نصف زمني لبرنامج تزويد العالم القروي بالماء الصالح للشرب.

بدأ المكتب الوطني للماء الصالح للشرب في نهاية كل سنة على إعداد معدل التزويد بالماء وذلك مع الأخذ بالاعتبار كل ما تم إجازته خلال السنة من مشاريع من طرف جميع المتدخلين في الميدان.

منذ سنة 2004 توجه جميع طلبات السكان والجماعات المحلية التي ترد على المديرية العامة لهندسة المياه لمصالح المكتب الوطني للماء الصالح للشرب قصد الاختصاص.

يتم منذ سنة 1996 في إطار برنامج تزويد العالم القروي بالماء الصالح للشرب التوقيع على اتفاقيات ثلاثية الأطراف بين الدولة والجماعات القروية وجمعيات مستعملي المياه لتحديد دور كل شريك في سياق نهج تشاركي و بعد إجازة المشروع تعمل مصالح المياه على وضع التجهيزات المنجزة رهن إشارة جمعيات مستعملي المياه والجماعات القروية وذلك طبقا لمقتضيات هذه الاتفاقية الثلاثية.

تعتبر جمعية مستعملي المياه المسؤول عن تتبع و إصلاح وصيانة المنظومة المائية في حين تقدم مصلحة المياه التأطير والمساعدة التقنية اللازمة لهاته الجمعيات.

إن عدم وجود إعتمادات مالية مخصصة لتزويد العالم القروي بالماء الشروب منذ سنة 2004. يقلص بشكل ملحوظ تدخل الوزارة في تأطير ومساعدة هاته الجمعيات.

### ◀ **التأهيل البيئي**

لقد أعدت وزارة التربية الوطنية لائحة تضم 17520 مدرسة قروية تتطلب تأهila بيئيا.

طبقا لمقتضيات الفصل 6 من الاتفاق الإطار الموقع بين وزارة التربية الوطنية وكتابة الدولة في الماء والبيئة تم إرسال دورية إلى جميع مصالح المياه وذلك لإخبارهم بفحوى الاتفاقية و تم في ما بعد عقد اجتماع عام لتدارس حيثيات المشروع و تحديد المستفيدين.

يجب الإشارة إلى أنه منذ 2010 كثفت المصالح المركزية و الخارجية جهودها لأجل ربط المدارس والمساجد المستفيدة من برنامج التأهيل البيئي بالماء الصالح للشرب.

لقد بدلت مجهودات كبيرة من طرف كتابة الدولة المكلفة بالماء و البيئة من أجل تعبئة موارد مالية خارجية في إطار التعاون مع بعض الدول الصديقة (إيطاليا، بلجيكا و اسبانيا) و داخل المغرب (شركات الإسمنت، وكالات الأحواض المائية و المبادرة الوطنية للتنمية البشرية...)

## 2. المنشآت المائية

### ملاحظات عامة حول المشاريع

#### • الإمدادات المائية

تجدر الإشارة أولاً إلى أن الملاحظات تمت حول سبعة سدود من أصل 39 تمت دراستها، وهي تهم قسمين أساسيين:

**السدود القديمة:** سد محمد بن عبد الكريم الخطابي (30 سنة) سد ابن بطوطة (35 سنة) سد محمد الخامس (45 سنة)

**السدود الحديثة:** سد الوحدة (16 سنة) سد أحمد الحنصالي (11 سنة) سد مولاي الحسن بن المهدي (7 سنوات) سد الحسن الثاني (6 سنوات)

ويجب التذكير أنه عند المقارنة بين الأحجام المائية المخصصة لمختلف الاستعمالات الناتجة عن دراسات التخطيط والأحجام الممنوحة فعلياً، يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- الأحجام المنظمة المحددة وفقاً لدراسات التخطيط هي أحجام مضمونة وفقاً لضوابط خصائص تحدد بتشاور تام مع جميع المتدخلين خاصة قطاع الفلاحة. وتنقسم هذه الضوابط، بالنسبة للفلاحة، إلى معدل أقصى مسموح به يساوي 50% مقارنة بالإمدادات وتردد فئيل سنتين على عشرة يكون فيها الخصائص بين 15% و 50%. وتعتبر السنوات التي يقل فيها الخصائص عن 15% عادية. وبذلك لا تطابق الأحجام المنظمة الإمدادات المتوسطة، بل الأحجام القصوى المضمونة تبعاً للضوابط سالفة الذكر. وتستعمل هذه الأحجام لتحسين المنشآت الهيدروفلاحة وتحديد مساحات التي ستسقى انطلاقاً من السد.

- تحدد الأحجام المنظمة انطلاقاً من عملياً المحاكاة المائية باستعمال سلسلة واردات انطلاقاً من سنة 1940.

- الحاجيات المستعملة في دراسات التخطيط تتعلق بمدى التخطيط (20 سنة على الأقل) وليس الطلب المعبر عنه في السنوات التي تلي بداية استعمال السد.

- يستغرق امتلاء السد عادة عدة سنوات، على حسب كمية الواردات.

- تأثرت الإمدادات المائية من السدود خلال العشرينات الثلاثة الماضية لحالات الجفاف التي عرفها المغرب خلال هذه المدة و خاصة سنوات 1980 و بداية سنوات 1990 و 2000.

- تنقسم المرحلة التي تمت دراستها من طرف المجلس الأعلى للحسابات (03/2002 - 11/2010) إلى قسمين. مرحلة أولى تميزت بضعف التساقطات المطرية و الواردات المائية مما أدى إلى تقليص الإمدادات المائية من السدود. و مرحلة ثانية (09/2008 و 10/2009) سجلت موارد مائية مهمة جداً إمتلأت جل السدود بالملكة من جرائها لكن الطلب على الماء للسقي كان ضعيفاً نظراً للأمطار المهمة التي تساقطت خلال هذه المرحلة. و لقد مكن المخزون المائي المهم بالسدود من تلبية جميع الحاجيات المعبر عنها منذ بداية هذه المرحلة إلى وقتها هذا.

ومن المهم الإشارة إلى أن دراسات تخمين الإمكانات المائية للمغرب المنجزة سنة 2010 أظهرت أنها انخفضت إلى 22 مليار متر مكعب في السنة مقارنة مع 30 مليار م<sup>3</sup>/سنة التي حددت سنة 1984.

و برغم هذا الانخفاض فإن السدود لعبت دوراً أساسياً في ضمان تزويد البلاد بالماء خلال سنوات الجفاف.

## - سد الحسن الثاني

الحجم المنظم من طرف السد والمخصص للماء الصالح للشرب يتناسب مع الحاجيات في أفق سنة 2030 وليست الحاجيات في وقت إنجاز الدراسات ولا عند الشروع في إستعمال مياه السد. وتجدر الإشارة أن أشغال تزويد مدينة ميدلت والمراكز المجاورة لها بالماء الصالح للشرب انطلاقاً من سد الحسن الثاني هي في طور الأجاز وستنطلق في نهاية 2013.

ووفقاً لمعطيات وكالة الحوض المائي للملوية ومديرية البحث والتخطيط المائي، فإن الإمدادات المخصصة للري انطلاقاً من السد تبلغ 156 مليون متر مكعب في ما يخص الموسم الفلاحي 2010 / 2011، و قد يتم القيام بالإفراغات انطلاقاً من سد الحسن الثاني مباشرة إلى واد ملوية وذلك لتحويله للمركب المائي محمد الخامس-مشرع حمادي لسقي سهل ملوية السفلى.

وفيما يلي التوزيع الشهري للحجم المفرغ من أجل الري استناداً لمعطيات وكالة الحوض المائي للملوية :

السنة	شنتبر	أكتوبر	نونبر	دجنبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليوز	غشت	المجموع
2010 - 2011	10.4	36.7	14.3	10.7	10.6	9.7	10.7	10.4	10.7	10.4	10.7	10.7	156

## - سد مولاي الحسن بن المهدي (الروز سابقاً)

على الرغم من إنهاء أشغال السد في سنة 2005 فإن نسبة ملئه لم تبلغ 50 % إلا في شهر فبراير 2008 ومن ثم فإن الاستغلال الفعلي لمياه هذا السد لم تتم إلا بعد هذا التاريخ.

يتم توفير إمدادات من أجل الماء الصالح للشرب استناداً إلى الطلب على المياه الذي يزداد من سنة إلى أخرى تبعاً للحاجيات المعبر عنها. وتكون الإمدادات في البداية أقل من الحجم المنظم من طرف السد والمخصص للماء الصالح للشرب، حيث إن هذا الأخير لا يمثل الحاجيات خلال السنوات التي تلي انطلاق السد ولكن يمثل الحاجيات على المدى الطويل.

لم يتم تخصيص أي حجم للأغراض الفلاحية، ذلك لأن التجهيزات الهيدرولوجية لم يتم إنجازها بعد.

## - سد أحمد الخنصالي

الإمدادات المخصصة للري انطلاقاً من السد المشار إليها في التقرير تهم فقط الدائرة السقوية لبني عمير. كما تجب الإشارة إلى أن أحجاماً أخرى يتم إمدادها عن طريق مفرغ القعر المأخذ الخاص لإنتاج الطاقة، حيث يتم نقلها بعد ذلك إلى سد المسيرة لاستعمالها في سقي الدائرة السقوية لدكالة. ويقدر المتوسط السنوي لهذا الحجم منذ سنة 2001 ب 530 مليون متر مكعب في السنة.

وتجدر الإشارة أن أشغال تزويد مدن خريكة وأبي الجعد وواد زم وقصبة تادلة والمراكز المجاورة بالماء الصالح للشرب والتزويد بالماء الصناعي للمكتب الشريف للفوسفاط انطلاقاً من المركب المائي الخنصالي-أيت مسعود هي في طور الانطلاق.

## - سد الوحدة

الإمدادات الفعلية انطلاقاً من السد تبقى أقل من الحجم المخصص للري المبرمج في إطار الدراسات القبلية المنجزة، وذلك راجع بالأساس إلى التأخر الحاصل في إنجاز التجهيزات الهيدرولوجية، مما نتج عنه وجود 100.000 هكتار كفرق بين المساحات المبرمج تجهيزها والجهازه فعلياً.

الأحجام المائية المستعملة أساساً في توليد الطاقة تتجاوز بكثير الأحجام المحولة للفلاحة لاسيما خلال سنوات 2008 و 2010 التي تمت دراستها من طرف المجلس الأعلى للحسابات والتي تفسر بـ :

- السنوات المعنية كانت سنوات ممطرة وكان الطلب على الماء الفلاحي ضعيفاً.



- امتلاء سد الوحدة عن آخره مما جعل كميات هامة تقذف بسافلة السد بعد استعمالها بشكل أساسي في توليد الطاقة الكهربائية .

أما بالنسبة لنقل المياه من سد الوحدة، فمن المهم الإشارة إلى أن الدراسات توجد حالياً في طور الإنجاز بغية تامين المياه الملقاة في البحر بالأحواض ذات الوفرة في إطار مشروع مهم لنقل المياه من الشمال إلى الجنوب.

#### - سد محمد بن عبد الكريم الخطابي

بالنظر إلى تزايد الطلب على الماء الصالح للشرب بالمنطقة تقلص الحجم المنظم بالسد بسبب توحل الحقينة، فإن الأولوية أعطيت، خلال السنوات الأخيرة، لتلبية حاجيات مدينة الحسيمة من الماء الصالح للشرب. وقد تم خلال دراسة تخيين المخطط التوجيهي للتنمية المندمجة للموارد المائية للموية مراجعة أهداف السد بتخصيصه كلياً للتزويد بالماء الصالح للشرب.

وقد تجاوزت الإمدادات المخصصة للماء الصالح للشرب انطلاقاً من السد 9 مليون متر مكعب في 2011 / 2012 في حين لم تتجاوز 4 مليون متر مكعب في 2002 / 2003.

الحجم المنظم من طرف السد مخصص كلياً للتزويد بالماء الصالح للشرب لمنطقة طنجة-أصيلة، ذلك أن المخطط التوجيهي للتنمية المندمجة للموارد المائية لأحواض الكوس وطنجة والساحل المتوسطي والمصادق عليه خلال الدورة السابعة للمجلس الأعلى للماء والمناخ، لم يخصص أي حجم للسقي انطلاقاً من السد. وقد تم التخلي عن فكرة استعماله للسقي نظراً لارتفاع المهم الذي عرفه الطلب على الماء الصالح للشرب بالمنطقة.

#### - سد محمد الخامس

تبقى الإمدادات الفعلية انطلاقاً من السد أقل من الحجم المخصص للري المبرمجة في إطار الدراسات القبلية المنجزة، وذلك راجع بالأساس إلى الأسباب التالية:

- فترات الجفاف المسجلة ببلادنا خلال الثلاثين سنة الماضية حيث إن الواردات المائية المسجلة بالسد أقل بكثير من المعدل العادي ( وهو الأساس الذي يحسب من خلاله الحجم المنظم)

- تقلص سعة السد بسبب توحل حقينته بحجم يقدر ب 400 مليون متر مكعب (أي أكثر من نصف سعة السد) الشيء الذي أثر سلباً على القدرة التنظيمية للسد. ولمعالجة هذه الوضعية تم إنجاز عدد من المنشآت بالعالية (سد الحسن الثاني وسد واد زا) من أجل الحد من وثيرة التوحل وتقوية القدرات التنظيمية للنظام المائي للموية لضمان التزويد بالماء الصالح للشرب للمنطقة (الناصور وبركان ووجدة وتاوريرت) بالإضافة إلى سقي سهل ملوية.

#### • غياب إجراءات للتخفيف من الآثار السلبية المصاحبة لإنجاز المنشآت المائية

يجب التذكير بأن الهدف من دراسات تأثير السدود على البيئة هو إنجاز خطة عمل لإدماج المشروع في محيطه في أفضل الظروف من أجل تخفيف الآثار السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية للمشروع.

ويبقى تنفيذ هذه الخطة والتوصيات مسؤولة جميع المتدخلين في إنجاز هذه المشاريع كل حسب مهامه و اختصاصاته.

لقد دأبت كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة على إنجاز الأعمال المطلوبة التي تدخل ضمن اختصاصاتها والمتمثلة في التعويض المالي للسكان طبقاً للتشريع الجاري به العمل وإنجاز البنيات التحتية الواقعة داخل الحقينة (الطرق، المدارس، الأسواق...)

#### • غياب إجراءات من شأنها التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن توحل السدود

يولي قطاع الماء أهمية خاصة لإشكالية توحل السدود و المنشآت المائية و يتخذ التدابير اللازمة للحد من التأثيرات السلبية لهذه الظاهرة ، ابتداء من مرحلة دراسة و تصميم المنشآت و إلى غاية مرحلة الاستغلال. لهذه الغاية يؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم المنشآت :

- تخصيص جزء من سعة الحقيفة لاستيعاب الواردات الصلبة (tranche morte) . و يعتمد لتحديد مدة زمنية تعادل 50 سنة طبقا للمعايير العالمية المتبعة في هذا الشأن
- وضع فتحات مراقبة بسكور ( مفرغ القعر ) في جسم السد تمكن من تفريغ الأوحال أثناء الحمولات.

أما فيما يخص وقاية الأحواض المائية من التعرية، فيتم عند الضرورة إنجاز عتبات للترسبات و إعادة تشجير الأحواض في إطار المخطط الوطني لإعادة التشجير الذي تتكلف به المندوبية السامية للمياه و الغابات و محاربة التصحر.

بالإضافة إلى المشاورات التي تتم، بين مختلف القطاعات المعنية بإجراز المنشآت المائية، في إطار المخطط المديرى للتهيئة المندمجة للموارد المائية، يتم التنسيق بين قطاع الماء و المندوبية السامية للمياه و الغابات و محاربة التصحر، كلما دعت الضرورة لذلك، لتحديد الأولويات في ما يخص الأحواض المائية التي يرتقب إجراز السدود بها.

- و سيتم توسيع و تعزيز الحوار بين مختلف القطاعات المعنية، بغية تفعيل مخططات العمل الرامية إلى التخفيف من حدة ظاهرة التعرية التي تطل الأحواض المائية، و ذلك قبل الشروع في إجراز المنشآت المبرمجة، طبقا لتوصيات المجلس الأعلى للحسابات.

## ◀ ملاحظات خاصة بالمشاريع

### • سد سيدي الشاهد

قد قامت دراسة المخطط المديرى لتدعيم تزويد مدينة مكناس والدوائر المجاورة بالماء الصالح للشرب في أفق سنة 2020، والتي أجزها المكتب الوطني للماء الصالح للشرب سنة 1992، بجرد جميع الحلول الممكنة خلصت إلى أن جميع الإمكانيات من المياه الجوفية قد تم تعبئتها على المدى القريب، وتبقى المياه السطحية هي المورد الوحيد لسد حاجيات مدينة مكناس والمناطق المجاورة من الماء الصالح للشرب.

كما بينت المقارنة التقنية - الاقتصادية للبدائل الأربعة التي تمت دراستها في إطار المخطط المذكور أن سد سيدي الشاهد يبقى الحل الأمثل لتلبية حاجيات السكان من الماء الشروب، و يجب التوضيح أن موقع سد سيدي الشاهد تم اختياره كبديل لسد «بوشكالات» الذي يتميز موقعه بخصوصيات جيولوجية لا تمكن من إجراز سد به.

كما تجدر الإشارة إلى أنه لم يعد ممكنا الإستمرار في استغلال الفرشة المائية لسائس والتي عرفت خلال تلك الفترة استغلالا مفرطا جعل مستواها ينخفض بشكل قياسي.

و من جهة أخرى، فإن الطبقات المالحة الموجودة بالحوض لم تمنع من إنشاء سد سيدي الشاهد نظرا أن التدابير التقنية اللازمة لمعالجة هذه المناطق (تكسية الطبقات المالحة بمواد طينية) قد تم اتخاذها وذلك من أجل الحد من ملوحة المياه المعبأة. إضافة إلى هذه التدابير، كان من المفروض أن يقوم المكتب الوطني للماء الصالح للشرب بمزج مياه سد سيدي الشاهد بمياه المنابع العذبة خاصة منبع «عين بتيت» على مستوى الخزان الرئيسي المقرر إجرازه بمدينة مكناس، وذلك قبل تزويد شبكة التوزيع.

و بالنسبة لعمليات الصيانة، فإن سد سيدي الشاهد يوجد حاليا في طور الاستغلال و يمكن من تخزين الواردات المائية السنوية، لذلك فمن الضروري القيام بعملية الصيانة وإصلاح منشآت الهندسة المدنية وكذا التجهيزات الهيدروميكانيكية الملحقة بالسد، إضافة إلى تتبع قياسات الفحص من أجل ضمان سلامة السد في ظروف آمو منشآته.

أما فيما يخص توصية المجلس الأعلى للحسابات بدراسة إمكانية التوقف عن استغلال سد سيدي الشاهد فإنه يصعب الأخذ بها في الظروف الحالية وذلك للأسباب التالية :

- ندرة الموارد المائية وعدم قدرتها على تلبية حاجيات الماء الصالح للشرب ومياه السقي على المدى القريب.
- الاستغلال المفرط للمياه الجوفية.
- غياب حل بديل عن مياه حقيفة سد سيدي الشاهد.

و اللجوء مستقبلا لاستغلال مياه حقينة سد سيدي الشاهد من أجل تلبية حاجيات الماء الصالح للشرب وكذا السقي، عن طريق مزجها بالمياه العذبة. على غرار ما يقع ببعض دول العالم. يبقى حلا واردا لا بديل له.

ويجب التذكير أن وكالة الحوض المائي لسبو ومصالح قطاع الفلاحة تقوم حاليا باعداد مشروع للري انطلاقا من حقينة السد.

وفي ما يخص المشاريع المستقبلية. يبقى التزام جميع الأطراف المستعملة ضروريا قبل انطلاق الإنجاز.

#### • سد ولجة بوخميس

كما جاء في تقرير المجلس الأعلى للحسابات. فقد تم فسخ صفقة إنجاز سد ولجة بوخميس تبعا لقرار السيد الوزير الأول بإيقاف تنفيذ هذا المشروع. و قد تمت معالجة ملف مطالب الشركة المكلفة بالأشغال لجبر الضرر الذي ألحق بها جراء توقيف أشغال إنجاز سد ولجة بوخميس. إضافة إلى تمرير صفقة إنجاز سد بوكركور لنفس الشركة. من طرف لجنة عينها السيد الوزير الأول مكونة من : مديرة الميزانية التابعة لوزارة المالية. الوكالة القضائية للمملكة وكتابة الدولة المكلفة بالماء.

#### • سد طنجة – المتوسط

إن الهدف الرئيسي من إنجاز سد طنجة – المتوسط على وادي الرمل هو حماية المركب المينائي طنجة – المتوسط من الفيضانات. إذ كان من الضروري إنهاء أشغال السد قبل إنجاز هذا المركب. و قد لعب سد طنجة – المتوسط دوره الأساسي في الحماية من الفيضانات منذ الشروع في استغلاله في يوليوز 2007 رغم التساقطات المطرية الهامة التي عرفتھا المنطقة وخاصة الفترة ما بين 2009 و 2010.

و من أجل تميمين هذا المشروع. تقرر بتنسيق بين كتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب استغلال 8 مليون متر مكعب سنويا من مياه الحقينة لتلبية حاجيات المركب المينائي طنجة – المتوسط من الماء الصالح للشرب والصناعي. و قد تم توقيت الصفقة الخاصة بإنجاز محطة معالجة المياه من طرف المكتب الوطني للماء الصالح للشرب. و من المنتظر انطلاق الأشغال في القريب العاجل.

### 3. تدبير الصفقات

#### ◀ تراكم المهام المتعارضة

اعتمد قطاع الماء التدبير اللامركزي للصفقات نظرا للاعتبارات التالية:

- تقوم كل مصلحة بوضع المواصفات المرجعية للصفقات التي تهمها وفقا لحاجياتها.
  - تسند رئاسة جلسة فتح الأظرفة لرئيس القسم المعني.
  - توجد المصالح المعنية في وضعية ملائمة لضمان التنفيذ الأفضل للمشاريع. وذلك ب:
    - حصر تاريخ الشروع في تنفيذ مقتضيات الصفقة.
    - البث في توقيف واستئناف الأشغال وتعليقها وكذا العمل على مراعاة تطابق التنفيذ مع المعايير الفنية المتداولة ومواصفات دفتر التحملات.
  - تقوم مصلحة الصفقات بعملية التنسيق ما بين مختلف مصالح قطاع الماء ومصالح الشركاء الآخرين (الخزينة العامة للمملكة. مديرية الميزانية وقطاع التجارة إن اقتضى الحال). وتسهر كذلك على نشر طلبات العروض والتعديلات الاحتمالية بالبوابة الوطنية للصفقات العمومية.
- وينطبق هذا التوجه المتبع مع منظومة التدبير المندمج للنفقات المعمول بها. حيث تقوم كل مصلحة بإنجاز مختلف العمليات المتعلقة بالالتزام وأداء النفقات عبر بوابة التدبير المندمج للصفقات.

## ◀ عدم اعتماد سجل مركزي فيما يخص السحب والإيداع

نظرا للعدد الكبير من طلبات العروض التي يصدرها قطاع الماء وللتزامن المحتمل لجلسات فتح أظرفة طلبات العروض المطروحة من طرف مختلف المصالح، فإنه يصعب اعتماد سجل وحيد لسحب وإيداع الملفات على صعيد كل القطاع. لذا، جُدد كل مصلحة تضع سجلها الخاص بها لسحب وإيداع الأظرفة المتعلقة بطلب العروض التي تصدرها، وتتولى كذلك إرسال التغييرات المحتملة على دفتر التحملات إلى جميع المتنافسين الذين سحبوا الملفات. مع نشرها بالبوابة الوطنية للصفقات العمومية.

## ◀ اللجوء الغير مبرر للمسطرة التفاوضية

لتوضيح فقد كان اللجوء إلى تمرير بعض الصفقات عن طريق المسطرة التفاوضية نتيجة ظروف خاصة وقد تم ذلك وفقا للقوانين الجاري بها العمل :

### - صفقة رقم 1/2003/م.ت.م لإجاز أشغال سد تامسنا (بوكركور سابقا)

تم إبرام هذه الصفقة عن طريق المسطرة التفاوضية نظرا للحالة الاستعجالية القصوى لتشييد سد بوكركور للحد من خطر الفيضانات التي تتعرض لها ساكنة منطقة المحمدية. وبعد ترخيص السيد الوزير الأول برسالته رقم 993 بتاريخ 30/04/2003 الموجهة إلى وزير المالية والخصوصية.

### - صفقات متعلقة بإجاز تهيئة الأودية لحماية بعض المدن من الفيضانات

تم اللجوء إلى إبرام الصفقات رقم 08/2003/م ت م، 131/2003/م ت م، 132/2003/م ت م و 03/2005/م ت م نظرا للصبغة الإستعجالية لحماية الساكنة والبنيات التحتية من فيضانات الأودية التي تخترق مدن المحمدية، سطات، بن أحمد والقصر الكبير. بحيث خلفت التساقطات المطرية التي عرفها وسط المغرب، خلال السنوات الأخيرة، فيضانات مهولة، جُمت عنها خسائر كبيرة في الأرواح وتدمير جزئي أو كلي لبعض البنيات التحتية. وخير مثال على ذلك غرق مدينة المحمدية بموجة من الأوحال التي اكتسحت الأحياء السفلى بالمدينة وتسببت في احتراق مركب تكرير البترول (سامير). كما غمرت مياه الفيضانات المنطقة الصناعية لمدينة برشيد، ومدينة القصر الكبير التي عانت بدورها من موجات الأوحال التي يجرفها وادي خندق العسة باتجاه وسط المدينة. ومدينتي سطات وبن أحمد. بسبب حمولات وادي بوريان ووادي بوموسى.

إن التأخير المشار إليه في التقرير ناجم عن المساطر الإدارية اللازمة المتبعة لإبرام الصفقات.

وأما بالنسبة للمدة الفاصلة بين تاريخ التأشير والمصادقة على الصفقات المشار إليها فهي تتراوح بين أربعة وثمانية أيام.

والمدة الفاصلة بين تاريخ المصادقة على الصفقات وتاريخ الإشعار ببدء الأشغال لم تتعدى أسبوعا واحدا بالنسبة للصفقة رقم 08/2003/م ت م و 20 يوما بالنسبة للصفقة رقم 31/2003/م ت م والصفقة 132/2003/م ت م. ولم تتعد هذه المدة 25 يوما بالنسبة للصفقة رقم 03/2005/م ت م.

## ◀ صفقات متعلقة بالإستراتيجية الوطنية في مجال الماء

إن الاستعجالية والطابع الاستراتيجي وكذا المستوى الذي تتطلبه هذه الدراسات من لدن الحكومة لمواكبة تطور الاستراتيجيات القطاعية كالمغرب الأخضر، والمغرب الرقمي، ورؤية 2020 للسياحة... كانت من بين الأسباب الرئيسية لاختيار المسطرة التفاوضية مع مكاتب الدراسات ذات مستوى عالي وتجربة دولية متميزة.

ونشير إلى أن اللجوء للمسطرة التفاوضية تمت بعد موافقة السيد الوزير الأول.

## إلغاء و/أو فسخ الصفقات، غير مبرر بشكل كافي

تم إلغاء الصفقتين رقم 95 /2005/م.ت.م و 100 /2008/م.ت.م، نتيجة عدم قبول نائلي الصفقتين الإبقاء على عرضيهما بعد تجاوز المدة المخصصة للمصادقة على الصفقة المنصوص عليها بالمادة 79 من المرسوم رقم 2.06.388 الصادر في 5 فبراير 2007. أما فيما يخص الصفقات رقم 3 /2010/م.ت.م و 73 /2007/م.ت.م و 165 /2009/م.ت.م فتتلخص أسباب إلغائها فيما يلي :

### • الصفقة رقم 3 /2010/م.ت.م الخاصة بالشطر الخامس من أشغال إزالة أحوال حقينة سد مشرع حمادي

لقد تضاءل حجم حقينة سد مشرع حمادي الذي تم الشروع في استغلاله سنة 1955 نتيجة التوحد. ونظرا للدور الاستراتيجي الذي يلعبه السد في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية لمنطقة ملوية السفلى و لكونه المنشأة التي لا يمكن الاستغناء عنها لتدعيم الموارد المائية لهذه الجهة من المملكة، فقد كان اللجوء إلى عملية إزالة الأحوال بحقينة السد عن طريق التجريف هو الحل الأنجع.

و قد تم إنجاز هذه العملية على عدة أشطر. ابتداء من سنة 2003 وتهدف إلى رفع حجم حقينة السد المستعملة من 4.5 مليون م<sup>3</sup> إلى حوالي 10 مليون م<sup>3</sup>.

خلال شهر يناير 2010 تم الإعلان عن طلب العروض لإبرام الصفقة رقم 3/2010/م.ت.م، و الخاصة بالشطر الخامس من أشغال إزالة أحوال حقينة سد مشرع حمادي، و تمت التأشير عليها بتاريخ 22 يونيو 2010. إلا أنه تبين من خلال النتائج الباثيمترية (دراسة شهريونيو 2010) أن سعة حقينة السد قد بلغت، إثر إنجاز عملية إزالة الأحوال، 9.5 مليون م<sup>3</sup>. وبالتالي تقرر إلغاء الصفقة المذكورة خلال شهر يوليوز 2010، باعتبار أن السعة المحصل عليها (9.5 مليون م<sup>3</sup>) تقارب السعة المستهدفة من عملية التجريف (10 مليون م<sup>3</sup>). كما عزز هذا القرار اقتراح برمجة إنجاز سد لقصوب على واد بورديم الذي سيحمي سد مشرع حمادي من التوحد.

### • الصفقة رقم 73/2007/م.ت.م الخاصة بدراسة و تتبع أشغال تقوية المسافة بحاجز الفج لسد الحسن الداخل

عرفت سافلة حاجز الفج « C » لسد الحسن الداخل، منذ الشروع في استغلاله سنة 1970، تسربات مائية تتغير بتغير مستوى مياه الحقينة. و قد تم التتبع الدقيق لهذه التسربات المائية المسجلة خلال سنوات 1976، 1989، 1990، 1996 و 2007 مع تطبيق ضوابط صارمة للإستغلال. ولم يلاحظ عند تسربات المياه بالسافلة أي إشارات ناجمة عن التعرية تهدد سلامة الحاجز وذلك نظرا لجودة المياه (غير محملة بالمواد الصلبة) والطبيعة الجيولوجية للأساس (مكونات غير قابلة للتعرية).

في شهر غشت من سنة 2007، تم توقيع اتفاقية بين الحكومة المغربية و شركة «M» التي كان المغرب سيستفيد بموجبها من مساعدة مالية على شكل هبة تمنحها الحكومة الأمريكية، تقدر بحوالي 700 مليون دولار أمريكي، منها حوالي 400 مليون دولار أمريكي مخصصة لتمويل مشروع زراعة أشجار فاكهة بسافلة سد الحسن الداخل بإقليم الراشدية.

خلال الخبرة التي قامت بها شركة «M»، عبرت هذه الأخيرة عن تخوفها من أن تشكل التسربات المائية الموجودة بسافلة حاجز الفج « C » تهديدا لسلامته و تعرض قاعدته لعوامل التعرية، وانطلاقا من هذه الافتراضات، طالبت شركة «M» الحكومة المغربية بإنجاز أشغال تقوية المسافة بحاجز الفج لسد الحسن الداخل لضمان سلامته كشرط لاستفادة المغرب من هبة الحكومة الأمريكية السالفة الذكر.

نتيجة لما سلف، و تنفيذ تعليمات الوزير الأول ضمن إرساليته رقم 805 بتاريخ 07 يونيو 2007 والمستندة على الخبرة المنجزة من طرف شركة تحدي الألفية «M»، بضرورة إنجاز أشغال تقوية المسافة بحاجز الفج لسد الحسن الداخل، قامت كتابة الدولة المكلفة بالماء و البيئة بإبرام الصفقة رقم 73/2007/م.ت.م التي تضمنت ما يلي :

- الطور الأول: الخاص بدراسة و مقارنة مختلف البدائل المتوفرة لأنماط تقوية المسافة بحاجز الفج « C » لسد

الحسن الداخل. و إعداد الملف التقني لطلب العروض الذي خلصت نتائجه إلى اختيار تقوية مساكاة حاجز الفج « C » عن طريق معالجة أساسه بالحقن انطلاقاً من قمته.

- **الطور الثاني :** الخاص بتتبع الورش و المآزرة التقنية.

لم يتم إنجاز الطور الثاني نظراً لإلغاء أشغال الحقن المذكورة سالفاً نتيجة الخبرة الدولية التي قامت بها كتابة الدولة المكلفة بالماء و البيئة. و التي أكدت أن سبب التسربات المائية الموجودة شبه فار و لا يشكل أي تهديد لسلامة حاجز الفج خصوصاً و أن المواد المكونة لأساسه غير قابلة للتعرية. الشيء الذي وافق عليه خبراء شركة «M».

فتم بالتالي فسخ الصفقة رقم 2007/73/م.ت.م في حدود الطور الأول.

• **الصفقة رقم 2009/165 / م ت م المتعلقة ببناء سد هيلالة على وادي اسيف انتاكوشت**

نظراً لحدة الجفاف المحيم على منطقة اشتوكة ايت باها والطلب الملح للساكنة لمواجهة مشكل ندرة المياه التي زادت حدتها إثر نصب المطفيات و التي تشكل المورد الوحيد للتزويد بالماء الشروب للسكان والماشية. تم تمرير صفقة الأشغال لبناء سد صغير.

أسفرت المناقشات التي دارت حول المشروع خلال انعقاد المجلس الإداري لوكالة الحوض المائي لسوس ماسة درعة بتاريخ 2010/01/06. عن تقديم ملتمسات تطالب بإنجاز سد كبير لحل مشكل ندرة المياه بالمنطقة. مما دفع الإدارة إلى التخلي عن أشغال إنجاز السد الصغير هيلالة على وادي انتاكوشت ومباشرة التحريات لجرد مواقع مناسبة لإنجاز سد كبير بالمنطقة. تبعاً لذلك تم إلغاء الصفقة رقم 2009/165 / م ت م قبل بداية الأشغال.

• **الصفقة رقم 2004/119 / م.ب.م**

إن صفقة 2004/119/م.ب.م تمت على أساس برمجة المجلس الأعلى للماء والمناخ سنة 2005. وكان الهدف من هذه الصفقة طبع التقارير المعتاد توزيعها من طرف الإدارة (مثل قطاع الماء في أرقام. حصيلة المنجزات). وكذا التقرير الذي يجب إنجازه بحسب الموضوع والمناقشات خلال الدورة العاشرة للمجلس المذكور.

ونظراً لعدم تحديد موعد وموضوع الدورة العاشرة للمجلس الأعلى للماء والمناخ. أصبح تدبير هذه الصفقة معقداً. ولمناصفة صاحب الصفقة. قامت الإدارة بأداء الخدمات المنجزة من طرف هذا الأخير.

### ◀ **تسلم الصفقات بنسب إنجاز جد منخفضة**

يسهر قطاع الماء. قبل أية دعوة للمنافسة. على تحديد. بكل ما يمكن من الدقة. محتوى الأشغال المراد إنجازها طبقاً للمادة 4 من المرسوم رقم 2-06-388. إلا أن الطبيعة المعقدة لأشغال إنجاز السدود و التي تكمن في الخصائص الطبيعية (طبوغرافية. جيولوجية. جيوتقنية...) التي تميز أساسات المنشآت المائية. تجعل من الصعب تحديد حجم الأشغال بشكل دقيق. نظراً لضرورة التكيف مع التعديلات التي تحدث أثناء إنجاز الأشغال مما يؤدي إلى زيادة أو تقليص في حجم هذه الأشغال.

وعلى سبيل المثال. يتعذر تحديد حجم أشغال الحقن و الصرف بدقة لكونها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً برد فعل المكونات الجيولوجية لموقع السد مما يؤدي إلى ضرورة التكيف مع خصوصياتها الطبيعية.

و في نفس السياق. يتم تحديد المراحل المكونة لصفقات الدراسات بشكل دقيق. إلا أن الارتباط الوثيق بين هذه المراحل يجعل إنجاز بعضها رهيناً بنتائج سابقتها (على سبيل المثال. خلال إنجاز دراسات التصميم لأي مشروع. لا يمكن البدء في إنجاز الدراسات التصميمية المفصلة إلا إذا كانت نتائج الدراسات التصميمية الأولية إيجابية).

وعياً بالتعقيدات المرتبطة بإنجاز السدود. وتحديد التغيرات التي يمكن أن تحدث أثناء الأشغال. و لتفادي النقص الملاحظ على مستوى النصوص المنظمة لشروط إبرام و تدبير الصفقات المتعلقة بالمشاريع ذات الطابع التقني الخاص و المعقد. يلجأ صاحب المشروع إلى اعتماد تدابير تعاقدية على مستوى دفاتر التحملات لتفادي طلب الشركات بتعويض عن الأضرار الناجمة عن تغيير الكميات في مختلف مكونات السد (الحفريات. الخرسانة. الحقن...).

أما فيما يخص الصفقات المشار إليها في التقرير. فنوضح ما يلي:

• الصفقة رقم 39/2003/ م ت م متعلقة بإجّاز أشغال الحقن والصرّف لسد أيت امزال

خلال إجّاز أشغال الحفريات، بالمنطقة الوسطى لموقع السد. في إطار الصفقة المبرمة لإجّاز أشغال الهندسة المدنية للمنشأة، تم اكتشاف تصدعات بالصخور المكونة لأساس السد، مما دفع صاحب المشروع إلى إبرام الصفقة رقم 39/2003/ م ت م الخاصة بمعالجة أساس السد عن طريق الحقن والصرّف تخوفاً من وجود تشوهات جيولوجية أخرى غير متوقعة.

و بناء على هذه المعطيات الجيولوجية الجديدة تم تقدير حجم الأشغال باعتماد فرضية الوصول إلى مرحلة الأثقاب الرباعية للحقن. إلا أنه تبين من خلال نتائج الأثقاب الأولية للحقن، و خلافاً للتوقعات السابقة، أن المكونات الجيولوجية لمنطقة السد متماسكة و لا تستلزم متابعة أشغال الحقن إلى مرحلة إجّاز الأثقاب الرباعية. و بالتالي تمت تصفية هذه الصفقة بنسبة تقليص بلغت 44%. و قد تم التوقيع على الكشف النهائي للحساب من طرف الشركة بدون حُفظ.

• الصفقة رقم 64/2003/ م ت ب المتعلقة بدراسة وتتبع إجّاز عتبات على صعيد المحطات الهيدرولوجية

حيث بينت المهمة الأولى من الدراسة مدى التكلفة الباهضة لبناء العتبات. وبالتالي، كان من الأجدد وقف هذه الدراسة.

• صفقة رقم 110/2003 م.ت.م

من أجل دراسة قابلية مواد الخرسانة على التفاعل الألكلاني «Alcali-réaction» في السدود الآتية : انفر وولجة السلطان وويركان ومرتيل وسد على وادي غيس والزرار وسد على وادي الرمل وتاسكورت.

تتم تجارب التفاعل الألكلاني على مواد البناء عبر مرحلتين : المرحلة الأولى تهتم التجارب القصيرة المدى والثانية التجارب الطويلة المدى، و لا تتم هذه الأخيرة إلا إذا بينت نتائج المرحلة الأولى بأن مواد البناء موضوع التجارب ذات تفاعلية جد محتملة.

و بما أن نتائج التجارب القصيرة المدى بينت أن مواد البناء بالنسبة لمعظم مواقع هذه السدود غير تفاعلية، فإنه لم يكن من الضروري إجراء التجارب الطويلة المدى. مما أدى إلى تسلم هذه الصفقة بنسبة إجّاز بلغت 45%.

• صفقة رقم 137/2004/ م.ت.م من أجل إجّاز دراسة تصميم سد كبير على وادي المالح :

تم تسلم الصفقة بنسبة إجّاز ضعيفة نظراً للأسباب التالية :

- أفرزت الدراسات المختصرة عن وجود موقعين صالحين لبناء سد على وادي المالح : موقع بالعالية وموقع بالسافلة. ونظراً لوجود تأثيرات بيئية و اجتماعية سلبية لإجّاز السد بالسافلة، تم اختيار الموقع المتواجد بالعالية الذي لم تتطلب دراسته إجّاز استكشافات طبوغرافية. جيوفيزيائية و جيولوجية هامة.
- نظراً إلى أن الدراسات المفصلة أسفرت عن تصاميم بسيطة للسد، لم يكن من الضروري إجّاز تجارب على النموذج المصغر المائي. و بالتالي ألغيت مهمة التتبع من طرف المهندس الاستشاري.
- لم يتم تنفيذ المهمة رقم 5 المتعلقة بتحضير ملف طلب العروض لإجّاز أشغال الهندسة المدنية للسد، وذلك نظراً لإجّاز هذه الأشغال عن طريق الشساعة.

◀ التأخير في الأداءات

يعزى التأخير الملاحظ في أداء الكشوف التفصيلية في إطار مشاريع بناء السدود أساساً إلى التقليص في الميزانية الذي تفرضه التوجهات الحكومية نحو ترشيد النفقات في إطار إعداد قانون المالية.

و نذكر هنا على سبيل المثال، أن الاعتمادات المالية الممنوحة لمشروع بناء سد سيدي سعيد (الحسن الثاني حالياً) في إطار قانون المالية لسنة 2004 لم تغط حاجيات المشروع إلا إلى حدود شهر يوليوز 2004 فيما لم تغط الاعتمادات المالية الممنوحة لنفس المشروع في إطار قانون المالية لسنة 2005 إلا حاجيات الأداءات إلى غاية شهر مارس 2005.

و في نفس السياق، استنفدت الاعتمادات المالية الممنوحة لمشروع تلية سد سيدي محمد بن عبد الله برسم قانون المالية لسنة 2004 خلال شهر غشت 2004، بينما لم تغط الإعتمادات الممنوحة برسم قانون المالية لسنة 2005 إلا حاجيات الأداءات إلى غاية شهر مارس 2005.

أما فيما يخص مشروع بناء سد تاسكورت، فقد استنفدت الاعتمادات المالية الممنوحة له برسم قانون المالية لسنة 2010 بالكامل خلال شهر ماي 2010، و تم أداء المتأخرات في إطار السنة المالية 2011.

و على الرغم من التوجه الحكومي الرامي إلى تخديد ضمن الاعتمادات الممنوحة سنويا في إطار قانون المالية المبالغ اللازمة لتسديد المتأخرات، و ذلك ابتداء من سنة 2008، إلا أن إشكالية التأخير في الأداءات لا تزال مطروحة بشدة.

### ◀ غياب المراقبة والتدقيق الداخلي للصفقات

تم في هذا الإطار إبرام صفقتين من أجل تقديم المساعدة في مجال التدقيق الداخلي للصفقات المنجزة خلال فترتي 2003-2006 و 2007-2008. ويتعلق الأمر بصفقة رقم 2009/175 م ع هـ و 2010/03 م ع هـ. وقد شكلت هاتين الصفقتين قاعدة مراقبة وتدقيق مختلف العقود ولاسيما تلك التي تتجاوز قيمتها 5 ملايين درهم.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن قطاع الماء ينتمي حاليا لوزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة التي تتوفر على مفتشية عامة. وتقوم هذه المفتشية بمشاركة أطراف قطاع الماء بإجاء برنامج المراقبة الداخلية للصفقات المبرمة من طرف القطاع خلال 5 سنوات الأخيرة. وسيعمل هذا القطاع على تركيز الجهود لإجاء عمليات التدقيق والمراقبة الداخلية بغية الوصول إلى أفضل التدبير.

## ثالثا - الجوانب المتعلقة بأنشطة الدعم

### 1. الهيكل التنظيمي

يتولى قطاع الماء تدبير كل الوسائل المادية وخاصة السيارات التي تعود له وفقا للقائمة التي توجد في حوزة الشركة الوطنية للنقل واللوجيستيك .

فيما يخص البيانات، فإن تلك التي توجد بها مصالح المياه وهي التي لم تكن موضوع اقتسام مع وزارة التجهيز والنقل. فمصالح المياه لازالت تستقر بنفس البنائات التي تتواجد بها المديريات الجهوية أو الإقليمية للتجهيز والنقل طبقا للاتفاق بين الوزارتين وذلك من أجل تجميع وتدبير أفضل الوسائل.

### ◀ خلق هياكل جديدة بدون نص قانوني

عند إحداث كتابة الدولة المكلفة بالماء، لم يتم إلحاق بها إلا المديرية العامة للمياه ومديرية الأرصاد الوطنية. بينما الهياكل الأفقية (مديرية الشؤون التقنية، مديرية الشؤون الموظفين والتكوين، مديرية الشؤون الإدارية والقانونية، مديرية التخطيط والدراسات) التي تشرف على عمليات التنسيق بين المديريات العملية والكتابة العامة والديوان بقيت كلها تابعة لوزارة التجهيز والنقل. ولعل هذا الفراغ المهم، أصبح من الضروري إنشاء هياكل أفقية لأداء مهام التنسيق في انتظار إضفاء الصبغة الرسمية عليها بمرسوم خاص بكتابة الدولة المكلفة بالماء.

بالإضافة إلى كثرة مهام وأنشطة الهياكل المتواجدة، فإن الأمر استوجب القيام بإجراء تغييرات وتعديلات على بعض الهياكل لجعلها قادرة على أداء مهامها في انتظار ترسيمها بنص قانوني خاص بكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة.

والجدير بالذكر، أنه تم إنهاء العمل بمديرية الشؤون العامة والتقنية وبقسم الهيدرولوجيا.

سيتم هيكلة قطاع الماء التابع حاليا لوزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة في سياق إعادة الهيكلة الشاملة للوزارة.



## ◀ غياب علاقة وظيفية أو عضوية بين مديرية الأرصاد الجوية الوطنية والمديرية العامة للمياه

هناك وحدة مرتبطة بالكتابة العامة تقوم بمهام التنسيق ومعالجة الشؤون المشتركة بين المديرية العامة لهندسة المياه ومديرية الأرصاد الجوية الوطنية. أما شؤون الموظفين. بما في ذلك الترقية والامتحانات المهنية وامتحانات التوظيف والإحالة على التقاعد. فإنها تدبر بطريقة شمولية.

## ◀ عدم إضفاء الطابع الرسمي على المهام والوظائف

في انتظار اعتماد مرسوم جديد يحدد اختصاصات ومهام قطاع الماء وكذا الهيكل التنظيمي الجديد. تبقى اختصاصات الأقسام والمصالح حكما مقتضيات المرسوم رقم 724-94-2 الصادر بتاريخ 1994/11/21 الذي يحدد اختصاصات وتنظيم وزارة الأشغال العمومية والتكوين المهني وتكوين الأطر.

## 2. الموارد البشرية

### ◀ الحالة غير الواضحة لبعض الموظفين

لقد قوبل النظام الأساسي للموظفين العاملين بوكالات الأحواض المائية الصادر ب 2005/11/2 بالرفض التام. وأمام حركة الاحتجاجات التي نظمها موظفي الوكالات لم يكن من الممكن تطبيق هذا النظام. وبعد مراجعته بالتنسيق مع الشركاء المعنيين تم التوقيع على نظام أساسي ثاني بتاريخ 2011/07/12 الذي شرع في تطبيقه خلال سنة 2011 بأثر رجعي ابتداء من 2010/01/01. ويخضع حاليا جميع الموظفين الملحقين بوكالات الأحواض المائية لهذا النظام الأساسي الجديد.

### ◀ خصائص ناجح عن عملية المغادرة الطوعية

نتجت الزيادة في نفقات الموظفين المسجلة منذ 2007 عن توظيف موظفين جدد وعن الترقية في السلايم والدرجات الإدارية وخاصة بفعل تحويل الاعتمادات المخصصة لأجور العمال العرضيين والمياومين التي كانت مسجلة في البداية بفصل الموارد والمصاريف المختلفة إلى فصل الموظفين ابتداء من سنة 2007 .

### ◀ ضعف في التكوين

ستنطلق عدة دورات تكوينية خلال سنة 2012 لصالح جميع أصناف موظفي قطاع الماء. ولذا الغرض. توجد حاليا صفقة في طور الإعداد لإجاز عمليات التكوين موزعة على 5 أجزاء تهم جميع موظفي قطاع الماء.

## 3. منظومة المعلومات

يوجد المخطط المديرية للإعلاميات في طور الإجاز وذلك في إطار صفقة أبرمت في سنة 2010.

### ◀ منظومة بدر 21

يعزى تأخير تزويد منظومة بدر 21 بالمعطيات المعدة من طرف وكالات الأحواض المائية أساسا إلى النقص الحاصل في الموارد البشرية (المعلوماتيين) والمعدات بهذه الأخيرة. وسيتم اعتماد خطة لتدارك هذا الوضع.

ورغم ذلك. فإن المعطيات المتعلقة بهذه السنوات متوفرة وتستعمل من طرف وكالات الأحواض المائية والمصالح المركزية والشركاء من أجل إجاز الدراسات وتدبير الموارد المائية.

### ◀ منظومة التدبير الإلكتروني للوثائق

لقد تم خلال سنوات 2006 - 2007 فحص شامل للرصيد الوثائقي للإدارة ومعالجته معلوماتيا وإدخاله في منظومة التدبير الإلكتروني للوثائق. ومنذ ذلك الوقت. فإن هذه المنظومة تستخدم وتزود بصفة مستمرة.

## وكالات الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية

من أجل تلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبعض جهات المملكة. تم إحداث ثلاث وكالات متخصصة في التنمية الجهوية على شكل مؤسسات عمومية تحت وصاية رئيس الحكومة. و يتعلق الأمر بالوكالات التالية :

- وكالة الإنعاش و التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أقاليم و عمالات الشمال بالمملكة المحدثه سنة 1996:
  - وكالة الإنعاش و التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أقاليم الجنوب بالمملكة المحدثه سنة 2002:
  - وكالة الإنعاش و التنمية الاقتصادية والاجتماعية في عمالة و أقاليم الجهة الشرقية بالمملكة المحدثه سنة 2006:
- وطبقا للقوانين المحدثه لها. تتجلى المهام الموكولة إلى هذه الوكالات في ما يلي:

- «أن تدرس وتقتراح على السلطات المختصة برامج اقتصادية واجتماعية متكاملة مبنية على إستراتيجية عامة تهدف إلى تحقيق الإنعاش الاقتصادي والاجتماعي في المنطقة المعنية:
- أن تدرس وتقتراح المشاريع النوعية الكفيلة بإنعاش وتنمية الاقتصاد والقطاعات الاجتماعية بالأقاليم و العمالات المعنية وتقتربها على الأشخاص المعنوية الخاضعة للقانون العام مغربية كانت أو أجنبية وعلى الشركات وغيرها من الأشخاص الخاضعة للقانون الخاص:
- أن تبحث عن وسائل التمويل اللازمة لتنفيذ البرامج والمشاريع المشار إليها أعلاه وأن تساهم في هذا التمويل:
- أن تقوم لحساب الدولة. بتتبع تنفيذ البرامج الاقتصادية والاجتماعية المتكاملة والأعمال المتعلقة بتحقيق السياسات القطاعية للإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة المعنية:
- أن تعمل على تنمية الشغل وتشجيع المبادرة الحرة:
- ويجوز للوكالة أن تساهم. ضمن حدود الوسائل المالية المتوفرة لديها. في تهيئة وتجهيز المنطقة المعنية بطلب من الحكومة أو الجماعات الترابية وهيئاتها الداخلة في النطاق الترابي المعني أو لحسابهما. سواء وحدها أو في إطار الشراكة.»

تبعاً للمراقبة المنجزة من طرف المجلس الأعلى للحسابات بشأن تدبير هذه الوكالات . تم تسجيل مجموعة من الملاحظات الأفقية التي تهم كل الوكالات المعنية و منها ما يخص كل وكالة على حدة.

فيما يتعلق بالمحصلات الرئيسية على المستوى الأفقي. لاحظ المجلس أن تدخلات وكالات التنمية الثلاث قد أسفرت من دون شك عن إنجازات قيمة في مختلف مجالات و قطاعات الأنشطة رغم وجود بعض النواقص التي تم رصدها.

وتبعاً لذلك. لوحظ أن إنجازات هذه الوكالات لا تدخل دائماً في إطار رؤية تنمية شاملة و مندمجة للمنطقة المعنية حيث شكلت مكامن الضعف التي تم رصدها على مستوى التشاور و انخراط الفاعلين المحليين عائقاً أمام تحديد أدوار و التزامات الشركاء. سواء في مرحلة تحديد وبلورة المشاريع أو تتبع و تقييم المنجزات.

علاوة على ذلك. فقد اتسم إنجاز المشاريع من طرف الوكالات بتواتر التأخير و البطء. كما ترتب عن عدم قابلية استغلال بعض المشاريع عدم تحقيق الأهداف المحددة لها. وتعزى هذه الوضعية في جزء منها إلى النواقص الملحوظة في وظيفة تحديد الحاجيات و ضعف التركيبة المالية و التقنية للمشاريع. إضافة إلى مشاكل التتبع و التقييم و الحكامة.

### أولاً - على مستوى الرؤية الإستراتيجية

طبقاً للقوانين المحدثه للوكالات المذكورة. يشكل وضع إستراتيجية عامة لتنمية الجهة المنطلق التوجيهي والمؤطر لعملها. فمن بين المهام الأساسية الموكولة لهذه الوكالات «أن تدرس وتقتراح على السلطات المختصة برامج اقتصادية واجتماعية متكاملة مبنية على إستراتيجية عامة تهدف إلى تحقيق الإنعاش الاقتصادي والاجتماعي في المنطقة

المعنية». وبالتالي، يتعين على الوكالات تحديد متطلبات التنمية بالجهة بتشاور مع مختلف الفاعلين من أجل حصر المحاور والقطاعات المستهدفة بتدخلها حسب سلم الأولويات.

غير أنه لوحظ عدم توفر الوكالات على إستراتيجية واضحة وموثقة من شأنها إبراز الموقع الذي تحتله داخل إطار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأقاليم و العمالات المعنية.

جدر الإشارة إلى أنه وبالرغم من إسناد حكامه الوكالات الثلاث لمجلس إدارية مركبة بتمائل شبه تام، يلاحظ وجود تدبير متباين في مجال وضع إستراتيجية لتنمية الجهات المعنية. وهكذا، فإن وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للجهة الشرقية قد سارعت عقب إحداثها سنة 2006 إلى اتخاذ التدابير اللازمة لإنجاز دراسة إستراتيجية خاصة بالجهة (رغم أن هذه الدراسة لازالت غير مكتملة).

وإذا كانت الوكالات تتوفر على مخططات عمل لسنوات متعددة تشتمل على عدة برامج، فإن هذه المخططات لا تتوفر على أهداف واضحة ومرقمة من حيث كميتها ومؤشرات حسن الأداء في إنجازها.

ومن جانب آخر، لا تقوم الوكالات بدور الموحد للعمل التشاركي الموكل لها، إذ تكتفي في معظم الأحوال بالانضمام لمشاريع نابعة من مبادرة السلطات العمومية بالمجالات الترابية المعنية، بدلا من أن تتدخل بصفتها قوة اقتراحية ومبادرة في إطار مشاريع تنمية مستقطبة لكافة المتدخلين . و تحولت بذلك في كثير من الحالات إلى مجرد أجهزة لتنفيذ الصفقات.

وانطلاقا من هذه الملاحظات، وسعيا إلى تجاوز النقائص الملحوظة، يوصي المجلس الأعلى للحسابات هذه الوكالات بوضع إستراتيجية موثقة ومصادق عليها من طرف مجلس الإدارة من شأنها أن تتيح إعادة تركيز أنشطتها حول الأولويات والأهداف المحددة في إطار هذه الإستراتيجية.

كما يتعين على الوكالات مضاعفة جهودها من أجل الاضطلاع بالدور الذي أسند إليها ضمينا من طرف السلطات العمومية كموحد للعمل التشاركي لكافة المتدخلين المحليين داخل الجهات المعنية؛ وذلك بهدف توفير شروط تنمية جهوية مستدامة وتشاركية ومندمجة.

## ثانيا - بخصوص تنفيذ المشاريع

بصفتها فاعلا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أنيطت بالوكالات مهام البحث والاستطلاع بشأن المشاريع ذات القيمة المضافة والأثر الاجتماعي الهام بغاية اقتراحها على الشركاء المحليين. غير أنه لوحظ غياب قاعدة معطيات قابلة للاستغلال و التحيين بخصوص المشاريع نظرا لعدم توفر الوكالات على استراتيجية منسجمة للتدخل من شأنها أن تشكل منطلقا لمخططات العمل والبرامج. وهو الأمر الذي حدا بالوكالات إلى تبني مقارنة قائمة على ردود الفعل بدلا من الاعتماد على مقارنة استباقية تقوم على تحديد المشاريع واقتراحها على الشركاء.

كما لوحظ أن الوكالات لم تنخرط إلا بشكل ضئيل في عمليات تنزيل المشاريع المنجزة. كما تعكس ذلك بنود اتفاقيات الشراكة المبرمة بين الوكالات وشركائها من أجل إنجاز مجموعة من المشاريع علما بأن الوكالات تعتمد في نهاية مرحلة الإنجاز إلى نقل التجهيزات المنجزة إلى المستفيدين المعنيين بالاتفاقية قصد تدبير استعمالها وصيانتها دون أي تتبع أو تقييم من جانبها بعد ذلك من أجل الوقوف على حالة التسيير وبوجه خاص على أثر المشاريع المنجزة على المواطنين.

وإذا كان من المسلم به أن الهدف الرئيسي المراد تحقيقه ليس هو الأجاز في حد ذاته بل هو استغلال هذه المشاريع قصد استفادة الساكنة المحلية من أثرها الإيجابي، فإنه من المفروض أن يستأثر الانشغال بهذا الاستغلال بأهمية خاصة لدى الوكالات. وتبعاً لذلك، فإن هذه الأخيرة مطالبة بأن تتأكد بشكل مسبق من قدرة الشركاء على تدبير واستغلال التجهيزات المعنية.

تضاف إلى ذلك عدة نقائص تمت ملاحظتها على مستوى التركيبة المالية للمشاريع من خلال فحص بعض ملفات المشاريع المنجزة من طرف الوكالات ( اتفاقيات و صفقات عمومية). وتبعاً لذلك، فقد سبق إنجاز عدة مشاريع في غياب

دراسات الجدوى. مما يؤثر سلبا على سير العمليات ويدفع بالوكالات إلى إبرام اتفاقيات من أجل إتمام الأشغال في بعض الحالات أو الزيادة في حجمها في حالات أخرى. وبالتالي، يعكس اللجوء المتواتر إلى إبرام عقود ملحقة أو صفقات من أجل إتمام المشاريع عدم دقة الدراسات التقنية الأولية وعدم التحكم في العمليات المنجزة.

و فيما يرجع لالتزامات الشركاء، فقد تم الكشف عن حالات تأخير جلي في دفع مساهماتهم المالية. حيث لوحظ أنه كثرة عدد الشركاء (من مؤسسات عمومية أو جماعات ترابية أو غيرها) الذين لا يوفون بالتزاماتهم كما هي محددة بالاتفاقيات المبرمة مما تسبب في توقف إنجاز عدة مشاريع وعدم احترام الالتزامات موضوع الصفقات المبرمة.

على صعيد آخر، تبين أن انتقاء المشاريع القابلة للاستفادة من الإعانات الممنوحة من طرف الوكالات لا يركز على معايير واضحة محددة بدليل للمسااطر معلوم لدى العموم، أو على فحص لجنة مكلفة بالنظر في قابلية المشاريع للاستفادة، وذلك باستثناء وكالة الإنعاش والتنمية في عمالات وأقاليم الشمال التي عملت على وضع هذه الآلية. وفي ذات الصعيد، لم يخضع عدد كبير من قرارات منح الإعانات للجمعيات لمعايير الشفافية ( بالنظر إلى غياب معلومات حول شروط وطرق التمويل المقترحة من طرف الوكالات) و الموضوعية ( بالنظر إلى استحواذ بعض الجمعيات على قدر كبير من الإعانات مثلما هو الشأن بالنسبة لوكالة الإنعاش والتنمية بعمالات وأقاليم الشمال ووكالة الإنعاش والتنمية بأقاليم الجنوب) والتقييم الموضوعي للآثار المباشرة على الساكنة المستهدفة.

فعلى سبيل المثال، استفادت عدة جمعيات من الإعانات بما يفوق مبلغ خمسمائة ألف (500.000 درهم) ، دون التأكد من الإشهاد بصحة حساباتها طبقا لمنشور الوزير الأول رقم 7/ 2003 بتاريخ 27 يونيو 2003 المحدد لقواعد الشراكة بين الدولة والجمعيات.

علاوة على ذلك، لوحظ غياب شبه تام لتقييم أثر المشاريع المنجزة من طرف الوكالات حيث لم يتم القيام بأي مهمة تقييم لعملها بل إن الهياكل التنظيمية لهذه الوكالات لا تتضمن وظيفة من هذا القبيل. كما للم تورد عقود الشراكة بنودا مخصوصة لتقييم الأثر. وقد أسفرت هذه الوضعية عن صعوبات على مستوى تقدير النتائج المحققة والتحكم في التكاليف وقياس أثر المشاريع المنجزة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالجهات المعنية بتدخل الوكالات.

وتبعاً لذلك، لم يسمح غياب وظيفة متعلقة بالتتبع والتقييم بالوكالات بوضع آلية لإعداد تقارير حول مراحل الإنجاز، التي من المفروض أن يتم عن طريقها إخبار الشركاء وأجهزة إدارة الوكالات على السواء حول أطوار تنفيذ مخططات العمل ومستوى تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشاريع التي تم البدء في إنجازها.

و اعتبارا للدور الموكل للوكالات في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوخيا للارتقاء بعملها وطرق تدخلها، فإنه من المفروض أن تتخذ التدابير الضرورية من أجل تقييم أثر أنشطتها على الساكنة المعنية.

وعلاقة بموضوع إقامة مقار الوكالات بعيدا عن مناطق تدخلها (مدينة الرباط)، يطرح التساؤل حول الجدوى العملية من هذا الاختيار طالما أن مستخدمي الوكالات الثلاث مجبرين على القيام بتنقلات متكررة من أجل تتبع المشاريع مما يؤدي إلى تكاليف هامة وبطء ونواتق على مستوى جودة التدخلات.

وأخيرا، فقد تم الكشف عن مجموعة من الاختلالات المرتبطة بتنفيذ واستغلال عدة مشاريع بسبب نواقص التتبع، حسبما سيأتي بيانه في الجزء المخصص بهذا التقرير لكل وكالة على حده.

لذلك، ومن أجل الارتقاء بتدبير واستغلال المشاريع والبرامج المنجزة، يوصي المجلس الوكالات بضرورة توفير قيادة ناجحة للمشاريع تركز على تحديد مهني لحاجيات الساكنة، التي ينبغي أن تتحول إلى أنشطة ومشاريع قائمة على تركيبة تقنية ومالية ملائمة. كما يشكل وضع مسااطر موثقة للتدخل والتحديد الواضح لالتزامات الشركاء مع الأخذ بعين الاعتبار استغلال وتتبع وتقييم المشاريع عناصر استدامة لفائدة هذه الأنشطة.

## ثالثا - بشأن الحكامة وتدبير الموارد

لوحظ أن اجتماعات مجالس الإدارة للوكالات لا تنعقد بشكل منتظم. ذلك أن هذه المجالس لا تنعقد بنفس الوتيرة (بالنظر إلى أن مجلس وكالة لأقاليم الجنوب انعقد مرة واحدة خلال عشر سنوات بينما انعقد مجلس إدارة وكالة الجهة الشرقية مرتين خلال عشر سنوات ومجلس إدارة وكالة الشمال ثلاث مرات خلال نفس المدة). ويترتب عن عدم انتظام اجتماعات مجالس الإدارة نواقص في ممارسة هذه المجالس لاختصاصاتها في مجال إعداد الإستراتيجية والمصادقة على الميزانية والمراقبة.

وفي نفس السياق. وبالرغم من أن تركيبة المجالس الثلاث شبيهة متماثلة وأن مهام الوكالات متشابهة. فقد لوحظ عدم بذل أي جهد في مجال التنسيق والتعاون من أجل تبادل محتمل للوسائل والمعدات (من قبيل أنظمة الاستغلال المعلوماتية ودلائل المساطر...) وأقل من ذلك بالنسبة لتبادل التجارب خصوصا في مجال الإشراف على المشاريع والتحكم في التكاليف وتبادل المعلومات (مثل نتائج الدراسات وبنوك المعطيات الخاصة بالمشاريع والإفادات المتعلقة بالمقاولات...).

إلى جانب ذلك. لا تتوفر الوكالات منذ إحداثها على هياكل تنظيمية مصادق عليها من طرف السلطات المختصة. وبالتالي. فإن مختلف محاولات إعادة ترتيب البنيات المحدثة بموجب تعليمات مصلحة داخلية قد أسفرت عن تداخل في مهام هذه البنيات واختلاط في المستويات التراتبية والوظيفية.

وإذا كانت وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأقاليم الجنوب تعاني من غياب بنية خاصة للتدقيق الداخلي ومراقبة التسيير. فإن وكالتي الجهة الشرقية والشمال تتوفران على خلايا للتدقيق الداخلي متضمنة بالهيكل التنظيمي لهاتين الوكالتين. لكن من دون أن تقوم بالمهام الموكولة إليها.

وتبعاً لذلك. من المفترض أن تقوم خلية المراقبة الداخلية بتقييم وثوقية وفعالية نظام المراقبة الداخلية وبتحديد إمكانيات تحسين الأداء وبقترح حلول للمشاكل عند الاقتضاء. لكن الخلايا المعنية (رغم كونها تابعة مباشرة للمديرية العامة حسب الهيكل التنظيمي) لا تتمتع بالاستقلال الفعلي عن البنيات الميدانية الأخرى. حيث تشاركها في الكثير من الأنشطة (من قبيل إعداد ومناقشة الميزانية مع الوزارة المكلفة بالمالية أو تحضير الشروط المرجعية للصفقات أو المشاركة في أشغال لجان فتح الأظرفة واستلام الأعمال موضوع الصفقات أو تتبع عمليات دفع المساهمات المالية للشركاء...) علما بأن هذا الأمر ينطوي على تناقض مع المبادئ الأساسية للمراقبة الداخلية. طالما أن هذه الخلايا تكون على هذا النحو طرفا وحكما.

علاوة على ذلك. جدر الإشارة إلى الطابع غير الميداني «للجنة الخبراء» باعتبارها جهازا للمراقبة اللاحقة لتسيير وكالتي الشمال والجنوب. وأمام ضعف هذه المراقبة. فقد اتخذ وزير الاقتصاد والمالية (مديرية المقاولات العمومية والخصوصية) قرارا بجعل هذه المهمة قابلة للمناولة من خلال إسنادها إلى خبراء محاسبين مستقلين عن الوكالتين. وتبعاً لذلك. وفي إطار الصفقات التي تم الإعلان عنها من طرف الوكالتين المذكورتين في هذا المجال. عين الوزير المكلف بالمالية سنة 2012 خبيرين محاسبين كعضوين بلجنة الخبراء السالف ذكرها. أما مضمون الأعمال موضوع هذه الصفقات فينصب على تقييم المراقبة الداخلية وتدقيق الحسابات والبيانات المتعلقة بتنفيذ الميزانية: علما بأن الجانب الأساسي في هذه المهام كان في السابق يتم إنجازه بمبادرة من الوكالتين في إطار صفقات الإثهاد بصحة الحسابات وتدقيقها من طرف مكاتب دراسات متخصصة.

وأخيرا على صعيد التدبير المالي. جدر الإشارة إلى المستوى المرتفع للأرصدة السائلة مقارنة مع مجموع الأصول علما بأنه قد نتج عن ارتفاع هذه الأرصدة السائلة حصول الوكالتين على فوائد هامة (حيث تقدر قيمة هذه الفوائد بالنسبة لوكالة الجنوب بمبلغ 731,99 مليون درهم عند نهاية 2011 وبالنسبة لوكالة الشمال بمبلغ 914 مليون درهم عند نهاية 2010). ورغم ما تمثله هذه الفوائد من مداخل إضافية للوكالات. فهي ليست في أغلبها سوى نتيجة للتأخير في إنجاز المشاريع المبرمجة وفي أداء مستحقات الممولين.

وعليه. يوصي المجلس مجالس الإدارة بالمضي قدما نحو الانخراط في التدبير الاستراتيجي للوكالات وبالعامل من أجل تحقيق أعلى مستوى للعمل التشاركي بين الوكالات. مع إمدادها بالوسائل اللازمة لقيادة المشاريع التي من شأنها أن تتيح المزيد من الشفافية وأن تستجيب لمعايير الحكامة الجيدة المطلوبة في تدخل الوكالات.

## وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في عمالات وأقاليم شمال المملكة

يشمل المجال الترابي لتدخل وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في عمالات وأقاليم شمال المملكة (وكالة الشمال) كافة الجماعات التابعة لجهتي طنجة - تطوان و كذا تازة - تاوانات - الحسيمة. ويغطي مساحة حوالي 35.000 كلم<sup>2</sup>. و تشمل 100 كلم من الساحل الأطلسي و 294 كلم من شاطئ البحر الأبيض المتوسط. ويوجه نشاطها على ساكنة تقدر ب 4.4 مليون نسمة.

وبلغت ميزانية الوكالة سنة 2011 ما قدره 810 مليون درهم<sup>11</sup> مقابل 397 مليون درهم سنة 2006 أي بزيادة أكثر من 104 % . كما تشرف الوكالة على تدبير عدة عمليات بصفتها صاحبة المشروع.

### أ. ملاحظات و توصيات المجلس الأعلى للحسابات

همت مراقبة التسيير التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات لوكالة الشمال السنوات المالية الممتدة من 2006 إلى 2011. كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الوكالة سبق أن خضعت لمراقبة التسيير في سنة 2006.

و نورد، فيما يلي، الملاحظات الأساسية التي أسفرت عنها مهمة مراقبة تسيير هذه الوكالة مقرونة بالتوصيات الكفيلة بتحسين نظام تدبير مشاريعها:

#### أولا - تتبع توصيات مهمة مراقبة تسيير الوكالة المنجزة من طرف المجلس في سنة 2006

من بين العشرين توصية الصادرة عن المجلس في سنة 2006 أربعة عشرة (14) توصية طبقت بالكامل، واحدة (1) بصفة جزئية، وأخرى في طريق التنفيذ. في حين اعتبرت الوكالة أن أربع توصيات لا يمكن تطبيقها.

وتهم التوصيات غير القابلة للتنفيذ في نظر الوكالة (20 % من التوصيات الصادرة) عدم احترام التوازن بين مختلف الجهات في تدخلاتها في العمالات والأقاليم وعدم انعقاد المجالس الإدارية بانتظام وعدم احترام القانون الأساسي للمستخدمين فيما يخص منح التعويضات المرتبطة بممارسة المسؤولية.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات مسيري الوكالة بمضاعفة الجهود قصد تنفيذ التوصيات التي لم تتم مراعاتها بعد.

#### ثانيا - إستراتيجية الوكالة

من خلال فحص التوجهات المحورية لإستراتيجية الوكالة، يمكن إبداء الملاحظات التالية :

#### قصور في وظيفة التخطيط الاستراتيجي

##### • غياب إستراتيجية واضحة وموثقة

تعتمد المقاربة المتبعة من طرف الوكالة على استعمال المسالك غير الرسمية أو العلاقات أكثر من اعتمادها على مساطر معدة سلفا وموثقة. وبالفعل، لم يتم اختيار كثير من المشاريع على أساس دراسات للجدوى أو بعد استشارة الأطراف المعنية بغية وضع وتثمين البرامج العمومية حسب حاجيات مختلف الجهات.

وتجدر الإشارة إلى غياب وثيقة رسمية تعرض التوجهات الاستراتيجية للوكالة وتحدد الأسس التي تنبني عليها العمليات المعتمدة علما بأن من شأن توفير الوكالة على مثل هذه الوثيقة تيسير فهم رؤيتها وضمان شفافية الأنشطة التي تقوم بها.

11- بما في ذلك الاعتمادات المرحلة.

وخلال الزيارات الميدانية، تمت ملاحظة قصور في تحديد محاور التدخل التالية:

- غياب تراتبية وتصنيف الأهداف المحددة في مخطط التنمية حسب الأولوية ( بعض الأهداف غير مرقمة و لا تتوفر على آجال التنفيذ) ؛
- عدم الوضوح في تحديد الفاعلين المعنيين في كل هدف ؛
- غياب مؤشرات الإنجاز ؛
- عدم تحيين ملفات التتبع والنتائج حسب المحور والهدف. وكذا عدم تقييم أثر هذه المشاريع على المواطنين. فعلى سبيل المثال، لم يتم تحيين بعض الوضعيات وكثير من الملفات المتعلقة بتقدم الأشغال في المشاريع إلا بعد الطلب المقدم من طرف المجلس الأعلى للحسابات.

#### • توزيع غير متوازن للمشاريع الممولة في الجهات

يظهر توزيع المشاريع في الفترة الممتدة من سنة 2006 الى سنة 2011 تفاوتاً كبيراً بين أقاليم و عمالات الشمال. فقد خصصت الوكالة 70 % من استثماراتها لجهة طنجة - تطوان في حين استفادت جهة الحسيمة من 14 % من ميزانية التنمية لتنفيذ برنامج استعجالي بعد الهزة الأرضية التي تعرضت لها مدينة الحسيمة في سنة 2003. جدير بالذكر أن هذا البرنامج لازال في طور التنفيذ إلى غاية نهاية سنة 2011.

وفي مقابل ذلك، تتسم الميزانية المخصصة لأقاليم تازة وكريسيف والعرائش وشفشاون بضعف الاعتمادات المرصودة لها.

وإذا كان عدد السكان يشكل محمداً مهماً في توزيع برامج تدخل الوكالة، فإن المقاييس المرتبطة بالفقر ونقص البنية التحتية والعزلة تبقى هي الأخرى محددات ذات أهمية في تنفيذ برامج الاستثمار. غير أن الوكالة لا تعيرها الاعتبار اللازم.

#### • نقائص النظام الإعلامي وتأثيرها على تتبع المشاريع

يتيح تدبير المعلومات بواسطة برنامج Involys ضبط ومراقبة وتنسيق جميع المعطيات بحيث يتم تدقيقها ومطابقتها واستغلالها من طرف مستعملي النظام. كما يسمح بتبسيط تسلسل المهن وتفادي التكرار وتأمين جودة المعطيات. وبالرغم من كل هذه المزايا، يحتاج برنامج Involys الجاري به العمل إلى مجموعة من المقاييس لضمان حسن استعماله.

وقد لوحظ أنه لا يتم تتبع تحيين قاعدة المعطيات Involys بسبب انشغال مسؤولي المشاريع وتعدد المشاريع المنجزة. وبالتالي، فإن رؤساء المشاريع لا يستغلون بالشكل الكافي فوائد هذا النظام الذي يوفر معلومات سهلة الولوج وذات مصداقية ومحينة.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بوضع مخطط استراتيجي حقيقي للتنمية الجهوية يتضمن محاور التدخل وعرضه على المجلس الإداري من أجل التداول بشأنه علماً بأن الهدف من هذا المخطط هو تحديد الأهداف الاستراتيجية وبرنامج التدخل وتصميم تفصيلي للعمليات من حيث الكم والكيف.

ويجب أن يكتسي هذا المسار الاستراتيجي طابعاً رسمياً ومنتظماً وليس ظرفياً مما سيتمكن من تقوية مصداقية العمليات المنجزة أمام الهيئات المسيرة وشركاء الوكالة من جهة وتناغم الرؤى الترابية في محيط مبني على النتائج والإنجازات من جهة ثانية.

#### ◀ العلاقات مع الشركاء

#### • تشاور محدود ومشاكل متواترة في التنسيق مع الشركاء

تتميز جهة الشمال بوفرة مناطق الاستثمار. إلا أنه، و نظراً لغياب الرؤية الاستراتيجية، يظل التشاور مع الشركاء جد محدود (الجماعات المحلية والمصالح اللامركزية، المجتمع المدني...).

وهكذا، تعزى المشاكل التي تحدث عند تنفيذ بعض المشاريع وكذا التأخير الحاصل في إنجاز الأشغال في المشاريع المبرمجة أو التخلي عن بعض العمليات جزئياً إلى عدم انخراط وتعبئة الشركاء. فالصعوبات التي تم الوقوف عليها في تنفيذ مشاريع برنامج التنمية المندمجة خير مثال لهذه الحالة.

كذلك، تلجأ الوكالة إلى إنجاز بعض المشاريع وإبرام اتفاقيات مع الشركاء من أجل تعبئة الوسائل. إلا أن مجموعة من الشركاء (جماعات محلية و مؤسسات عمومية...) لا يلتزمون بتعهداتهم. وهكذا، فإن عدم الأداء أو التأخير في دفع المساهمات يشكلان السبب المباشر في توقف مجموعة من العمليات (مثال : التأهيل الحضري لمدينة أسيلا) أو تعطيل بعض العمليات (مثال : القاعة متعددة الرياضات في مدينة كرسيف). ويثير عدم أداء مساهمات الشركاء في كثير من الأحيان مشكل الالتزام (القانوني والمحاسباتي) بالصفقات ويؤثر سلباً على تدبير خزينة الوكالة.

وهكذا، وفي نهاية سنة 2011، بلغت المستحقات المالية للشركاء غير المؤداة للوكالة أكثر من 855 مليون درهم، وهو ما يمثل 25 % من الميزانية المتفق عليها للفترة المعنية.

#### • تزايد عدد الاتفاقيات وضرورة تقوية جودة تدخلات الوكالة

بحكم دورها الذي يتجلى في تعبئة التمويلات، تبرم الوكالة سنويا اتفاقيات مع مختلف الشركاء. ويبرز الجدول التالي تطور المعطيات المتعلقة بهذه الاتفاقيات :

السنة	عدد الاتفاقيات المبرمة	المبلغ الاجمالي للاتفاقيات بالدرهم	الالتزام المالي للوكالة بالدرهم	النسبة المئوية
2006	56	2.081.307.742,00	344.346.666,00	16,54 %
2007	49	1.220.284.760,56	280.505.446,36	22,99 %
2008	41	2.667.546.669,00	235.842.600,00	8,70 %
2009	71	3.621.919.780,00	301.327.000,00	8,32 %
2010	78	1.287.809.277,03	296.930.000,00	23,06 %
2011	108	1.837.798.890,00	183.778.400,00	10,00 %
المجموع	403	12.812.631.000,00	1.644.930.000,00	12,84 %

المصدر: وكالة الشمال

وهكذا، فقد وقعت الوكالة بين سنتي 2006 و 2011، مامجموعه 403 اتفاقية بمبلغ إجمالي يتجاوز 12,8 مليار درهم. وتبلغ مساهمة الوكالة فيها 1,64 مليار درهم أي بنسبة 12,84 % تقريبا.

وكانت أهم اتفاقية وقعتها الوكالة في سنة 2008 بشأن برنامج التنمية الحضرية لمدينة طنجة بمبلغ تقديري يصل إلى 2,46 مليار درهم (أي ما يقارب 92 % من مجموع مبالغ الاتفاقيات الموقعة في سنة 2008) : وبلغت مساهمة الوكالة 150 مليون درهم، أي 6,10 % من الغلاف المالي الإجمالي المخصص لهذا المشروع.

تجدر الإشارة إلى أن غالبية المشاريع تم إبرامها في إطار برامج حكومية وليس تطبيقا لإستراتيجية الوكالة. وينحصر دور هذه الأخيرة أساسا في تسيير الأشغال والتنسيق بين الشركاء وجميع المساهمات المالية لبعض الشركاء:

#### • الحلول محل الشركاء المتخلفين عن الوفاء بالتزاماتهم

حلت الوكالة محل بعض الشركاء الذين لم يوفوا بالتزاماتهم المالية، والتي تعهدوا بها في إطار الاتفاقيات الرسمية. ويتعلق الأمر على سبيل المثال بمشروع تهيئة كورنيش صباديا والذي بلغت كلفته الإجمالية 34 مليون درهم وكان موضوع الاتفاقية المبرمة في شهر يونيو 2007. ويتمثل شركاء هذا المشروع في المديرية العامة للجماعات المالية (14 مليون درهم) و الوكالة (12 مليون درهم) و مجموعة العمران (5 مليون درهم) والجماعة الحضرية للحسيمة (3 مليون درهم).



وقد اضطرت الوكالة إلى الرفع من مساهمتها في المشروع بمبلغ 6 مليون درهم لمواجهة صعوبات تقنية (انزلاق التربة على مستوى الكورنيش). في حين لم يف بعض الشركاء بالتزاماتهم كما هو الحال بالنسبة للجماعة الحضرية للحسيمة.

وقررت الوكالة الرفع من مساهمتها مرة أخرى. بمبلغ 3 مليون درهم (رسالة بتاريخ 8 مارس 2011 موجهة إلى هذه الجماعة) لتغطية المساهمة المالية التي عجزت الجماعة المذكورة عن تسديدها. وكانت هذه المساهمة الإضافية موضوع اتفاقية جديدة تحت إسم "اتفاقية تغطية العجز المالي لتسوية وضعية الشركات التي ساهمت في إنجاز مشروع تهيئة كورنيش صباديا"

وهكذا انتقلت الالتزامات المالية للوكالة من 12 مليون درهم إلى 21 مليون درهم. مما يبرز الصعوبات التي تواجه الوكالة في التحكم في التزاماتها المالية وعدم دقة دراسات جدوى المشاريع.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بالوكالة بما يلي :

- التأكد من جدوى المشاريع بصفة منتظمة خلال مرحلة تحديدها بغية تأمين جميع شروط نجاحها؛
- الحرص على توضيح الأدوار والتشاور بين مسير الأشغال المنتدب ومنفذ الأشغال من جهة والوكالة من جهة أخرى خصوصا فيما يتعلق بالمراقبة وتسيير الأشغال في الميدان وإعداد محاضر تقدم الأشغال ؛
- تقوية التواصل مع الشركاء، خصوصا فيما يتعلق بوضعية تقدم أشغال المشاريع في طور الإنجاز.

#### ◀ نقائص في التتبع والتقييم و رفع التقارير

- نقص في وظيفة "التتبع والتقييم"

تفتقر دورة تنفيذ المشاريع إلى عنصر " التقييم" مما لا يمكن الوكالة من الاستفادة من التجارب والمكتسبات المتأتمية من العمليات المنجزة.

في هذا الإطار، لوحظ غياب سجلات أو تصاميم "التتبع/التقييم" التي تسجل النتائج المحصل عليها (على سبيل المثال أثر برنامج التنمية البديلة بإقليم العرائش - المبلغ الإجمالي للبرنامج هو 60 مليون درهم). ومؤشرات القياس والتتبع والتقييم باستعمال مناهج جمع المعلومات (أبحاث و زيارات ميدانية...) والجدول الزمني لإنهاء الأشغال ومسؤوليات الأطراف الأخرى والموارد الحقيقية المعبأة.. إلخ.

ورغم أن الوكالة تساهم في مشاريع تنمية الجهات، إلا أنها لا تقوم بتقييم أثر عملها. كما يجب، من خلال تقديم مؤشرات التنمية الاجتماعية والبشرية بالرغم من وجود خلية محدثة لهذا الغرض داخل الوكالة.

- معطيات متناقضة فيما يتعلق برفع التقارير

تقوم الوكالة بنشر معطيات، في بعض الأحيان، متناقضة حول إنجازاتها وترسلها إلى شركاء داخلين أو خارجيين (مضامين تقارير أنشطة الوكالة، معطيات مقدمة إلى المجلس الإداري وأخرى موجهة إلى الخارج...).

من جهة أخرى، ورغم مساهماتها المحدودة، تنسب الوكالة إلى نفسها إنجاز برامج ومشاريع ذات بعد وطني مثل: ميناء طنجة المتوسط وبرنامج تطوير البنايات الأساسية، وخصوصا الدعم المقدم إلى البرامج الوطنية للكهربة القروية والولوج إلى الماء الصالح للشرب وفك العزلة في إطار البرنامج الوطني للطرق القروية الأول والثاني.

ومن بين المنجزات المسجلة من طرف الوكالة تبرز أولا نسبة الكهرباء في جهة الشمال التي بلغت ما يقرب 93 % في سنة 2009 مقابل 60 % في سنة 2004 وثانيا نسبة الولوج إلى الماء الصالح للشرب التي ناهزت 87 % في سنة 2009 مقابل 70 % في سنة 2006.

وهكذا، فإن ادعاء إنجاز هذه المشاريع من طرف الوكالة غير مبرر . خاصة وأن تحقيق هذه النتائج تم بمجهودات المكتبين الوطنيين للكهرباء والماء الصالح للشرب خلال سنوات طويلة.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بما يلي :

- الحرص على تقديم معطيات متطابقة ومتجانسة حول أنشطتها والإجازات الحقيقية للوكالة :
- القيام، بخصوص المشاريع العمومية المنجزة من طرف الحكومة أو الشركاء الآخرين، بدور اندماجي، متفق عليه، وبيان الالتزامات الخاصة للوكالة وكذا حدود تدخلاتها بشكل واضح؛
- توفير الوسائل الضرورية للتقييم وإعداد محاضر الأشغال خصوصا بالاعتماد على التقييم البعدي للبرامج والمشاريع المنجزة من طرف الوكالة من أجل تهمين التجارب الناجحة وتحفيز الموارد البشرية لتحليل واستباق الاختلالات المسجلة.

### ثالثا - تنفيذ وتتبع المشاريع

بعد القيام بعملية افتتاح المشاريع في مواقع إنجازها، تم تسجيل الملاحظات التالية :

#### ملاحظات عامة

##### • عدم استغلال بعض المنشآت المنجزة

إن بعض المنشآت التي تم إنجازها من طرف الوكالة جزئيا أو كليا لا تستغل من طرف الأطراف المعنية بها. فعلى سبيل المثال: سوق ميرادور الذي تم تشييده بمدينة الحسيمة بكلفة بلغت أكثر من 83 مليون درهم وتمت أشغال بنائه في شهر يوليوز 2011 لم يتم استغلاله إلى حدود المعاينة الميدانية في شهر فبراير 2012.

كذلك، لوحظ أن العديد من المقننات المنجزة في إطار مشاريع خاصة والتي تخص آليات الأشغال العمومية وحافلات النقل المدرسي والعتاد المتنقل والعتاد المعلوماتي لم يتم استلامها من طرف أصحابها ووجهت إلى التخزين في الولايات (الحسيمة و العرائش...) أو في الجمعيات (أكنول)؛

##### • نقائص في بلورة المشاريع وفي تركيبها المالية

أجرت الوكالة عدة مشاريع في غياب دراسات للجذوى مما أثر سلبا على تنفيذ العمليات . وهكذا، تمت معاينة تجاوزات مهمة في حجم أشغال عدة مشاريع منجزة أو في طور الإنجاز من طرف الوكالة. فخلال الفترة الممتدة ما بين 2006 و 2010، بلغ عدد الصفقات التي عرفت تجاوزا لحجم الأشغال 74 صفقة كلفت الوكالة أكثر من 54,8 مليون درهم.

وفي نفس الإطار، لوحظ وجود عدة حالات من فسخ الصفقات بمبررات تكمن، في بعضها، في إهمال مرحلة تحديد المشاريع المجدية والتي تنعكس في التخلي أو تغيير حجمها وطبيعتها تبعا لتغيير أصحاب القرار (الوالي مثلا) في الجهة المستفيدة، وهي حالة تهيئة مطرح جماعة نكور غيس بالحسيمة التي بلغت كلفتها 47,5 مليون درهم والتي فسخت صفقتها بعد تنفيذ 75 % من الأشغال.

في حالة الصفقات المتعلقة بإعادة التأهيل الحضري، لا يتم دائما تحديد حجم المشاريع قبل بداية الأشغال. فعلى سبيل المثال، تمت إضافة عدة أحياء بمدينة تطوان بعد بداية إنجاز الصفقات استجابة لتدخلات السلطات المحلية. وهذه التغييرات يمكن أن تحيد الوكالة عن مهمتها وأهدافها.

كما أن المشاكل المرتبطة بعدم تسوية الوضعية القانونية للعقارات (علما بأن مساهمة الجماعات الترابية متمثلة أساسا في العقارات ) تعيق التنفيذ العادي للصفقات وتتسبب في التوقفات المتكررة للمشاريع؛

##### • التأخر في إنجاز المشاريع التي تم الشروع في تنفيذ أشغالها

يؤشر تجاوز آجال التنفيذ في غالبية الصفقات على التسرع وعدم التحكم في إنجاز المشاريع بالإضافة إلى أن تعقيد المسالك الإدارية والمؤسسية يعيق أكثر تتبع العمليات.

فبالجوء إلى أوامر توقف واستئناف الأشغال يشكل ممارسة متواترة في الوكالة. وهكذا، بواسطة هذه الممارسة، لا تسجل حالات تجاوز آجال التنفيذ إلا نادرا. فما بين سنتي 2006 و 2011، تم تطبيق غرامات التأخير في 50 صفقة بمبلغ يقدر ب 5,78 مليون درهم (جميع أصناف الصفقات).

وبالتالي، فإن التأخر المسجل في آجال التنفيذ يمكن أن يجرى بلوغ أهداف التنمية التي من أجلها شرع في إنجاز هذه المشاريع. بالإضافة إلى أن تأخير الإنجاز يشكل أحد أسباب عدم تميم استعمال الوسائل المالية المعبأة. وبالفعل، فالفرق بين النفقات المؤداة خلال سنة معينة والموارد المالية المتوفرة والموجهة لإنجاز المشاريع في أجلها يولد موجودات مالية مهمة (أكثر من مليار درهم في سنة 2010).

كما ذكر سابقا هذه الموجودات المالية لا تستعمل بطريقة ناجعة. و يبين الجدول التالي تطور أرصدة الخزينة والفوائد المترتبة عليها :

السنة	الرصيد في 31/12 بالدرهم	الفوائد بالدرهم
2009	734.081.111,51	15.300.063,63
2010	1.004.944.088,47	18.273.905,49
2011	702.078.641,81	19.078.391,31

المصدر : وكالة الشمال

وخلال ثلاث (3) سنوات فقط، بلغت فوائد خزينة الوكالة أكثر من 52,65 مليون درهم. ويؤشر المنحى التصاعدي لهذه الفوائد على تباطؤ وتيرة تنفيذ المشاريع وغياب بعد النظر في تحديد آجال إنجاز العمليات المبرمجة.

ومن جهة أخرى، يستخلص من تحليل الاتفاقيات أن التركيبة المالية للمشاريع تقتصر على تحديد مساهمات الشركاء بدون إرفاقها بجدول تفصيلي للتمويل. الأمر الذي يترتب عنه تخلي بعض الشركاء عن أداء التزاماتهم وبالتالي تعطيل تنفيذ المشاريع.

#### • غياب الشفافية في تحويل مهام المواكبة

من أجل مواكبتها في تحديد طرق تدخلها، لجأت الوكالة إلى طلب خدمات من مكتب ACEP لوضع استراتيجيتها للتنمية البديلة بخصوص القضاء على زراعة الكيف. في البداية، استعملت الوكالة سندات الطلب بدون إعلان للمنافسة، ثم انتقلت إلى إبرام صفقتين مع نفس المكتب : الأولى في شهر دجنبر 2008 من أجل التنفيذ الفعلي للإستراتيجية المعتمدة في هذا الموضوع، والثانية في شهر دجنبر 2009 لتحديد استراتيجية أخرى لنفس الإشكالية.

وتلجأ الوكالة أيضا إلى خدمات الجمعيات لمواكبتها في تتبع المشاريع في الميدان. ويتعلق الأمر بجمعية "تاركا" التي تساعدها في تتبع المنجزات في إطار برنامج التنمية المندمجة. وكانت آخر اتفاقية أبرمتها الوكالة مع هذه الجمعية والتي كلفتها مبلغ 129.707.760,00 درهم (مساهمة المديرية العامة للجماعات المحلية : 104.707.760,00 درهم، مساهمة الوكالة: 25.000.000,00 درهم) تحمل اسم " برنامج الدعم والمواكبة لإنجاز التصاميم الجماعية للجماعات التابعة لمنطقة تدخل الوكالة". والأدهى أن لا طبيعة ولا كلفة الخدمات المقدمة من طرف الجمعية ولا جودة الأعمال المنجزة تبرر تحويل هذه الخدمات لجهات خارجة عن الوكالة. بالإضافة الى غياب الشفافية لكون أي طلب للعروض لم يعلن من أجل تحويل هذه الخدمات وغيرها من نفس الصنف:

#### • عدم دقة مساطر تصفية الأرصدة المتبقية بعد إتمام إنجاز المشاريع

لا تستنفذ بعض المشاريع المبالغ المالية المخصصة لها. وبالتالي، فإن الباقي يجب أن يعاد توجيهه وفق مساطر واضحة ومعتمدة رسميا. إلا أن الوكالة لا تقوم بذلك، وهذا ما ظهر في حالة إعادة تأهيل المدينة العتيقة في طنجة حيث أن مسطرة إعادة تخصيص الباقي (4,4 مليون درهم) من كلفة إجمالية قدرها 16 مليون درهم لم يتم توضيحها.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بما يلي :

- تقوية حضورها في مواقع إنجاز المشاريع والإعداد المنتظم للدراسات الأولية اللازمة لتنفيذ المشاريع :
- فيما يتعلق بالتزامات الوكالة ، سيكون مناسباً تحليل ومراجعة المقتضيات المدرجة في الاتفاقيات السابقة على ضوء التخليات المتكررة والتي تهم بالخصوص الوفاء بالالتزامات المالية. وبعد هذه المرحلة، يجب إعداد ورقة طريق جديدة مصادق عليها من طرف المجلس الإداري تحدد بدقة المساطر وإدراج مقتضيات جديدة ملزمة للشركاء فيما يتعلق بالالتزامات المستقبلية :
- عدم الالتزام بمشاريع، إلا بعد التأكد بتشاور مع السلطات المحلية، من حل المشاكل خلال المراحل الإعدادية خصوصاً تلك المتعلقة بتسوية العقار.

#### ملاحظات خاصة

##### • دعم الجمعيات: ضرورة المزيد من الإخبار والشفافية

تقدم الوكالة دعمها للجمعيات العاملة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. ويدرج المبلغ الممنوح لهذه الجمعيات في الميزانية السنوية للوكالة. وقد ساهمت الوكالة في الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى سنة 2011 في تمويل الجمعيات بمبلغ يقارب 52 مليون درهم. و يبين الجدول التالي تطور هذه المساعدات :

عدد العمليات الممولة	المبلغ بالدرهم	السنة
26	6.807.000,00	2007
38	9.224.000,00	2008
53	13.213.000,00	2009
56	11.370.000,00	2010
75	11.355.000,00	2011
248	51.969.000,00	المجموع

المصدر: وكالة الشمال

##### • غياب رؤية فيما يتعلق بدعم الجمعيات

لا تقوم الوكالة بأي دراسة لتحديد المبادرات التي يجب تشجيعها أو العمليات الواجب إنجازها في هذا المجال. وتستمر الوكالة في حمل تظاهرات التي بلغت نضجها (مثل "أصوات نسائية"، "ألكريا"، "طنجاز"، "منتدى أصيلة"، "أمادبوس").

ويظهر تحليل وضعيات المساعدات أن ما يقارب 70 % من الميزانية المخصصة للجمعيات خلال الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى سنة 2011 قد منحت لعشرين (20) جمعية من بين 150 مستفيدة من مساعدة الوكالة:

##### • توزيع غير متوازن للإعانات الممنوحة للجهات

يظهر التوزيع الجغرافي للإعانات الممنوحة من طرف الوكالة للجهات تفاوتاً كبيراً. فما يناهز 70 % من الإعانات الممنوحة للجهات تستفيد منها أقاليم تطوان وطنجة وأصيلة وشفشاون والحسيمة. في المقابل، لم تستفد الجمعيات المنتمة لمدن تازة وكرسيف وتاونات والعرائش إلا من 6 % من المبلغ الممنوح من طرف الوكالة من سنة 2007 إلى سنة 2011:

##### • نقص في الشفافية في مسطرة الإخبار بخصوص منح المساعدات

فيما يتعلق بتدبير الإعانات وتطبيقاً لتوصيات المجلس الأعلى للحسابات. أحدثت الوكالة لجنة لتقييم طلبات المساعدة بالاعتماد على سلم للتقييم. إلا أن مبلغ المساعدات المخصصة لكل قطاع لا تصل للراغبين المحتملين. كما أن الوكالة لا تقوم بالإعلان أي عرض لإبداء الاهتمام.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بما يلي :

- وضع رؤية واضحة فيما يتعلق بدعم الجمعيات وتنوع منح الإعانات حسب الحاجيات المعبر عنها وضبط شروط منح المساعدات للجمعيات الحاملة لمشاريع إستراتيجية بدقة ؛
- تقوية الشفافية في مسطرة الإخبار بتعميم نشر معايير وشروط منح المساعدات.

#### • التأهيل الحضري

#### - مشروع التأهيل الحضري لمدينة أصيلة

يهدف هذا المشروع إلى تثنية الطريق الوطنية التي تمر عبر المدينة وتهيئة المساحات الخضراء والإنارة العمومية والتجهيزات العمومية والثقافية، وكذا تهيئة الكورنيش. ومن أجل إنجاز هذا المشروع، وقعت اتفاقية في 23 شتنبر 2008 بين الوكالة والمديرية العامة للجماعات المحلية والجماعات الحضرية لأصيلة ومجلس جهة طنجة-تطوان وولاية طنجة. وحدد أجل الإنجاز في ثلاث (3) سنوات والمبلغ الإجمالي لهذه العملية في 86 مليون درهم موزع كما يلي :

الشريك	2008 بالدرهم	2009 بالدرهم	2010 بالدرهم	المجموع بالدرهم
وزارة الداخلية (مدخول الضريبة على القيمة المضافة)	13.000.000,00	13.000.000,00	14.000.000,00	40.000.000,00
الجماعة الحضرية لمدينة أصيلا	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	30.000.000,00
مجلس جهة طنجة-تطوان	3.000.000,00	3.000.000,00	4.000.000,00	10.000.000,00
وكالة تنمية وإنعاش أقاليم الشمال	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	6.000.000,00
المجموع	28.000.000,00	28.000.000,00	30.000.000,00	86.000.000,00

المصدر: وكالة الشمال

ويثير تنفيذ هذه الاتفاقية الملاحظات التالية:

- في شهر أبريل 2012 - أي سنتان بعد انصرام الأجل المتفق عليه - لم تنته بعد عملية تأهيل مدينة أصيلا حيث إن عمليات تثنية الطريق والإنارة العمومية و المساحات الخضراء هي كل ما تم إنجازه بينما لم يشرع بعد في إنجاز عمليات التجهيزات الرياضية والثقافية وتهيئة الكورنيش ؛
- لم تدفع الجماعة الحضرية لمدينة أصيلا إلا 5 ملايين درهم من أصل 30 مليون درهم الملتزم بها ؛
- تم تسجيل عدة مشاكل على مستوى التقص في التنسيق بين الوكالة والجماعة الحضرية لمدينة أصيلا. وهكذا، فباستثناء الإنارة العمومية والمساحات الخضراء، لم يتم إشراك الجماعة الحضرية في تتبع بعض العمليات المرتبطة بتثنية الطريق الوطنية رقم 1. كذلك، لا تتوفر الجماعة الحضرية على الوضعية الشاملة والمفصلة لبيان دفع الشركاء لمساهماتهم، وكذا مكونات المشروع (الملحقات والكشوفات...):
- ظل دور الجماعة الحضرية لمدينة أصيلا بصفتها صاحب المشروع المنتدب محدودا. ففي مشروع تثنية الطريق الوطنية رقم 1، كان على الوكالة أن تهيئ كناش الشروط الخاصة وتتبع التنفيذ وإعداد بيانات الأشغال. إلا أنه لوحظ أن هذه الأخيرة أبعدت عن هذه المهام وكلفت وزارة التجهيز بصفتها صاحب المشروع للتنسيق مباشرة مع الوكالة.

جدير بالإشارة أن لجنة المجلس الأعلى للحسابات قامت بزيارة ميدانية بحضور نائب رئيس الجماعة الحضرية و مسؤولين عن المصالح التقنية للجماعة. وسلمت للجنة وثائق مصاحبة لعروض هؤلاء تتعلق بالتأهيل الحضري لمدينة أصيلا مع التركيز على الصعوبات التي رافقت التنسيق في هذا المشروع.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- الحرص على وفاء الشركاء بالتزاماتهم المنصوص عليها في الاتفاقيات؛
- الحرص على المزيد من التشاور بين صاحب المشروع المنتدب ومدير المشروع المنفذ من جهة والوكالة من جهة أخرى بتوضيح اختصاصات كل طرف خصوصا فيما يتعلق بالمراقبة وتتبع الأشغال وإعداد محاضر التنفيذ.

#### - برنامج تأهيل خمسة مراكز حضرية في إقليم تاونات

في إطار تقييم إنجاز برنامج تأهيل خمسة مراكز حضرية في إقليم تاونات (الجماعات الحضرية لتاونات وغفساي وتيسة وقرية بامحمد وظهر السوق) سجلت الملاحظات التالية :

- برمجة نفس العمليات لجميع الجماعات المذكورة بدون اللجوء. في إطار مقارنة تشاركية. إلى حصر حاجياتها وهذا الأمر يثير من جديد إشكالية المعايير المعتمدة في اختيار المشاريع المزمع تمويلها ؛
- عدم إيجاد حلول لمشكل العقار الذي يعيق إنجاز عدة مشاريع ؛
- اختلاف في المعلومات المقدمة من طرف المصالح التقنية لإقليم تاونات وتلك المقدمة من طرف مديرية التنسيق الترابي للوكالة (المبالغ. تاريخ تبليغ الصفقات والانطلاق الفعلية للأوراش وكذا المعلومات المتعلقة بتقدم الأشغال). على سبيل المثال يمكن ذكر الحالات التالية :

- الصفقات المنجزة من طرف شركتي ”SOMT” و ”IBRA” لفائدة جماعات غفساي/تيسة وظهر السوق متوقفة. في حين تقول الوكالة أن الأشغال تسير سيرا عاديا ؛
- المعطيات المرقمة للصفقات غير صحيحة وتتضمن فروقا في المبالغ المعلنة (مقاولة الوزاني إبراهيمي. Altatran . SOMT , AHBUILDUIG و STRPD ... ) ؛
- تقنيو الإقليم لا يعرفون أن بعض الأوراش متوقفة فيها الأشغال. على سبيل المثال. ورش بناء ملعب رياضي بقرية بامحمد من طرف شركة SOMT.

وأخيرا. تجب الإشارة إلى أن الزيارات الميدانية المنجزة قد كشفت عن عدم مطابقة بعض المعطيات المقدمة من طرف الوكالة مع الواقع ومع الوضعيات التي تتوفر عليها المصالح التقنية لإقليم تاونات.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بما يلي :

- ضمان تتبع صارم ومطابق للقوانين الجاري بها العمل في مجال صفقات العمومية؛
- الحرص على تشاور منتظم مع المصالح المحلية من أجل التأكد من حقيقة الأشغال الجارية.

#### - مشروع كهربية الطريق بين مدينتي تطوان و مرتيل

يتعلق الأمر بمشروع جلب ووضع الأعمدة الكهربائية على طول الطريق الوطنية رقم 16 الرابطة بين مدينتي مرتيل وتطوان الذي تبلغ كلفته الإجمالية 5.663.520 درهم مع احتساب الرسوم. وقد وجه الأمر بالشروع في تنفيذ الأشغال بتاريخ 2009/06/30.

ولم يتم التسليم المؤقت في وقته المحدد بسبب أعمال التخريب وحوادث السير أوقعت إتلاف عدة أعمدة كهربائية. هذا التخريب وقع مابين شهري شتنبر ودجنبر 2010. ويتعلق الأمر ب 129 كاشف ضوئي من نوع Orus ألحقت بها أضرار

بسبب أعمال التخريب و 10 كاشف ضوئي من نوع Orus و 9 أعمدة كهربائية تضررت بسبب حوادث السير وتمت سرقة 1020 مل من الأسلاك الكهربائية.

وقد أحصيت هذه الخسائر من طرف لجنة خاصة وأعيدت الكفالة النهائية إلى المقاول. وقد وقعت هذه الأعمال التخريبية قبل التسلم المؤقت من طرف الوكالة بتاريخ 2011/11/16. وبهذا الصدد، لم تقم الشركة بحماية الأشغال المنجزة ومسؤولية الأطراف المتدخلة تظل ثابتة. مما يطرح التساؤل حول القرار المتخذ إلى أجل غير مسمى بتوقيف الصفقة وأداء الكفالة النهائية بناء فقط على المذكرة التفسيرية غير المؤرخة والموقعة من طرف مديرة التنسيق الترابي.

#### • البنيات التحتية الرياضية

##### - القاعة متعددة الرياضات بمدينة طنجة

يتعلق الأمر ببناء القاعة متعددة الرياضات بمدينة طنجة والتي بلغت كلفتها حوالي 82 مليون درهم. الدراسة الموكولة إلى مختبر Labotest بمبلغ 75.000 درهم بدون احتساب الرسوم والتي تهتم الدراسة التقنية للتربة التي ستقام عليها القاعة المذكورة بطاقة استيعابية من 3.500 مقعد. لم تكن سليمة. ذلك أن تنفيذ الأشغال كشف فيما بعد عن عدة اختلالات مرتبطة بهذه الدراسة خصوصا على مستوى العمق المقترح لأساسات البناء وقد أدى تغيير عمق هذه الأساسات إلى تكلفة إضافية في الأشغال الكبرى. وبالتالي، فالمبلغ الأولي المخصص لإجاز المشروع أصبح غير كاف.

ويندرج هذا المشروع في إطار اتفاقية التأهيل الحضري لمدينة طنجة للفترة الممتدة من سنتي 2006 و 2009. و يقدر المبلغ الأولي المخصص لهذا المشروع ب 48 مليون درهم (الوكالة : 13 مليون درهم والجماعة الحضرية لمدينة طنجة : 35 مليون درهم). وقد أضيفت عدة أشغال غير مبرمجة، في البداية، في الصفقة (إعداد مستودعات جديدة وغرف استحمام اللاعبين والحكام، إعداد قاعات أخرى للتسخين) من طرف والي جهة طنجة تطوان حسب محاضر الوكالة. وقد رفعت هذه التغييرات الكلفة التقديرية للمشروع إلى 81.016.614 درهم تقريبا أي أن كل مقعد كلف 22.196,33 درهم.

وتبعاً لكل هذه التغييرات، اضطرت الوكالة إلى الإعلان عن طلب عروض جديد لإتمام أشغال بناء هذه القاعة كما لوحظ أن هذا المشروع أجز دون التنسيق مع الوزارة المكلفة بالرياضة سواء على مستوى التصور أو الإجاز أو تسلم القاعة.

جذب الإشارة أخيراً إلى أن هذه القاعة تم الشروع في استغلالها (نهاية سنة 2011) قبل تسلمها، مما لم يمكن الوكالة من إبداء حفظاتها إلى الشركة من أجل إصلاح نقائص محتملة في البناء أو التجهيز.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بضرورة التأكد من مصداقية الدراسات التقنية (حالة قاعة مدينة طنجة) ومن القرارات المتخذة التي تؤثر على تكلفة المشاريع والتزامات الوكالة تجاه شركائها.

##### - القاعة المغطاة لمدينة كرسيف

بلغت التكلفة الإجمالية للمشروع إضافة إلى العقود الملحقه 9.500.000.00 درهم (مساهمة الوكالة بلغت 3.000.000.00 درهم). وقد حدد أجل الإجاز في 12 شهرا. وكان على المقاول أن تسلم المشروع عند نهاية سنة 2011.

وحسب الوكالة، فإن نسبة إجاز الأشغال بلغت 90 % لكن جماعة كرسيف تزعم أن نسبة إجاز الأشغال لم تتجاوز 25 %

كما لوحظ أن الأشغال المنجزة همت فقط الأشغال الكبرى والسقف الحديدي. أما باقي الحصص (النجارة 100% الصباغة 100 % الأرضية الرياضية 100 % ) فلم يتم إنجازها .

و قد توقف المشروع منذ يونيو 2011 (الأرضية الرياضية لم يتم تسليمها و القاعة المغطاة وجدت في حالة متدهورة) وذلك لعدم دفع حصص شركاء المشروع الممثلين في الجماعة و الوزارة المكلفة بالرياضة مليوني درهم لكل واحد منهما.

جدر الإشارة إلى أن المشروع كان متوقفا خلال الزيارة الميدانية. فالأرضية الرياضية لم يتم تسليمها والقاعة المغطاة كانت في حالة متدهورة. وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بتأمين مسطرة وتوقيت اقتناء

المعدات بالتزامن مع التقدم الفعلي للمشاريع والتأكد من مدى احترام الشركاء لالتزاماتهم كما سبق ذكره (جماعة كرسيف والوزارة المكلفة بالرياضة).

#### - الملعب الرياضي لكرسيف

بلغت تكلفة المشروع (الصفحة زائد العقد الملحق) 930.000,00 درهم. يهيم المشروع الجماعة الحضرية لكرسيف وإقليم كرسيف (الذي كان ينتمي إلى إقليم تازة).

مكنت زيارة المواقع من ملاحظة الحالة المتدهورة للملعب. الحلات مهجورة ومتلاشية ، و المعدات مكسرة أو في حالة مزرية (المقاعد و مستودعات الملابس). و مع ذلك فان الوثائق المدلى بها تشير إلى أن المشروع قد أجز بنسبة 100 % مع اعتبار قسط لم ينجز طبقا للمقتضيات المنصوص عليها في الصفقة . هذه الصفقة التي تم فسخها ، مازالت في طور التصفية.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بالقيام بتقييم المشاريع المنجزة للتأكد من جاهزيتها. هذا البند الخاص بالتأكد من إمكانية الاستغلال العادي للمشاريع بعد إنجازها يجب أن يوضح في الاتفاقيات و الملاحق من أجل ضمان ديمومة المنشآت و تجهيزاتها و استغلالها الرشيد و الناجع لفائدة المواطنين(الشباب في حالة الملعب الرياضي لكرسيف).

#### • اقتناء التجهيزات و المعدات: انعدام المتابعة و تقييم الآثار

قامت الوكالة بتمويل اقتناء معدات خاصة بفرقة مكننة بمبلغ 10 ملايين درهم. وقد تم منح هذه المعدات الجاهزة للاستعمال بدون محضر تنازل للجماعات المستفيدة ( مثال جرافة صنف DGT). من جهة أخرى، لوحظ أن معدات تخص فرقة مكننة جديدة تم منحها إلى الولاية منذ نونبر 2011 بدون أن يتم تسليمها إلى الشركاء المعنيين من ضمنهم الوكالة. و بالتالي، هناك خطر متمثل في مسؤولية الهيئات المعنية و مشكل صيانة تلك المركبات:

#### • السوق التجاري لمدينة الحسيمة : تأخير في الاستغلال

كان المشروع يهدف إلى الحد من انتشار الحلات التجارية العشوائية. وقد بلغت تكلفة السوق 83 مليون درهم. و ذلك في إطار تشاركي بين الوكالة ووزارة الداخلية وجماعة الحسيمة وجهة تازة الحسيمة و العمالة .

ويهدف المشروع إلى إنجاز 826 محل تجاري لجميع أصناف المنتجات وقاعة لبيع الأسماك مجهزة بغرفة باردة و مرآب لحوالي 200 عربة و محل لتفريغ السلع و إدارة ، إلى غير ذلك من المرافق اللازمة للتسيير . و قد تم التسليم المؤقت للسوق في يوليوز 2011 .

و رغم أن تدشين سوق "ميرا دور" يعود إلى تاريخ نونبر 2011 ، فقد لوحظ أنه لم يكن مستغلا بعد إلى حدود تاريخ فبراير 2011.

وعليه، إن المجلس يسجل على أن السوق أصبح مستغلا رغم أن الوكالة لم تدل بما يثبت ذلك.

#### • البرنامج الاستعجالي للحسيمة

بعد الزلزال الذي هز منطقة الحسيمة بتاريخ 24 فبراير 2004، تم اعتماد برنامج استعجالي من أجل انقاذ السكان المنكوبين . وقد بلغت ميزانية البرنامج الاستعجالي للحسيمة 3 ملايين درهم .

وقامت الوكالة بصفتها صاحب المشروع بتنفيذ عدة مشاريع بغلاف مالي بلغ 916.481.167,00 درهم إلى نهاية 2011 . ولم تتجاوز نسبة الوكالة التي أشرفت على كل الأشغال 1 % من الغلاف المالي .

وقد همت المشاريع المنجزة من طرف الوكالة: الدراسات وتهيئة المرافق والبناء وتعزيز الإدارات العمومية وإعادة السكان المنكوبين وبناء التجهيزات العمومية (مدارس، مساجد...) و شراء المركبات و المعدات الدارجة (سيارات الإسعاف، سيارات للنقل المدرسي...الخ).



كما لوحظ بعد تسع سنوات على الكارثة، إن الوكالة لا زالت تسهر على تنفيذ مشروع بناء شطر الطريق فاس - تاونات على طول 21 كلم. وتمثلت هذه العملية في صفتين: الصفقة الأولى رقم Fès/05/APDN/2005 موضوعها إنجاز أشغال تهيئة الطريق RN8 ما بين RN6 و RN8 بمبلغ 91.013.825,46 درهم، وأبرمت معمقولة صوناصر SONASR سنة 2006. وقد حدد أجل التنفيذ في 19 شهرا. هذه الصفقة تم فسخها بتاريخ 19 دجنبر 2008 بعد أداء مبلغ 38.615.822,34 درهم، وذلك بعد الطلب الذي تقدمت به المقاوله بعدما أوقفت الأشغال على ما يزيد عن السنة (أمر توقف الأشغال رقم 188/ BG07 بتاريخ 12 يوليوز 2007). ويرجع السبب في ذلك، حسب الوكالة، إلى عدم وجود اعتمادات (قرار الفسخ رقم 1768 بتاريخ 19 دجنبر 2008)، لكن الملاحظ أن الصفقة الأولى قد تم الالتزام بها والمصادقة عليها بمبلغ 91.013.825,46 درهم.

وقد تم اللجوء إلى صفقة أخرى من طرف الوكالة سنة 2009 وتم منحها إلى شركة CENTRA.SAL بمبلغ 50.937.600,00 درهم دون احتساب الرسوم. وحسب الوكالة، فإن نسبة تنفيذ المشروع بلغت 90% مع نهاية مايو 2012 بحيث تم أداء 13 كشف حساب مؤقت بمبلغ إجمالي وصل 45.590.834,26 درهم دون احتساب الرسوم.

ومن جهة أخرى، فإن البرنامج الأولي كان يهدف بناء 80 مسكن إداري من أجل إيواء موظفي الصحة العمومية وبناء المحطة الطرقية لمدينة الحسيمة، لكن هاتين العمليتين لم يتم تنفيذهما.

تجدد الإشارة إلى أن الأسباب المقدمة من طرف الوكالة فيما يخص فسخ الصفقة الخاصة ببناء شطر الطريق فاس- تاونات حول عدم وجود اعتمادات لم تكن موضحة بشكل كاف علما بأن الصفقة الأولى تم الالتزام بها والمصادقة عليها بما يفوق 91 مليون درهم.

و تهم الوثائق المدلى بها فقط إرساليات وجهت إلى الهيئات المعنية (بنك المغرب ومصالح الوزارة الأولى) من أجل الإفراج عن الأموال الخاصة بعمليات البرنامج الاستعجالي للحسيمة.

## II - جواب المدير العام لوكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في عمالات وأقاليم الشمال

(نص مقتضب)

### أولا - تتبع توصيات مهمة مراقبة تسيير الوكالة المنجزة من طرف المجلس في سنة 2006

#### التوازن في التدخل بين الجهات

تدخل الوكالة بالأقاليم والعمالات يأخذ في الاعتبار عدة معايير منها على الخصوص الجانب الديموغرافي. ومن أجل تدارك هذا التمايز بين الأقاليم والعمالات. نفذت الوكالة برنامج 2011 - 2013 الذي أعطى الأولوية للعالم القروي ويمكن من مرافقة بعض الأقاليم والعمالات (مثل تازة وتاونات) في إنجاز الدراسات من أجل إنجاز قاعدة مشاريع تمول من طرف مختلف الجهات المانحة. كما يرتبط هذا النقص. أيضا. بتحليل العديد من القطاعات الوزارية من التزاماتها.

#### منح التعويضات المرتبطة بمناصب المسؤولية

لم تتطور الإجراءات الخاصة بمنح التعويضات المرتبطة بممارسة مناصب المسؤولية منذ تاريخ إنشاء الوكالة. في انتظار تعديل النظام الأساسي للموظفين. تجب الإشارة إلى أن إسناد مناصب مكلف بمشروع ومكلف بالدراسات ومكلف بمهمة يرتبط بقيمة ونوعية المهام التي قام بها المستفيدون وكذلك بالمسؤوليات التي حملوها.

### ثانيا - استراتيجية الوكالة

#### 1. قصور في وظيفة التخطيط الاستراتيجي

طورت الوكالة مقارنة استراتيجية تركز على اندماج القطاعات والتشاور بين الفاعلين الوطنيين والمحليين. وقد عرضت هذه المقاربة الإستراتيجية في إطار عدة برامج مؤسساتية وكذلك بالموقع الإلكتروني للوكالة. وترتكز على نظرة ترابية للمحاور الإستراتيجية وبرنامج تدخل متعدد السنوات. هذه المقاربة الإستراتيجية تروم الواقعية وتعطي الأولوية للاحتياجات المحلية.

#### • تقسيم تحديد الأولويات حسب أهداف مخطط التنمية

ترتكز برامج التنمية التي تبنتها الوكالة على خطة عملية. وبهذا طورت خلية مركزية للتسيير العملي وبرامج التسيير المكتبي. على سبيل المثال، تلعب هذه الخلية، بالنسبة لبرنامج التنمية المندمجة 2009 - 2011، دورا هاما في تتبع المشاريع وكذا في اختيار أساليب وخلايا التسيير.

#### • مؤشرات الأداء

أهمية تتبع العملي للمشاريع ووضع مؤشرات الأداء دفعا بالوكالة إلى الشروع في التفكير في خطة شاملة للتمكن. وهكذا بلورت مقارنة لتوجيه المشاريع تتمحور حول الفعالية والوقوع. هذه المقاربة النموذجية تدعى «القاعدة الإستراتيجية للتنمية»، وتتجسد في وثيقة تلخيصية طرحت حاليا بإقليم تاونات. وهي تركز على المعطيات والخرائط الميدانية وعلى دراسة متطلبات الساكنة من أجل بلورة مشاريع التدخل وتتبع مؤشرات التمكن. وتطمح الوكالة إلى تعميمها على باقي برامج التنمية.

## • تحيين جذاذات التتبع والنتائج حسب كل محور ومشروع

في إطار مقاربتها التنموية، تنجز الوكالة جذاذات التتبع وحالة تقدم إنجاز المشاريع. تتكلف بإنجازها خلايا تتبع برامج الوكالة. ففي إطار برنامج التنمية المندمجة المذكور أو برنامج تنمية إقليم العرائش، على سبيل المثال، تشكل المشاريع موضوع جذاذات التتبع وتقدم حالة الإنجاز مصحوبة باللاحق المصورة. من بين التقارير المنجزة في هذا الإطار:

- حالة الإنجاز الدورية والسنوية للمشاريع حسب الأقاليم.
- تقرير حول البنيات التحتية السوسيوترابية.
- تقرير حول مشاريع الأنشطة المدرة للدخل.
- الوضعية الحالية للتعاونيات المستفيدة من الأنشطة المدرة للدخل في إطار برنامج التنمية المستدامة بإقليم العرائش.

تزامن مرور لجنة المجلس الأعلى للحسابات مع تنفيذ نظام معلوماتي جديد (INVOLYS). كما أن المكلفين بالمشاريع كانوا بصدد تحيين المعلومات المتعلقة بالمشاريع بمختلف الأجهزة المرتبطة بهذا النظام.

## ◀ توزيع غير متوازن للمشاريع الممولة في الجهات

تدخل الوكالة بأخذ في الاعتبار عدة معايير وخاصة الديموغرافية منها. بالإضافة إلى هذا، فإن جهة طنجة تطوان قطب يمتاز بكثرة النمو، وأجرت به عدة مشاريع ذات بعد دولي. وباعتبار الوكالة فاعلا في التنمية والإنعاش، فيجب عليها أن تسير هذه الدينامية.

من أجل مواجهة الاحتياجات الهامة للأقاليم الناشئة (تازة وجرسيف..). التزمت الوكالة بالانخراط في إنجاز برامج جديدة (برنامج التنمية الحضرية وبرنامج التنمية المندمجة والدراسات الخاصة...).

لقد أجزت أداة خرائطية للتنمية على المستوى الجماعي وداخل كل جماعة وإقليم من أجل تحديد محاور فك العزلة والنقص الحاصل في البنيات التحتية. وقد تم، الآن، إنجاز هذه الخرائط بالنسبة لأكثر من 50% من الجماعات التي تقع بدار تدخل الوكالة. ويجب أن تمكن هذه الآليات من اقتراح برامج ومشاريع وأنشطة من أجل تقليص النقص الحاصل في البنيات التحتية والمساهمة في فك العزلة. وقد تم وضع مقارنة نموذجية بإقليم تازة وهو ما مكن من تشخيص 7 جماعات ذات أولوية فيما يتعلق بفك العزلة ومن المساهمة في تهيئ برنامج إقليمي.

## ◀ غياب بنك للمشاريع

تتوفر الوكالة، بالشراكة مع المديرية العامة للجماعات المحلية في إطار بلورة المخططات الجماعية للتنمية، على بنك معلومات جد هام للمشاريع حسب الجماعة. توجد هذه القاعدة المعلوماتية للمشاريع على شبكة الأنترنت الداخلية والخارجية بالوكالة.

فيما يتعلق بعدم إنجاز بعض المشاريع والبرامج التي تم اعتمادها، فيتعلق الأمر بعدد جد محدود. إن لم يكن هامشيا بالمقارنة مع ما أجز من المشاريع. وعدم إنجازها كان، دائما، مرتبطا بإكراهات أو صعوبات إنجاز وليس بغياب الرؤية (صعوبة إيجاد العقار أو عدم التزام الشركاء...).

## ◀ نقائص النظام الإعلامي وتأثيرها على تتبع المشاريع

### • مرجعية المعطيات

المعطيات المطلوبة لإعداد نظام «INVOLYS» تم جمعها وفقا للاحتياجات المهنية للوكالة. وبالفعل، فهذا النظام المعلوماتي يتوفر على مجموعة من المعطيات ذات المعالم الواضحة وهي مجموعة بقاعدة معلومات مرجعية وظيفية للوكالة. تسير هذه القاعدة المرجعية وتغذى بشكل دائم من أجل تأمين نوعية ودقة المعطيات.

## • تخيين قاعدة «INVOLYS»

لقد تمت إعادة صياغة وتخيين لمعطيات «المشاريع» بالنسبة للفترة 1999 - 2011. كما أن المشاريع التي تم الشروع في إنجازها خلال هذه الفترة تتوفر حاليا، على جذاذات محينة. وقد تم التأكد من دقة المعطيات التي أضيفت مؤخرا وسجلت بهذا النظام المعلوماتي في الوقت الحقيقي.

استثمار النظام المعلوماتي من طرف المكلفين بالمشاريع: تعالج المعطيات المحصل عليها من القاعدة المعلوماتية «INVOLYS» وتدقق وجمع بشكل يستجيب للحاجيات الوظيفية لمستعملها وللمكلفين بالمشاريع. يتم استثمار وحدة تسيير التقارير في الوقت الحقيقي، وهي عملية منذ الانتهاء من مرحلة تخيين قاعدة معطيات المشاريع.

### ◀ فائض في أموال الخزينة

ترتبط مبالغ الخزينة هذه بإغلاق نهاية الفترة المالية وهي ترجع للأسباب الآتية:

- 1 - تنامي أنشطة الوكالة كما لاحظت لجنة المجلس الأعلى للحسابات.
  - 2 - تبادر الوكالة إلى الإعلان عن طلبات التمويل. وهذا، نظرا لهاجس تسيير الخزينة.
  - 3 - يتم بذل مجهود خاص في النصف الأخير من السنة لحث الشركاء على تحويل مساهماتهم.
- يتم إحصاء الفوائد بالارتكاز على الكيفية المصادق عليها من طرف لجنة الخبراء سنة 2011. يرجع ذلك لكون أن هذه المبالغ تم تحويلها في حساب المشاريع.

تستعمل هذه الفوائد على العموم في المشاريع الصغرى التكميلية أو من أجل الاستجابة للتعهدات المرتبطة بالتجاوزات المالية الظرفية المسجلة خلال إنجاز بعض المشاريع.

## 2. العلاقات مع الشركاء

### ◀ تشاور محدود ومشاكل متواترة في التنسيق مع الشركاء

تضمن الوكالة، باعتبار المهام الموكولة إليها، تنسيقا واسعا مع الفاعلين العموميين والخواص، المتدخلين بمدار تدخلها. وهو تشاور دائم يتم بالخصوص خلال كل مراحل إنجاز المشاريع.

عرفت بعض المشاريع تأخرا في مراحل إنجازها، لكن ذلك لا يرجع لانعدام التنسيق والتشاور بل لعدم احترام التعهدات من طرف الشركاء (تحويل المساهمات وتسوية وضعية العقار ورخص البناء...). تلح الوكالة على الشركاء وتواصل الاتصال بهم وتبذل جهدا خاصا في حثهم على تحويل مساهماتهم طبقا للحصص المبينة باتفاقيات الشراكة. وقد نجحت الوكالة في تجاوز أغلبية الصعاب المرتبطة بعدم التزام شركائها عن طريق إيجاد حلول واقعية لهم.

بالنسبة لتأهيل مدينة أصيلة، فقد أجزت الأشغال في حدود الميزانية المحولة من طرف الشركاء.

فيما يتعلق بالقاعة المغطاة بجرسييف، فهو المشروع الوحيد المتوقف بشكل مؤقت نظرا لعدم التزام الشركاء بتحويل مساهماتهم. الآن، الوكالة بصدد التفكير في إيجاد الحلول المناسبة مع وزارة الشباب والرياضة والجماعة الحضرية لجرسييف من أجل أن ينتهي المشروع وأن يكون عمليا في أقرب الآجال.

### ◀ تزايد عدد الاتفاقيات وضرورة تقوية جودة تدخلات الوكالة

يشكل تزايد عدد الاتفاقيات والمشاريع اعترافا من قبل الشركاء بفعالية تدخل الوكالة في إنجاز المشاريع.

### الإحلال محل الشركاء المتخلفين عن الوفاء بالتزاماتهم.

بالنسبة لكورنيش صباديا، تبلغ المساهمة الأصلية للوكالة 12 مليون درهم من المبلغ العام للمشروع الذي يصل 34 مليون درهم. خلال إنجاز أشغال توسيع الطريق، طرأ انزلاق للتربة نتج عن وجود منابع مائية طبيعية بجوانب الطريق. ما حتم القيام بأشغال تقوية الطريق بالأحجار الشيء الذي كلف مبلغ 9 مليون درهم تم حملها بشكل مشترك بين الوكالة وولاية جهة تازة الحسيمة تاونات في إطار اتفاقية تمويل تكميلية.

بعد إنجاز الأشغال، لم تتعهد الجماعة الحضرية للحسيمة بالتزاماتها بتحويل مبلغ 3 مليون درهم، فارتأت الوكالة التدخل، بشكل استثنائي، من أجل تصفية الصفقة.

لا يتعلق الأمر بالرفع من قيمة التمويل بل بمراجعة القروض العامة المخصصة لهذه الجماعة فيما يتعلق بمجموع المشاريع، وذلك بعد التشاور مع لجنة المتبع وحثيمها.

### 3. نقائص في المتبع والتقييم والتقارير

#### نقص في وظيفة «المتبع والتقييم»

عرفت الميزانية التي تسيرها الوكالة وكذا عدد الصفقات تزايداً هاماً ما بين 2006 و2011، في حين أن الخلية المسؤولة عن تتبع المشاريع لم تتطور بنفس الوتيرة.

باعتبار واعي الوكالة بأهمية مهمة تقييم المشاريع، شرعت في عملية التقييم عن طريق الاستعانة بمكتب دراسات من خارج الوكالة.

#### معطيات متناقضة فيما يتعلق بتقارير تقدم الأشغال

يتعلق الأمر بتأويل الأرقام وليس تناقض المعطيات. لقد أعطت الوكالة تفسيرات من أجل توضيح الأرقام المحللة.

باعتبار الوكالة أداة وطنية ذات بعد إقليمي تعمل تحت وصاية رئاسة الحكومة، فإنه يجب عليها أن تبلور كل إنجازات الدولة على مستوى مدار تدخلها، كما أن عليها، في إطار مهمة الإنعاش التي تتحملها، أن تطور كل المشاريع الوطنية المنجزة محلياً.

من جهة أخرى، فكل الدراسات الأولية المتعلقة بإنجاز المركب المينائي طنجة المتوسط أجزت بالوكالة، بالإضافة إلى ذلك، فالوكالة عضو بمجلس مراقبة الوكالة الخاصة طنجة المتوسط وكانت دائماً معنية بهذا المشروع. كما أنها ساهمت أيضاً في تمويل بعض البرامج الوطنية (برنامج الكهرباء القروية الشمولي والبرنامج الشمولي لتزويد العالم القروي بالماء الصالح للشرب والبرنامج الوطني للطرق القروية). الوكالة تقيم علاقات شراكة واسعة مع المكتب الوطني للكهرباء.

بهذا المعنى، تسمح الوكالة لنفسها بتبني هذه المشاريع دون ادعاء امتلاكها.

#### بعد مقر الوكالة عن منطقة نفوذها

تم إحداث الوكالة كإدارة لدعم ومساندة السياسات العمومية بمدار تدخلها، كما أن وجودها بمدينة الرباط راجع لكون المناطق الترابية التابعة لها في حاجة لدعم إضافي لدى مختلف المؤسسات المركزية.

إن الحضور الدائم لمؤسسة ما بالميدان سيضاعف من التكاليف بشكل كبير دون ضمان النتائج المرجوة. وبالفعل، هذا الحضور سيؤول من طرف السلطات المحلية كمصلحة خارجية ستفقد الوكالة بموجبها المسافة الضرورية بالنسبة للأنشطة الترابية.

## ثالثا - تنفيذ وتتبع المشاريع

### 1. ملاحظات عامة

#### ◀ عدم استغلال بعض المنشآت المنجزة

تبقى المشاريع المنجزة من طرف الوكالة والتي لم يتم استغلالها محدودة جدا إن لم تكن هامشية مقارنة مع المشاريع المنجزة والمستغلة.

السوق الأسبوعي «ميرادور» بمدينة الحسيمة يشكل حالة استثناء: فبالنظر إلى طبيعة المشروع وخاصيته الاجتماعية (بالنظر إلى العدد الهام للمستفيدين وكذا تعدد الأنشطة التجارية...) ارتأت الجماعة الحضرية، المسير المباشر للمشروع، أن تترتب قبل تفويت المحلات التجارية للمستفيدين. حاليا، تم تجاوز هذا الوضع، والشروع في استغلال المشروع منذ مرور لجنة المجلس الأعلى للحسابات.

فيما يتعلق بالتجهيزات، فإن مجموعها تم تسليمه للمستفيدين باستثناء:

#### • بالنسبة للحسيمة

(بعد مرور لجنة المجلس الأعلى للحسابات، تم تسليم كل التجهيزات وهي الآن في طور الاستغلال).

بالنسبة لتوزيع آليات الأشغال العمومية فإن الوكالة اشترطت إنشاء جمعية إقليمية تضم مجموعات الجماعات الثلاث الموجودة بالإقليم، وذلك من أجل استغلالها بشكل أمثل والاقتصاد في تشغيلها. بالنسبة للحافلات الصغرى، فقد كانت موجهة للجماعات المستفيدة ولكن لم يتم تسليمها باعتبار أن هذه الأخيرة كانت بصدد تهيئ الأرقام التسلسلية للحافلات وكذا كل الوثائق الضرورية لسيرها.

#### • بالنسبة للعرانش

شاحنتان صغيرتان (Pick Up) فقط موجهتان للتعاونيات المسيرة لوحدات عصر الزيتون بالجماعات القروية زعرورة وسوق القلة تم إيداعهما بعمالة العرانش باعتبار أن بناء وحدات عصر الزيتون لم يتم الانتهاء منه. كما أن العمالة لم ترغب في تسليم الشاحنتين الصغيرتين كي لا يتم استغلالهما لأغراض أخرى غير نقل متعلقات الزيتون.

بالنسبة لتعاونية أكنول: فإن المعدات المعلوماتية تم تسليمها للتعاونية ووضعت تحت مسؤوليتها مباشرة بعد اقتنائها.

#### ◀ نقائص في تصور المشاريع وفي تركيبها المالية

كل التجاوزات المسجلة في صفقات الأشغال ختم الإطار القانوني الذي تسمح به مدونة الصفقات العمومية للأشغال. ثم إن التجاوز المسجل في 74 صفقة لا يتجاوز 7%. ويبقى مبلغ هذه التجاوزات تافها ولا يمثل سوى 7.1% بالنسبة للمبلغ العام المتعهد به خلال هذه الفترة والذي تجاوز 3 مليار درهم. وترتبط هذه التجاوزات، في الغالب بما هو غير متوقع المتعلق بالطبيعة الوعرة للأرض بجهات الشمال المعروفة بانزلاق التربة والتساقطات الهامة وتنوع التربة.

وقد لجأت الوكالة إلى فسخ بعض الصفقات على اعتبار اشتراطها على المقاولات إنجاز الأشغال وفق احترام معايير الجودة والأجال المحددة للإجاز.

فيما يتعلق بالتأهيل الحضري، فإن مكوناته يتم تحديدها قبل انطلاق الأشغال. ثم، مع تقدم إنجاز البرنامج يتم إحداث بعض التعديلات الطفيفة التي تبين أهميتها بعد المصادقة عليها من طرف لجان التتبع. وهذا ما يشكل مقارنة واقعية في إنجاز البرامج والمشاريع.

بالنسبة لمشكل العقار، تشترط الوكالة دائماً شواهد امتلاك أو اقتناء الأرض المخصصة للمشروع من طرف الجماعة المعنية. تعود هذه القطع الأرضية، في الغالب، إلى الأملاك الحزنية أو الجماعية. مع الأسف، ورغم هذه الخطة، فإن بعض المشاريع المحدودة جداً، (3 مشاريع بجماعة باب برد)، وعند انطلاق الأشغال، يتم الاعتراض عليها من طرف الخواص. تتشاور الوكالة، حالياً، مع السلطات المحلية لإيجاد الحلول لهذا المشكل.

### ← التأخر في إنجاز المشاريع التي تم الشروع في تنفيذ أشغالها

لقد نجحت الوكالة في السنوات الأخيرة في تسريع وتيرة إنجاز المشاريع وهذا ما ساهم في كسبها ثقة الشركاء. ثم إن التضاعف الاستثنائي لأنشطتها خير شاهد على ذلك.

في بعض الصفقات، يتم تجاوز الأجل المحددة للإجاز لأسباب ترتبط في الغالب بما هو طبيعي متعلق بالتساقطات المطرية الهامة التي تعرفها المناطق الشمالية.

الأمر بالتوقف عن الخدمة أو الأمر باستئنافها يتم توجيهه إلى الشركات المعنية لدواعي مرتبطة بالتوقف في استمرار القيام بالخدمات (بسبب التساقطات المطرية وما هو غير متوقع المتعلق بالمسائل التقنية التي تتطلب النظر في بعض الأشغال غير المدرجة بجدول الأئمة أو بالاعتراض على الأرض...)

يتم تطبيق عقوبة التأخر بالنسبة لكل تأخر غير مبرر بأمر بالتوقف عن الخدمة موجه من طرف الوكالة أو صاحب المشروع المنتدب.

المشاريع التي تم انطلاقتها ما بين 2006 و2011 تم إنجازها في الأجل المحددة باستثناء بعض الحالات الخاصة التي عرفت توقفات مختلفة (بسبب مشكل العقار أو خلل الشركاء أو الشركات من التزاماتهم).

كل الاتفاقيات تبين التركيبة المالية للمشاريع والجدولة الزمنية لتحويل المساهمات.

أغلب الاتفاقيات الخاصة تتضمن الجدولة الزمنية المتعلقة بتحويل مساهمات شركائها.

### ← غياب الشفافية في تحويل مهام المواكبة

باعتبار محدودية الموارد البشرية بمديرية الإستراتيجية والتخطيط، ارتأت الوكالة ضرورة البدء في إنجاز دراسات استراتيجية، وخاصة تلك المتعلقة بإشكالية التنمية البديلة. في هذا الإطار، أجزت الوكالة ثلاث دراسات:

1 - «المواكبة الإستراتيجية لبرنامج محاربة القنب الهندي» والذي يتضمن وضع استراتيجية لمحاربة القنب الهندي.

2 - «مواكبة الوكالة في تحديد وتفعيل استراتيجية التنمية البديلة» والذي يتضمن تأطير وتفعيل برنامج التنمية البديلة.

3 - «مواكبة الوكالة في تحديد استراتيجية جديدة للتنمية البديلة بالجماعات المعنية بالقنب الهندي» والذي يتضمن تجميع وتعميم وتتبع برامج التنمية البديلة.

وقد شكلت هذه الدراسات الثلاث أساساً لعدد من المشاريع التي أجزت.

مكننا الدراسة الأولى «استراتيجية محاربة القنب الهندي»، على الخصوص، من تحديد مقاربة لمواجهة إشكالية زراعة القنب الهندي ومن تكوين قاعدة معلومات (أكثر من 1000 صفحة).

مكننا الدراسة الثانية «تأطير وتفعيل برنامج التنمية البديلة»، خاصة، من تطوير مقاربة للتنمية وتأهيل الجماعات القروية ومن تعريف برنامج التنمية المندمجة 2009 - 2011. ويعتبر هذا البرنامج الذي ذكرته مصالح المجلس الأعلى للحسابات، برنامجاً مندمجاً يجمع أكثر من 600 مشروع في خطة رائدة على المستوى الوطني والتي رصدت ما يقارب مليار درهم.

وتدرج الدراسة الثالثة « جميع وتعميم وتنبع برامج التنمية البديلة». على الخصوص. في سياق بلورة المخططات الجماعية للتنمية بجماعات الشمال. وتوفر هذه البرامج بالفعل. أداة جديدة للتخطيط المحلي وقاعدة لتعميم البرامج المندمجة. وقد مكنت هذه الدراسة. على الخصوص. من:

- تطوير أدوات التعاون الدولي والشراكة والوصول إلى إجاز قاعدة لبرنامج التنمية المندمجة بإقليم الحسيمة الذي حصل على تمويل من الاتحاد الأوروبي في حدود 20 مليون أورو.
- مصاحبة خطة الاستثمار الإستراتيجية الإقليمية التي ينبغي أن تستغل كقاعدة لتعميم برامج التنمية المندمجة.
- توحيد أدوات برنامج مكتب الإدارة (بنية تسيير المشاريع).
- تثمين الرؤى الصناعية لزراعة القنب الهندي.

وقد احترمت هذه الصفقات وطلب سند المسطرة المتعلقة بطلب التنافس طبقا للمرسوم والقوانين الجاري بها العمل. «تارغا» جمعية ذات هدف غير ربحي. تحتسب المصاريف الحقيقية بدون أتعاب إضافية. بالنسبة لكلفة المساعدة التقنية التي تقدمها تارغا على مستوى البرامج:

- في إطار برنامج التنمية المندمجة تظل قيمة المبلغ المخصص ل25 شخصا المكلفة بالمساعدة التقنية على مدة طويلة جد عقلانية مقارنة بمكتب دراسات آخر يقترح نفس الخدمة بمبلغ يتجاوز كثيرا المبلغ الذي تعرضه تارغا. مع إمكانية توفره على مستشارين لا يتوفرون على نفس الخبرة التي تتوفر عليها تارغا بالضرورة.
- في إطار المخطط الجماعي للتنمية. فإن المقاربة البيداغوجية المعتمدة تطلبت أكثر من 25 شهرا من أجل مصاحبة الجماعات التي تم تكوينها وتوجيهها على طول مسار العملية. يجب التذكير كذلك. أنه. ومن أجل إنجاز تشخيص معمق مرتكز على بحث شامل وعام يتعلق بما يقارب 2.5 مليون شخص. كان من اللازم توظيف أكثر من 1000 محقق (كلهم شباب من حاملي الشهادات العاطلون والذين طوروا خبراتهم وضاعفوا بذلك من حظوظ توظيفهم). قيام مكاتب الدراسات بنفس الخدمات يتطلب تكلفة أعلى بدون استعمال نفس المقاربة المنهجية التي تنهجها تارغا.

وقد تطلبت الخدمات التي أجزت في إطار البرنامج الجماعي للتنمية وبرنامج التنمية المندمجة رصد فريق عمل هام بمهارات متعددة. من جهة أخرى. فإن إجاز قاعدة معطيات جماعية مفصلة تطلب مهارات خاصة في نظام المعلومات الخرائطي (SIC). هذا. دون أن ننسى التكوين والمصاحبة لأكثر من 1000 محقق بالميدان. فصعب للغاية بالنسبة لمؤسسة كالوكالة أن تدير مثل هذه العملية دون الاعتماد على خبرة متخصصة من خارجها. وقد وفرت تارغا. في إطار برنامج التنمية المندمجة ما يقارب عشرين تقريراً نصف سنوي أو سنوي أو آني تتعلق بالتبع الشامل للمشروع واستغلالها ومصاحبة الأنشطة المدرة للدخل. لقد بلورت تارغا دراسات موضوعاتية معمقة تهم مختلف مجالات الأنشطة المدرة للدخل: الفطريات والخروب والجوز...

في إطار مصاحبة المخطط الجماعي للتنمية لا يمكن إصدار حكم قيمة نهائي على قيمة الخدمات المقدمة نظراً لأن التقارير لم تتخذ بعد صيغتها النهائية. عندما تصبح تقارير المخطط الجماعي للتنمية نهائية مع نهاية سنة 2012 يمكن الحكم عليها آنذاك. لكن الوكالة بعثت للمجلس الأعلى للحسابات تقارير التشخيص وأدوات عمل المخطط الجماعي للتنمية الذي يضم في المعدل مؤلفاً من 200 صفحة لكل جماعة بالنسبة ل188 جماعة معنية.

يرجع التعاون بين الوكالة وتارغا إلى أواسط سنوات 2000 عندما كانت تارغا قد أجزت. لحساب الوكالة ومكتب الأمم المتحدة لمحاربة المخدرات والجريمة. دراسة حول سوسيوولوجية القنب الهندي. والتي تمخض عنها تصنيف وخرائطية عملية لمناطق الاستئصال مصادق عليها من طرف السلطات الوطنية.

تارغا جمعية وطنية ذات هدف غير ربحي. مسيرة من طرف أسانذة باحثين متخصصين في التنمية القروية وتنشط بالتراب الوطني منذ 25 سنة. وقد أبانت عن كفاءتها المهنية. وهي مطلوبة أيضاً من طرف مؤسسات وطنية ودولية من أجل مصاحبتها في إجاز برامجها بالمغرب وبالخارج.



بالإضافة إلى الأسباب المذكورة سابقا، فإن اختيار تاريخا جاء من أجل الاستفادة من تجربتها مع الوكالة فيما يتعلق بإشكاليات التنمية البديلة بالجماعات المعنية بزراعة القنب الهندي ومن أجل تسيير برنامج التنمية المندمجة.

فيما يتعلق بالمخططات الجماعية للتنمية، فإن قرار إسنادها إلى تاريخا قد اتخذ من طرف المديرية العامة للجماعات المحلية باعتبار تجربتها في مجال التنمية القروية.

وهذا ما أدى إلى إبرام الاتفاقية ثلاثية الأطراف بين المديرية العامة للجماعات المحلية والوكالة وتاريخا سنة 2009. وقد اعتبرت الوكالة رافعة هذا البرنامج الثلاثي في حدود قدرتها على تحويل مساهمتها للمديرية العامة للجماعات المحلية أكثر من خمس مرات من أجل إنجاز هذا البرنامج.

## ◀ عدم دقة مساطر تصفية الأرصدة المتبقية بعد إتمام إنجاز المشاريع

بصفة عامة، تخصص المبالغ المتبقية من مختلف المشاريع لإنجاز الأنشطة التكميلية.

بالنسبة لمشروع إعادة تهيئة المدينة القديمة بطنجة، ينبغي أن نوضح أن الاتفاقية قد رصدت له 16 مليون درهم ونظرا لعدم مساهمة وزارة الثقافة ماليا، فإن مجموع المساهمات الفعلية لم يبلغ سوى 14 مليون درهم. بعد التعاقد بالصفقات المتعلقة بإنجاز هذا المشروع تم توفير 1.1 مليون درهم المتبقية.

باعتبار أن العمران البوغاز أطلقت برنامجا يتعلق بالمدينة العتيقة في إطار برنامج التأهيل الحضري لطنجة، ارتأت الوكالة أن تحتفظ بهذا المبلغ المتبقي من أجل إنجاز نشاط تكميلي.

## 2. ملاحظات خاصة

### • الدعم للجمعيات : ضرورة المزيد من الإخبار والشفافية

فالعشرون جمعية التي تحدث عنها التقرير وحللها، هي الأكثر أهمية من بين الفاعلين الجمعويين. وهي تعتبر أيضا محركات لدينامية التنمية الثقافية والسوسيوترابية والرياضية بمنطقتها. من بين هذه الجمعيات العشرين يتخذ المهرجانان (أصوات نسائية وألغريا الشمالية بشفشاون) طابعا جد خاص. وهما نشاطان رئيسيان في تنمية مدينتي تطوان وشفشاون. وقد قامت الوكالة بإحداث هذين النشاطين من أجل تعميق الخاصية السياحية لهذين الإقليمين. ويعتبر هذان الحدتان ذوا أولوية في تفعيل رؤيتها الاستراتيجية.

من هنا، فإن تحليلا مغايرا يفرض نفسه ويجب أن يأخذ في الاعتبار الطابع الخصوصي لهذين الداعمين. إذا استثنينا هاتين الحالتين الخاصتين من جدول الدعم المقدم بالتقرير، نخرج من هذا التحليل أن من بين 150 جمعية مستفيدة من دعم الوكالة خلال الفترة 2007 – 2011، نجد 18 جمعية الأكثر أهمية استفادت بأقل من 39% من الميزانية المخصصة.

### • توزيع غير متوازن للإعانات الممنوحة للجهات

تلتمس الجمعيات الوكالة كثيرا من أجل المساهمة في إنجاز أنشطتها. طلبات الدعم ليست دائما مدروسة بالشكل الكافي. في إطار مهمتها للتنشيط الترابي تصاحب الوكالة النسيج الجمعوي وحرص على احتضان ومصاحبة الجمعيات الحديثة النشأة من أجل تفعيل أنشطتها بمدار تدخل الوكالة. ويجب أن نسجل غياب بعض القطاعات فيما يتعلق بمصاحبة النسيج الجمعوي ببعض الأقاليم.

### • نقص في الشفافية في مسطرة الإخبار بخصوص منح المساعدات

تم إرساء القواعد والمعايير الخاصة بمنح الدعم للجمعيات خلال السنوات الأخيرة. فالآلية المتعلقة بطلبات الدعم تتم عن طريق ملء الاستمارات كما أن قاعدة معلومات الجمعيات متوفرة بالموقع الإلكتروني للوكالة. وهذا ما مكن الجمعيات من الترشح مباشرة عبر الانترنت. توجد اتفاقية نموذجية توضح ما هو ضروري، وخاصة فترة الاستعمال وضرورة توفر الوثائق المحاسبية التامة، وكذا الإدلاء بالوثائق الثبوتية. كما أن عملية نشر مختلف المعلومات المتعلقة بمنح الدعم للجمعيات توجد قيد الدراسة.

باعتبار دور الأنشطة الثقافية في عملية التنمية. تساهم الوكالة عموماً. مساهمة مالية لا تتجاوز 25 % من المبلغ الإجمالي للمشروع. عندما يتم اعتبار حدث ما استراتيجياً. فإن مبلغ المساهمة يمكن أن يتفاوت وذلك من أجل دفع وإلزام الفاعلين المحليين بالعمل حول رؤية مشتركة.

#### • غياب تقييم الوكالة فيما يتعلق بمشاريع التنمية المحلية

تسجل الوكالة ملاحظات لجنة المجلس الأعلى للحسابات المتعلقة بتقييم تأثير مساهماتها على التنمية المحلية وستقوم بتفعيلها في إطار تحسين هذه العملية.

### ← التأييل الحضري

#### • مشروع التأييل الحضري لمدينة أصيلة

تم إنجاز الأشغال في حدود المبلغ المرصود من طرف الشركاء والمحول إلى حساب الوكالة. الجماعة الحضرية لم تلتزم بتعهداتها بتحويل 30 مليون درهم. مبلغ مساهمتها. رغم تذكير الوكالة لها عدة مرات.

وقد تم إشراك الجماعة في الإشراف على إنجاز الأشغال وقد كانت ممثلة خلال جلسة فتح الأظرفة. كما أنها كانت ممثلة. أيضاً. خلال عدة اجتماعات. كما تشهد على ذلك المحاضر. والجماعة الحضرية لم تكن ملغية فيما يتعلق بهذا المشروع. كما أن قرار إسناد مهمة إدارة المشروع للمديرية الجهوية للتجهيز بطنجة التابعة لوزارة التجهيز والنقل تم اتخاذه من طرف لجنة التتبع باعتبار أن مقطعاً من الطريق الوطنية رقم 1 مدرج بوزارة التجهيز والنقل. ولم يسجل أي خلاف بين الوكالة والجماعة الحضرية لأصيلة.

الشخص المسئول عن التنسيق مع الوكالة حول هذا المشروع هو الكاتب العام للجماعة المتوفى. الشخص الذي عوضه والذي اتصلت به لجنة المجلس الأعلى للحسابات تم تنصيبه حديثاً ولم يكن على دراية بسيروية إنجاز المشروع.

#### • برنامج تأهيل خمسة مراكز حضرية في إقليم تاونات

توحيد الخدمات والمقاربة التشاركية: تم تطبيق المقاربة التشاركية مع كل الجماعات كما أن الاتفاقية الإطار لم توقع. في 2010. إلا بعد المصادقة على البرنامج من طرف الجماعات المعنية ومختلف المتدخلين المحليين. كما أن الخدمات فلا تتشابه بين كل الجماعات. بعض المشاريع ذات الطبيعة المتشابهة تتكرر من جماعة لأخرى لتلبية لحاجيات الجماعات ونزولا عند رغبتها.

**مشاكل العقار:** مشروعان من أصل 15 مشروعاً عرفا توقفاً بعد انطلاق الأشغال نتيجة مشاكل العقار التي تم حلها الآن. الأمر بالخدمة أبلغ إلى المقاولات المعنية والأشغال جارية. يتعلق الأمر بمسبح غفساي وبنادار الشباب بتاونات.

- بالنسبة للمشروع الأول كان المشكل إدارياً. يتعلق الأمر فقط بالأشغال في المسطرة بين الجماعة والأمالك الحضرية التي تعود إليها ملكية القطعة الأرضية.

- فيما يتعلق بالمشروع الثاني. فإن القطعة الأرضية التي وقع عليها الاختيار من طرف اللجنة في ملكية الخواص. وتقع في قلب حي شعبي مكتظ. مما سيجعله في خدمة عدد كبير من سكان الجماعة. لهذا كان من اللازم إجراء مفاوضات مع ملاكي القطعة من أجل اقتنائها لتفادي مسطرة نزاع الملكية.

**إيصال المعلومات:** الوكالة تتحمل مسؤولية صاحب المشروع بالنسبة لمشاريع التأهيل الحضري بإقليم تاونات. والعمالة تتحمل مسؤولية صاحب المشروع المنتدب. تم الإعلان عن طلبات العروض من طرف الوكالة وتم فتح الأظرفة بمقرها بحضور ممثلي صاحب المشروع المنتدب. المصادقة على الصفقات يتم بالوكالة بعد التأشير عليها من طرف عامل الإقليم. ثم بعد ذلك. تقوم الوكالة بتوجيه الأمر بالخدمة المتعلقة بالمصادقة على الصفقة وبالأشغال في إنجاز الأشغال إلى المقاولات المعنية. ومن أجل تتبع إنجاز الأشغال. ترسل الوكالة تلقائياً نسخاً من الصفقات المصادق عليها ومن الأمر بالخدمة إلى صاحب المشروع المنتدب.

الوضعيات الفعلية لانطلاق الأشغال تبعث بها العمالة إلى الوكالة باعتبارها صاحب المشروع المنتدب المتواجد بعين المكان. فإذا لم يتم إخبار الوكالة من طرف العمالة بتوقف الأشغال فإنها تعتبر أن الأشغال جارية في انتظار القيام بزيارات ميدانية.

المعطيات المتعلقة بالصفقات التي قدمتها الوكالة دقيقة ومحصلة من الصفقات المتعهد بها.

الأمر بالتوقف عن الخدمة توجهها الوكالة للمقاولات بطلب من صاحب المشروع المنتدب الذي يتحمل مسؤولية التتبع الميداني للإجاز ووفقا لمحاضر الاجتماعات الميدانية.

#### • مشروع كهربية الطريق بين مدينتي تطوان ومرتيل

مشروع كهربية الطريق الوطنية رقم 16 الرابطة بين تطوان ومارتيل كانت موضوع مشاور بين كل المتدخلين وبالأخص المكتب الوطني للمطارات باعتبار أن هذا المقطع يحاذي مطار تطوان. المكتب الوطني للمطارات اشترط إجاز أعمدة الإنارة وفق معايير الخاصة المتباينة من حيث الطول أو القصر.

بعد تقديم بعض العينات للمصادقة عليها من طرف لجنة التتبع. ارتأت الجماعة أن المنظر العام الذي سيخذه المشروع لن يكون جميلا بعد إجازته وفق معايير المكتب الوطني للمطارات والذي ستتخذ فيه الأعمدة مقاييس متباينة في الطول أو القصر. لهذا اقترحت الجماعة أن يتم العمل بالحد الأدنى لطول الأعمدة الكهربائية على طول المحور.

بعد التسلم المؤقت للأشغال تعرض هذا المقطع لعملية تخريب تمت معابنتها بالمحاضر الموقعة، بصفة مشتركة، بين الجماعة والشرطة.

#### ◀ البنيات التحتية الرياضية

##### • القاعة متعددة الرياضات بمدينة طنجة

فيما يتعلق بالدراسات الجيوتقنية: كان المختبر قد قام بفحص الأرض بالقطعة المحاذية للقطعة الأرضية المخصصة للمشروع باعتبار أن هذه الأخيرة كانت توجد بها بنايات عشوائية لم تقدم الجماعة على هدمها إلا بعد المصادقة على الصفقة وتوجيه الأمر بالخدمة بالشروع في إجاز الأشغال.

خلال إجاز الأشغال، تبين أن القطعة الأرضية تختلف عن القطعة المحاذية لها في الطبيعة والترسبات. باعتبارها أرضا متنوعة وسبخة. من هنا ضرورة التباين في مستوى الحفريات. لم يكن المختبر عاجزا في رأي الوكالة. تم التشاور مع وزارة الشباب والرياضة عند بلورة التصاميم الخاصة بالمشروع من أجل ضمان احترامها للمعايير القانونية.

السلطات المحلية طلبت القاعة لاحتضان بطولة العالم لكرة الطائرة في نهاية 2011.

الأشغال التي كانت في طور الإجاز عندما مرت اللجنة لم تكن تهم حصة أشغال ما بعد الإتمام ولكن الحصة الأخيرة المتعلقة بالأشغال النهائية للمستودعات وقاعات التسخين وقاعة التشريف والتي تمت المصادقة عليها في 2012/04/03.

##### • القاعة المغطاة لمدينة كرسيف

- وصل المشروع. بالنظر إلى قيمة الأشغال المنجزة. 90%. وفي الواقع، فإن الحصة المتبقية هي نجارة الأليمنيوم والترصيص والصبغة بتقدير إجمالي يصل 800.000 درهم (وهذا ما يمثل 8.4% المتبقية). الأشغال الكبرى وهيكل السقف مع الأرضية الرياضية تمثل 90.6% من الصفقة. الأرضية الرياضية تم اقتناؤها وإيداعها بعين المكان كي لا تتعرض للإتلاف في انتظار إجاز الحصة المتبقية.

- الأشغال متوقفة. بصفة مؤقتة، في انتظار تحويل الشركاء لمساهماتهم المالية. سيتم استئناف إجاز الأشغال قريبا باعتبار أن الوكالة بصدد إيجاد الحل مع الشركاء.

## • الملعب الرياضي لكرسيف

تم الانتهاء من إنجاز المشروع 100 % مع تسجيل بعض العيوب التي تتعلق بوضع خليط الرمل (tout venant) على بساط الملعب الرياضي. وهذا ما يوضحه محضر الاجتماع الموقع في 25 / 11 / 2010 مع الجماعة الحضرية لجرسيف ومكتب الدراسات والمقاول ومندوبية وزارة الشباب والرياضة وعمالة تازة. كان على الجماعة الحضرية، بعد التسلم المؤقت للمشروع، أن تقوم باستغلاله والعناية به وحراسته.

وقد تعرض المشروع لعملية تخريرية إرادية كما يمكن أن يبرهن على ذلك كل المتدخلين المحليين بما فيهم السلطات المحلية تبعا لختلف الأحداث التي عرفتها مدينة جرسيف.

(...)

## ◀ اقتناء التجهيزات و المعدات: انعدام المتابعة و تقييم الآثار

### • الفرقة الممكنة

الآليات التي تم اقتناؤها في أكتوبر 2008 لم يتم توزيعها على الجماعات. فمعدات الأشغال العمومية كلها وضعت تحت تصرف المجلس الإقليمي.

معدات الأشغال العمومية الجديدة التي اقتنتها الوكالة وأودعتها بالحسيمة في نونبر 2011، لم يتم توزيعها على الجماعات نظرا لأن الوكالة اشترطت تأسيس جمعية إقليمية تضم كل الجماعات القروية والمجلس الإقليمي بهدف تمكين كل جماعات الإقليم من الاستفادة وضمان تسيير واستغلال جيد والعناية بالمعدات.

الآن، تم تسليم كل المعدات بعد توقيع اتفاقية بين الوكالة والمجلس الإقليمي والثلاث مجموعات الجماعات من أجل تأسيس جمعية إقليمية في أبريل 2012.

(...)

## ◀ السوق التجاري لمدينة الحسيمة : تأخير في الاستغلال

تم التسلم المؤقت للمشروع في يوليوز 2011، وقد تم تسليمه للجماعة الحضرية للحسيمة. باعتبار الطابع الاجتماعي الحساس لهذا المشروع، وبالنظر إلى عدد طلبات الاستفادة التي تتجاوز كثيرا عدد الدكاكين (1700 طلب في حين أن عدد الدكاكين هو 826 دكانا). فضلت الجماعة أن تترتب قبل توزيع الدكاكين. حاليا، تم تجاوز هذا الوضع كما أن مفاتيح الدكاكين تم توزيعها وتم الشروع بالفعل في استغلال المشروع.

## ◀ البرنامج الاستعجالي للحسيمة

رغم أن البرنامج الاستعجالي للحسيمة، مرتبط بالزلزال الذي عرفته الحسيمة في 2004، لم يتم الشروع في إنجازه فعليا إلا في 2006، باعتبار أن معظم المشاريع كانت تتطلب إنجاز الدراسات الهندسية والتقنية. الأجاز الفعلي للمشاريع امتد ما بين 2006 و2009 وتصفية الصفقات في 2010 باستثناء بعض المشاريع التي عرفت تأخرا في المصادقة على الدراسات مع الشركاء أو لصعوبات إيجاد العقار المناسب للمشاريع. ما تبقى من الميزانية هو في طور التصفية.

حاليا، تم الانتهاء من إنجاز البرنامج بشكل تام، باستثناء المقطع الطرقي الرابط بين فاس وتاونات على طول 21 كلم الذي كان قد عرف مشاكل تتعلق بالميزانية وهو الآن في طور الانتهاء.

لقد تم تمويل البرنامج في إطار الحساب رقم 101 الذي كان يغذى في إطار عملية إعادة جدولة ديون المغرب ولم يتم التحويل لفائدته إلا بعد مرور سنة على طلب الوكالة، وهذا ما لم يمكن الوكالة من تأدية كشتوفات الشركة التي نالت الصفقة رقم Fès/05/APDN/2005. من هنا جاء قرار تعليق الأشغال. وباعتبار أن هذا التعليق تجاوز السنة، فقت

تم فسخ الصفقة بطلب من المقاول، تطبيقاً للمادة 44 من مدونة الصفقات العمومية للأشغال. كما أن المراسلات التي تم تبادلها من أجل إيجاد حل لهذه الوضعية قد سلمت للجنة المجلس الأعلى للحسابات.

فيما يتعلق بمشروع بناء 80 سكناً وظيفياً لإيواء موظفي وظيفي لوزارة الصحة، الذي قدرته وزارة الصحة، في البداية، بـ 4 مليون درهم (50.000 درهم للمسكن). أجزت الوكالة كل الدراسات الضرورية وأعلنت عن طلبات العروض في 4 حصص. تبعا لطلب العروض، وصل العرض المالي الأقل كلفة 30 مليون درهم (375.000 درهم للمسكن): بخصاص 26 مليون درهم ينبغي رصدها. وبالتشاور مع وزارة الصحة، أعطيت الأولوية للمشاريع التي بدأ إنجازها، وبذلك، تم الاستغناء عن مشروع بناء المساكن الوظيفية.

بالنسبة للمحطة الطرقية بالحسيمة، فلم يكن مندرجا ضمن المشاريع التي ستنجزها الوكالة بل ضمن ما ستنجزه وزارة التجهيز والنقل، وقد كانت كلفته تقدر بـ 3 مليون درهم. لكن، ونظرا لعدم التزام وزارة التجهيز والنقل، قامت الوكالة بإجازة هذا المشروع في إطار برنامج التأهيل الحضري لمدينة الحسيمة بمبلغ إجمالي وصل 32 مليون درهم، وبشراكة مع المديرية العامة للجماعات المحلية وبلدية الحسيمة. يشتغل هذا المشروع منذ يوليوز 2009.

## وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأقاليم جنوب المملكة

تعتبر مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وقد أحدثت بموجب مرسوم قانون رقم 2.02.645 الصادر بتاريخ 02 رجب 1423 (10 سبتمبر 2002) الذي تمت المصادقة عليه بالقانون رقم 61.02 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.03.26 بتاريخ 24 مارس 2003.

ويشمل المجال الترابي لتدخل وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أقاليم الجنوب بالمملكة (وكالة الجنوب) كافة الجماعات التابعة لجهات كلميم - السمارة والعيون - بوجدور - الساقية الحمراء وواد الذهب - الكويرة.

وتتكون موارد الوكالة في معظمها من الإعانات المالية التي تقدمها الدولة. علما بأن ميزانيتها قد انتقلت من 276,06 مليون درهم برسم سنة 2006 إلى 314,72 مليون درهم سنة 2011، وهو ما يشكل ارتفاعا بنسبة 15% سنة 2011. وقد بلغت نسبة الاستثمارات المنجزة من طرف الوكالة 86% من مجموع ميزانيتها مقابل 13% للتسيير و 1% للتجهيز.

### I. ملاحظات و توصيات المجلس الأعلى للحسابات

همت المراقبة التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات بشأن تسيير الوكالة الممتدة من 2006 إلى 2011. وأسفرت عن الملاحظات والتوصيات الأساسية التالية:

#### أولا - إستراتيجية ومهام وكالة الجنوب

##### نقائص على مستوى إستراتيجية التنمية

لا تتوفر وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأقاليم الجنوب بالمملكة على إستراتيجية واضحة قائمة على تصور للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأقاليم الجنوب علما بأن الوكالة تتوفر على مخططات عمل تتجاوز السنة الواحدة تتضمن عدة برامج. غير أن هذه المخططات تتسم بغياب تام لأهداف واضحة ومحددة الكمية ولعايير حسن الأداء. وبالتالي لا تحدد هذه البرامج الاعتمادات المالية المخصصة لوضع مجموعة متكاملة من الأنشطة المرتبطة بأهداف محددة تهم الصالح العام والنتائج المنتظرة وتقييمها. وبالرغم من كون التقييم يشكل عنصرا أساسيا في عملية وضع الإستراتيجية. فقد ظلت هذه الوظيفة غائبة في مسلسل تطبيق مخططات عمل الوكالة.

وتبين الوضعيات المحاسبية والتقارير المنجزة من طرف الوكالة أن تدخلات هذه الأخيرة يتم قياسها اعتمادا على الكلفة المالية للمشاريع وللنفقات التي خصصت لها. غير أن قياس حسن الأداء لا يمكن أن يتم إلا من خلال رصد آثار التكلفة والنفقات المنجزة. الأمر الذي يفيد بأن الوكالة تنتهج مقارنة تعتمد على الوسائل بدل المقاربة المبنية على النتائج وحسن الأداء التي من شأنها إبراز أثر المشاريع على الساكنة المحلية.

من جهة أخرى. وفي غياب دراسة إستراتيجية. تم تسطير أول مخطط عمل 2004 - 2008 اعتمادا على توصيات الأيام الدراسية التي نظمت بالعيون بتاريخ 18 يونيو 2002. أما المخطط الثاني 2009 - 2013 فلم يعتمد في صياغته على تشخيص مسبق. لاسيما تقييم المخطط الأول لتحديد معايير اختيار المشاريع المزمع إنجازها. كما أن المخطط الأخير لم يحدد بدقة أهداف واضحة ومحددة ودقيقة. الأمر الذي لا يسهل عملية تقييمها. كما سبقت الإشارة .

بالرغم من المكانة المهمة التي حولها المشرع للوكالة. يبين فحص مخططات العمل أن الأنشطة المدرة للدخل ظلت محدودة. كما لم تتخذ الوكالة موقفا استراتيجيا بشأن مشاريع مبتكرة وذات قيمة مضافة في خلق فرص الشغل والثروات. إذ تتدخل الوكالة في مجالات متعددة يمكن إنجازها من طرف هيئات محلية أخرى كأشغال الطرق وبناء التجهيزات الاجتماعية والتربوية والرياضية ...

تجدد الإشارة إلى أنه، وبطلب من الوزير الأول (سنة 2010)، توجد دراسة بشأن وضع إستراتيجية لتنمية اقتصادية واجتماعية مندمجة بالأقاليم الجنوبية للمملكة في أفق سنة 2020 قيد الاجاز. وتبلغ تكلفة الصفة المتعلقة بهذه الدراسة والتي أوكلت إلى مكتب "McKinsey" مبلغ 20 مليون درهم مولة من الميزانية العامة للدولة. وتشرف عليها بصفة مشتركة كل من وزارة الداخلية ووكالة الجنوب.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بتبني إستراتيجية واضحة بشكل يراعي خاصيات الجهة، لاسيما:

- تحديد أهداف محددة وواقعية و النتائج المنتظرة ؛
- وضع معايير حسن الأداء من أجل إدماج وظيفة التقييم في إطار تنفيذ إستراتيجية الوكالة؛
- توفير الموارد البشرية والهيكلية الضرورية لإجازها؛

هذه الإستراتيجية يجب بلورتها من خلال مقارنة تشاركية تشمل جميع المتدخلين(القطاعات الوزارية ووكالة التنمية الاجتماعية والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والجماعات المحلية).

## تقييم مهام الوكالة

### مجالات التدخل

بلغ خلال الفترة ما بين 2005 و2011 مجموع الالتزام بالنفقات المتعلق بالوكالة أزيد من 5,61 مليار درهم في حين النفقات المأمور بصرفها بلغت 3,83 مليار درهم.

تشكل مشاريع القرب نسبة 55 % من الميزانيات المخصصة للتنمية في الجهات الجنوبية للمملكة. وتشكل هذه البرامج في معظمها من نفقات لمشاريع تهم التهيئة والبناء والتجهيزات العمومية وذلك بمبلغ 2,1 مليار درهم أي بنسبة 55 % من مجموع مشاريع القرب.

بلغ البرنامج المخصص للسكن 1,03 مليار درهم أي بنسبة 18 % من مجموع المبالغ الملتزم بها.

يبين الجدول التالي توزيع المبالغ الملتزم بها حسب مجالات تدخل الوكالة خلال الفترة الممتدة ما بين 2005 و2011:

مجال التدخل	مبلغ الالتزامات بالنفقات (بملايين الدراهم)	نسبته من مجموع مبالغ الالتزامات بالنفقات	مبلغ النفقات المأمور بصرفها (بملايين الدراهم)	نسبته من مجموع مبالغ الالتزامات بالنفقات
مشاريع القرب	3.086,92	% 55	1.877,09	% 50
المشاريع المتعلقة بالسكن والتهيئة والتنمية الحضرية والمناطق الصناعية	1.030,65	% 18	818,05	% 21
المشاريع المتعلقة بقرى الصيادين	786,50	% 14	555,62	% 15
المشاريع المتعلقة بالطرق والموانئ والكهربية	258,83	% 5	231,72	% 6
المشاريع المتعلقة بالتطهير والبيئة	217,36	% 4	204,38	% 5
المشاريع المتعلقة بالسدود وجمع المياه وإيصال المياه الصالحة للشرب	110,04	% 2	58,36	% 1
مشاريع مختلفة	123,65	% 2	88,74	% 1
المجموع	5.613,95	% 100	3.833,97	% 100

بالإضافة إلى ما سبق بلغت المبالغ المقدمة من طرف الوكالة كمنح للجمعيات في إطار "مشاريع القرب" 165,24 مليون درهم خلال الفترة الممتدة ما بين 2006 و2011. غير أن المنح التي تم تخصيصها لمجموعة من الجمعيات من أجل دعم أنشطتها الثقافية والرياضية أدرجت في خانة "مشاريع القرب".

من أجل تقييم مجهود التنمية في تدخلات الوكالة، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بدراسة الآثار الاقتصادية والاجتماعية لتدخلاتها ومساءلة محاسبية تحليلية تمكن من تتبع العمليات بتفصيل ودقة فيما يتعلق بتخصيص الأموال المرصودة. كما يتعين على الوكالة إعادة النظر في قوائم البرامج والتدخلات من أجل وضوحها وانسجامها. كذلك، يجب إيلاء أهمية بشأن المساعدات الممنوحة للتدخلات ذات الأثر المباشر على مداخيل الساكنة المعنية.

#### • تحليل الاتفاقيات

أبرمت الوكالة خلال الفترة ما بين 2004 و2011 مجموعة من الاتفاقيات مع الشركاء (الوزارات والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب و المكتب الوطني للكهرباء ومؤسسة العمران الجنوب والمكتب الوطني للصيد والجماعات المحلية ...) بمبلغ 15,70 مليار درهم. مساهمة الوكالة في هذه المبالغ حددت في 3,65 مليار درهم بنسبة 23%. المبلغ المتبقي (12,05 مليار درهم) يساهم به الشركاء ومنه 45% أي 5,40 مليار درهم ما زال في ذمة الشركاء وجب تقديمه للوكالة باعتبارها صاحبة المشروع.

غير أن المبلغ الذي تم تحصيله من طرف الوكالة لم يتعد 3,12 مليون درهم بنسبة تحصيل بلغت 58%. وحسب ما أكدته الوكالة فترجع أسباب التأخير في دفع المستحقات من طرف الشركاء إلى الصعوبات التي تعرفها الجماعات الترابية في توفير المبالغ المتفق عليها أما بالنسبة للهيئات الوزارية فيرجع السبب في هذا التأخير للمساطر المتبعة فيما يخص تدبير ميزانياتها. غير أن التأخير يمكن أن يكون نتيجة تأخر إنجاز المشاريع التي لا زالت في طور الإنجاز من طرف الوكالة وهو ما يدفع الشركاء للتراجع على التزاماتهم في انتظار إنهاء المشاريع التي في طور الإنجاز.

من أجل تجنب التأخير في دفع المساهمات من طرف شركاء الوكالة، يوصي المجلس الأعلى للحسابات من جهة الأخذ بعين الاعتبار الإمكانات المالية للشركاء قبل وضع التصور العام للمشاريع وقبل توقيع الاتفاقيات ومن جهة أخرى وضع مخطط زمني للمساهمات حسب تقدم إنجاز المشاريع. كما يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- تحريك مسلسل تنفيذ المشاريع التي التزم الشركاء بتقديم مساهماتهم وتسريع وثيرة انطلاقها وإنجازها؛
- ملائمة وثيرة الاستحقاق من طرف الشركاء مع ما يتم إنجازه فعلياً من مشاريع.

#### • نقائص إنجاز بعض المشاريع من طرف الوكالة

قامت وكالة تنمية أقاليم الجنوب بتعاون مع شركائها بإتمام إنجاز مجموعة من المشاريع التي تم تسليمها. لكن ورغم الجهود المبذولة من طرف الوكالة لإنجازها والمبالغ المالية المهمة التي تم صرف بعضها لم يتم استغلالها. حيث أنه من أصل 22 مشروع تمت زيارته من طرف لجنة المراقبة بالمجلس الأعلى للحسابات في كل من مدن العيون وبوجدور والداخلية سبعة (07) مشاريع لم يتم استغلالها (أي بنسبة 32%) واثنتان (02) عرفا تأخير في إنجازهما.

وقد كان لمشكل عدم استغلال هذه المشاريع انعكاسات سلبية منها أولاً عدم استفادة الساكنة المحلية منها وبالتالي انتفت الغاية من إنجازها وثانياً تخريب الممتلكات العمومية من جراء عدم استغلالها وصيانتها. أيضاً، تم تسجيل مجموعة من الملاحظات بخصوص مجموعة من المنشآت المنجزة من طرف الوكالة في كل من مدن العيون وبوجدور والداخلية نعرضها كما يلي:

#### - في مدينة العيون

تم بناء قاعة مغطاة متعددة الاختصاصات الرياضية من طرف الوكالة طبقاً لمقتضيات اتفاقية الشراكة عدد 2005/10 بمبلغ إجمالي حدد في 12 مليون درهم ومساهمة الوكالة بلغت 5,5 مليون درهم. أجزت الأشغال من خلال إبرام الصفقة



العمومية رقم 2006/187 والصفقة العمومية رقم 2010/16 حيث كانت ولاية العيون هي صاحبة المشروع المنتدب. هذا المشروع تم إنجازته بتاريخ 2010/06/15 لكن المنشأة لم تستغل بعد.

#### - في مدينة بوجدور

- مشروع بناء محطة طرقية من طرف الوكالة طبقا لمقتضيات اتفاقية الشراكة عدد 2007/231 بمبلغ إجمالي حدد في 12 مليون درهم ومساهمة الوكالة بلغت 5,3 مليون درهم. أجزت الأشغال من خلال إبرام الصفقة العمومية رقم 2007/287 حيث كان إقليم بوجدور هو صاحب المشروع المنتدب. هذا المشروع تم إنجازته (استلام المنشأة كان بتاريخ 2009/02/26) لكنه هو الآخر لم تستغل بعد (إلى غاية أواخر شهر ماي 2012).

- مشروع بناء فضاء للجمعيات من طرف الوكالة في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية طبقا لمقتضيات اتفاقية الشراكة عدد 2005/28 بمبلغ إجمالي حدد في 2,9 مليون درهم ومساهمة الوكالة بلغت 500.000,00 درهم. أجزت الأشغال من خلال إبرام الصفقة العمومية رقم 2008/251 حيث كان إقليم بوجدور هو صاحب المشروع المنتدب. هذا المشروع تم إنجازته (استلام المنشأة كان بتاريخ 2009/09/30) لكنه هو الآخر لم يستغل. بالإضافة إلى أنه لم يتم إبرام أية جمعية تطبيقا لمقتضيات المادة 12 من الاتفاقية السالفة الذكر والتي تهم التجهيز والتسيير وصيانة المنشآت التي تم إنجازها.

- مشروع بناء مسبح بلدي طبقا لمقتضيات اتفاقية الشراكة عدد 2007/231 المتعلقة بتمويل وإنجاز برنامج تهيئة البنية التحتية وتجهيز مدينة بوجدور بمبلغ إجمالي حدد في 108 مليون درهم ومساهمة الوكالة بلغت 36,6 مليون درهم. كلفة المشروع بلغت 5,7 مليون درهم. أجزت الأشغال من طرف إقليم بوجدور كصاحب المشروع المنتدب. هذا المشروع منذ استلام المنشأة بتاريخ 2009/07/03 لم تستغل بعد ولم يتم تعيين أي مسؤول لتسيير وصيانة المنشأة التي تم إنجازها.

#### - في مدينة الداخلة

- مشروع بناء سوق بلدي مغطى في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية طبقا لمقتضيات اتفاقية الشراكة عدد 2007/237 بمبلغ إجمالي حدد في 18 مليون درهم ومساهمة الوكالة بلغت 06 مليون درهم. أجزت الأشغال من خلال إبرام الصفقة العمومية رقم 2007/252 حيث كان إقليم واد الذهب هو صاحب المشروع المنتدب بمبلغ 6,2 مليون درهم. هذا المشروع منذ الاستلام المؤقت للمنشأة بتاريخ 2009/10/07 لم تستغل بعد.

- مشروع بناء محطة طرقية من طرف الوكالة طبقا لمقتضيات اتفاقية الشراكة عدد 2007/240 بمبلغ إجمالي حدد في 10,8 مليون درهم ومساهمة الوكالة بلغت 3 مليون درهم. أجزت الأشغال من طرف إقليم واد الذهب كصاحب المشروع المنتدب على شكل ثلاث حصص منفصلة (الدعامات الأساسية - سقف الحطة وترصيصها - تهيئة محيطها الخارجي). لكن هذا المشروع لم تستغل بعد رغم انتهاء الأشغال به منذ سنة 2011.

- مشروع بناء وتجهيز المعهد الموسيقي بالداخلة بمقتضى اتفاقية الشراكة عدد 2008/79 المتعلقة بتمويل وإنجاز برنامج تأهيل البنيات التحتية وتجهيز إقليم واد الذهب بمبلغ إجمالي حدد في 128,5 مليون درهم ومساهمة الوكالة بلغت 40 مليون درهم. أجزت الأشغال من خلال إبرام الصفقة العمومية رقم 2009/163 وإقليم واد الذهب هو صاحب المشروع المنتدب. لكن هذا المعهد لم يستغل بعد رغم انتهاء الأشغال به بتاريخ 2011/02/18.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بضرورة الأخذ بعين الاعتبار استغلال المشاريع واستثمارها للمصلحة العامة لأن الهدف من هذه المشاريع ليس فقط بناء التجهيزات وإنما يتعداه ليشمل استفادة المواطنين بصفة مباشرة من خدمات هذه المرافق العمومية. كما يوصي بما يلي:

- الأخذ بعين الاعتبار طبيعة و إكراهات المنطقة خلال وضع البرامج والتنسيق مع الشركاء الآخرين بغية التقليل من مخاطر عدم بلوغ الأهداف المرجوة من إنجاز المشاريع;
- تحريك مسألة استغلال المشاريع المنجزة وذلك بالتعاون مع السلطات المختصة.

• نقائص في وضع تصورات البرامج وتطبيقها

مكن افتتاح إنجاز مجموعة من المشاريع من طرف الوكالة (دراسة الاتفاقيات والصفقات) من الوقوف على مجموعة من الاختلالات في ما يخص وضع تصورات للمشاريع. حيث أن الوكالة تقوم بالتوقيع على اتفاقيات لإتمام مشاريع في طور الإنجاز وكانت موضوع اتفاقيات سابقة. هذه الممارسة ناجحة عن ضعف في وضع تصور للمشاريع وكذا كيفية تطبيقها.

من جهة أخرى تم الوقوف على الاعتماد تقنية الزيادة في حجم الأشغال والأشغال التي تنجز خارج ما اتفق عليه في الصفقة وفي جدول الأثمان من أجل التمكن من تجاوز الكميات المرصودة في الصفقة الأصلية أو إضافة أشغال أو توريدات لم تتضمنها جداول الصفقة. هذا ما يوضح النقص الحاصل في برمجة مشاريع الوكالة وكذا تسطير مدقق للحاجيات وضبط كلفة المشاريع وذلك بالاعتماد على دراسات مسبقة و استشرافية لكل متطلبات المشاريع المزمع إنجازها.

الجدول التالي يقدم أمثلة في هذا الصدد:

المشاريع	الصفقة الأصلية	تجاوز 10% في حجم الأشغال	الأشغال خارج جدول الأثمان	صفقة إتمام الصفقة الأصلية أو العقود الملحقة
كازا ديل جنرال الداخلة	5.536.380,00	553.638,00	553.638,00	1.400.348,76(10/122)
السوق المغطاة الداخلة	6.278.160,00	572.791,92	366.870,00	-
خزانة إلكترونية بالداخلة	4.299.168,00	-	-	308.760,00 (10/18)
مركب رياضي بالعيون	5.709.580,00	-	-	5.524.044,00 (10/16)
مركب الصناعة التقليدية ببوجدور	3.035.642,93	-	-	3.967.548,00 (09/189)

المصدر: معطيات وكالة الجنوب

من أجل تجنب تجاوز الكميات المقررة وتجنب إنجاز الأشغال خارج ما اتفق عليه في الصفقة وفي جدول الأثمان والعقود الملحقة (رغم الترخيص لها) يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بوضع تصور مضبوط و وضبط المشاريع اعتمادا على دراسات مسبقة و استشرافية للمشاريع المزمع إنجازها.

• تأخير في إنجاز المشاريع من طرف الوكالة

تم تسجيل تأخر مهم في إنجاز وتنمية مجموعة من المشاريع. وبالتالي سجلت لجنة المجلس الأعلى للحسابات وجود مجموعة من المشاريع التي شرعت الوكالة في إنجازها لكنها لم يتم إتمامها رغم كون الأجل التعاقدية تم تجاوزها.

هذا التأخر من شأنه إفشال جهود الوكالة وشركاءها في تحسين ظروف عيش الساكنة بالأقاليم الجنوبية للمملكة وذلك بمنحهم تجهيزات رياضية وثقافية.

ويتعلق الأمر على وجه الخصوص بالمشاريع التالية:

- الثانوية التقنية بالعيون

تم الاتفاق على إنجاز هذا المشروع بموجب الاتفاقية عدد 2004/09 المتعلق ببناء ثانوية تقنية بالعيون وداخلية بمبلغ إجمالي 20 مليون درهم. مساهمة الوكالة وصلت 07 مليون درهم. قامت بتتبع الأشغال المتعلقة ببناء الثانوية الأكاديمية الجهوية للتربية والتعليم بجهة العيون ببوجدور الساقية الحمراء كصاحب المشروع المنتدب للصفقة رقم 2005/12.

الكلفة الإجمالية لمشروع الثانوية حددت في 13,2 مليون درهم. ورغم كون بداية الأشغال كانت في 2006/06/19 هذا المشروع لم يعرف بعد انتهاء الأشغال به (إلى غاية نهاية شهر ماي 2012). كما أن الأشغال المتعلقة ببناء مشغلي ورشات (02) تعليمية والتجهيز الخارجي في طور الإنجاز لكن الأشغال المتعلقة بتهيئة ملعب رياضي لم تبدأ بعد.

فيما يخص الشطر الثاني من بناء داخلية حسب مقتضيات الصفقة 2005/167 المبرمة مع نفس الشركة بمبلغ 6,1 مليون درهم توقف المشروع عند حد الأشغال الكبرى.

#### - مجمع الصناعة التقليدية ببوجدور

تم إنجاز هذا المشروع بموجب اتفاقيتين مع الشركاء عدد 2005/100 و 2007/321 بمبلغ إجمالي 7,4 مليون درهم. الأشغال تمت بموجب صفتين عموميتين الأولى رقم 2005/208 و 2009/189 وكان إقليم بوجدور هو صاحب المشروع المنتدب. بدأت الأشغال منذ 2006/05/15 ولم تتم بعد إلى حدود نهاية شهر ماي 2012. أيضا سجل تدهور لحالة المنشآت المشيدة وهو ما من شأنه الرفع من كلفة إنجاز المشروع (تعويض الزجاج المكسر وصباغة المرافق على سبيل المثال).

#### - مركز الاستقبال والندوات بالداخلية

عرف المشروع إبرام اتفاقيتي شراكة (عدد 2005/76 و 2009/464) بين الوكالة وولاية واد الذهب لكويرة والمجلس الجهوي لواد الذهب لكويرة والمجلس الإقليمي لواد الذهب والجماعة الحضرية الداخلة. الكلفة الإجمالية للمشروع حددت في 47,7 مليون درهم. منذ بداية الأشغال في 2008/08/25 هذا المشروع عرف تأخير في إنجاز الأشغال متجاوزا بذلك مدة إنجاز المشروع التي كانت محددة في ثلاث سنوات بموجب الاتفاقية عدد 2005/76 وهو ما دفع الوكالة وشركائها لإبرام عقد ملحق رقم 02 من أجل إطالة مدة الاتفاقية الأصلية وإنجاز المشروع برتمته.

#### - مجمع الصناعة التقليدية بالداخلية

تمت برمجة هذا المشروع في إطار الاتفاقية عدد 2008/379 المتعلقة بتمويل وإنجاز برنامج تأهيل البنية التحتية وتجهيز إقليم واد الذهب بمبلغ إجمالي 128,5 مليون درهم. مساهمة الوكالة بلغت 40 مليون درهم. المبلغ الإجمالي للمشروع 14,5 مليون درهم.

المشروع كان موضوع صفقة رقم 2009/163 حيث بدأت الأشغال في دجنبر 2009. هذا المشروع لم يتم إتمامه بعد. وعرف المشروع تأخير لسنتين (أجل التعاقد بالصفقة هو 10 أشهر). هذا التأخير سببه الرئيسي عدم قدرة المقاوله نائلة الصفقة على إنجاز المشروع على اعتبار أنها منحت في نفس الوقت مجموعة من الصفقات الأخرى من طرف الوكالة ما بين 2005 و 2011 (43 صفقة أشغال).

من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من إنجاز المشاريع، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- تسريع وثيرة الصفقات التي تعرف تأخر في إنجازها؛
- تشديد مراقبة تتبع إنجاز الصفقات المنجزة بتعاون مع الشركاء المحليين كصاحب المشروع المنتدب؛
- احترام مقتضيات النصوص التنظيمية والتشريعية المنظمة للصفقات العمومية في حق المقاولات التي سجلت تأخيرا في إنجاز المشاريع.

#### الإعانات الممنوحة للجمعيات

خلال المدة ما بين 2006 و 2011، استفادت 350 جمعية وهيئات أخرى من منح مقدمة من طرف الوكالة والمتعلقة بمشاريع القرب.

حدد المبلغ الإجمالي المخصص لهذه الإعانات لسنوات 2006-2011 في 165,24 مليون درهم. وعرفت هذه المنح ارتفاعا من 2,89 مليون درهم سنة 2006 إلى 42,35 مليون درهم سنة 2011 حيث تضاعفت 56 مرة.

من أصل 350 جمعية تلقت الدعم من الوكالة 20 جمعية نالت 57 % من مجموع المنح المقدمة.

لا تمكن التقارير المالية. رغم المصادقة عليها من طرف سلطة الوصاية. وكذا بعض مذكرات التقييم (المقدمة من طرف الجمعيات المستفيدة) من تأمين استعمال الأموال العمومية لغاية تحقيق الأهداف المرجوة منها.

منحت العديد من الجمعيات (أزيد من 53) أكثر من 500.000 درهم من دون أن تقدم حسابات مصادق عليها من طرف خبير محاسبي خارجي. هذه الوضعية تخالف مقتضيات منشور الوزير الأول عدد 2003/07 بتاريخ 27 يونيو 2003 المحددة لقواعد الشراكة بين الدولة والجمعيات والتي تنص على أن مراقبة التسيير المالي للجمعيات ستنتقوى بالمصادقة على حساباتها إذا تعدى المبلغ الإجمالي للمساهمات العمومية التي تتلقاها الجمعيات من أجل إنجاز مشروع أو عدة مشاريع 500.000 درهم.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات مسيري الوكالة بالحرص على الاستعمال الجيد للأموال العمومية الممنوحة للجمعيات. من أجل ذلك يتعين على الوكالة أن تشترط برامج الاستعمال وحسابات صرف هذه الأموال التي يجب أن تخضع للتدقيق بالشكل المتعارف عليه.

كما أن الوكالة مطالبة أيضا بالقيام بالإسهام في هيكلة نسيج الجمعيات المستفيدة من إعاناتها عن طريق تقوية قدراتها، ويتعين على الوكالة أيضا خلق ديناميكية عن طريق اختيار المجالات المنتجة لقيمة مضافة من شأنها أن تسمح بالانتقال من منطق المساعدة إلى مقارنة مرتكزة على الأثر الفعلي ودر الدخل.

## ثانيا - تقييم برنامج قري الصيادين

### تقديم البرنامج

تمت برمجة إنجاز عشرة قري للصيادين في إطار الاتفاقية المبرمة سنة 2004 بين الوكالة ووزارة الصيد البحري والمكتب الوطني للصيد. المبلغ الذي تم الالتزام به هو 915,27 مليون درهم. مساهمة الوكالة كانت بنسبة 70 % وبلغت 646,77 مليون درهم وساهم صندوق الحسن الثاني بـ 118 مليون درهم والمكتب الوطني للصيد بـ 150,50 مليون درهم.

هم هذا البرنامج محطات الصيد بأمكريو وتاروما بإقليم العيون ومحطات أكتي الغازي وأفتيسات بإقليم بوجدور ومحطات إمولان ونتيرفت ولاساركا ولبيردا والعين البيضاء بإقليم واد الذهب ومحطة لهيريز بإقليم أوسرد.

### محتويات البرنامج

يقسم البرنامج المشروع إلى ثلاث محطات أساسية :

- تهيئة منطقة سكنية عبارة عن بقع أرضية و تجهيزات عمومية: مساجد ومدارس ومستوصف ومباني إدارية...
- تهيئة مناطق الصيد تحتوي على تجهيزات تجارية مستودعات الصيد. معامل لإصلاح القوارب والمحركات وحوانيت بيع السمك...
- البنية التحتية خارج الموقع: الطريق المؤدية إلى المحطة وتزويدها بالماء والكهرباء.

### أهداف البرنامج

من أهم الأهداف التي سطرته في هذا البرنامج تهيئة محطات الصيد بالبنية التحتية اللائقة والاستجابة لطلبات الصيادين الآنية والتي تكمن في تحسين ظروف عيشهم ومزاولة حرفهم في أحسن الأحوال. أيضا يهدف البرنامج على المدى البعيد إلى إنشاء 10 محطات صغيرة للتنمية السوسيو - اقتصادية في محيط هذه القرى حيث أن الساكنة المستهدفة تبلغ 150.000 شخص وهو ما يناسب 30.000 صياد و6.000 قارب صيد تقليدي.

### الملاحظات المتعلقة بقري الصيادين

تم بتاريخ 01 يونيو 2007 خلق وحدة تسيير برنامج الصيد بغية تسهيل عملية التدبير المشترك بين الوكالة وشركائها. هذه العملية جاءت نتيجة اتفاقية أبرمت ما بين الوكالة والوزارة المكلفة بالصيد البحري والمكتب الوطني للصيد.

هذه الهيئة تم تكليفها بهام وضع المخططات والبرامج للمشاريع وكذا تدبيرها وتتبع إنجازها من الناحية التقنية وأيضاً تسلم الدراسات والأشغال. مصاريف تسيير هذه الوحدة بلغت 7,90 مليون درهم على الفترة الممتدة من 2008 إلى 2011.

في نهاية سنة 2011 المبلغ الإجمالي للمصاريف الملتزم بها والمخصصة للبرنامج بلغ 786,50 مليون درهم بنسبة التزام تفوق 80 %.

قامت لجنة المراقبة للمجلس الأعلى للحسابات بزيارة ستة قرى للصيادين من أصل 10 وهي تاروما وأكتي الغازي وأفتيسات وإموتلان ونتيرفت ولاساركا. البحث مكن من الوقوف على الملاحظات التالية:

#### • عدم تحقيق الأهداف المسطرة

عند نهاية سنة 2011، أي بعد أزيد من سبع سنوات من توقيع الاتفاقية المبرمة، لم تتحقق الأهداف المسطرة في برنامج قرى الصيادين. وحيث أن من أهم هذه الأهداف منح المحطات الأكثر تضرراً على المدى القريب بنيات ختية لائقة و تجهيزات تمكن الساكنة من تحسين ظروف عيشهم وتسهيل عملهم. من المؤكد أن ظروف تسويق السمك تحسنت لكن ظروف العيش في المحطة لا زالت صعبة خصوصاً في المحطات التالية: أفتيسات ونتيرفت ولاساركا. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن مجموعة من المستودعات الخاصة بالصيد تم احتلالها من طرف بعض الصيادين وتم اتخاذها منازل لسكانهم.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم تحل بعد المشاكل المتعلقة بالصيادين الموسمين الذي يعيشون في براريك مؤقتة وفي ظروف عيش صعبة.

#### • مخاطر تحويل الأهداف الأصلية

تتجلى الأهداف الرئيسية للبرنامج في الاستجابة للحاجيات المستعجلة للصيادين من أجل تحسين ظروف عيشهم وتسهيل عملهم حيث يتضمن البرنامج مكوناً أساسياً يتعلق بقرى الصيادين وتوفير بنيات ختية لائقة و تجهيزات اجتماعية مشتركة. غير أن الهدف الأصلي لم يتحقق. ذلك أنه وبغض النظر عن النقائص المتعلقة باختيار تخصيص القطع الأرضية كوسيلة لتمكين الساكنة المعنية من السكن. لوحظ أن البقع الأولى الموزعة في إطار محطة "تاروما"، استفاد منها أشخاص لا ينتمون إلى فئة الصيادين.

ومن جهة أخرى عرفت عملية منح البقع الأرضية بغية بنائها عدة نقائص ارتبطت بإكراهات التتبع التقني والهندسي لهذه العمليات بالإضافة إلى مخاطر البناء العشوائي الذي قد يهدد المنظر العام للقربة ويضعف من قيمتها التجارية والسياحية.

#### • حالة محطة "تاروما"

حسب الإحصائيات المقدمة إلى غاية نهاية أبريل 2012 من طرف الوكالة، والصادرة عن السلطة المحلية، فمن أصل 550 بقعة مهيأة 293 تم تخصيصها. 89 إما تم بناؤها أو تم إقامة سور حولها. وقد بلغ عدد المنازل التي تم بناؤها 46 تسكنها ساكنة تقدر ب 38 شخصاً.

وقد تعذر التأكد من أن المستفيدين الأولين ينتمون إلى فئة الصيادين أو الساكنة التي تم تعويضها.

تجدر الإشارة، كذلك، إلى أن المستفيدين الأولين قاموا بتحويل بقعهم لأشخاص غير منتمين إلى المهنة. فعلى سبيل المثال، من أصل 89 بقعة التي تم بناؤها أو إقامة سور حولها، 5 ملاك فقط تدرج أسماءهم في لائحة المستفيدين الأولين. الأمر الذي يفيد بأن 94 % من هؤلاء قاموا ببيع بقعهم ما يدل على وجود مضاربات.

على صعيد آخر، يلاحظ أن الاختيار المتعلق بتخصيص بقع أرضية من أجل البناء من طرف المستفيد شابتها عدة نقائص ترتبط بإكراهات التتبع التقني والهندسي لهذا النوع من العمليات مما قد يهدد المنظر العام للقربة ويضعف من قيمتها التجارية والسياحية.

## • ضعف على مستوى وضع البرامج

تم تسجيل نقائص على مستوى البرمجة وتقييم المخاطر ما أثر سلباً على مسألة اتخاذ القرارات الصائبة. وبالتالي لم تأخذ الوكالة بعين الاعتبار الإكراهات المرتبطة بالمجال قبل بدأ العمل بهذا البرنامج الطموح. وفي هذا الصدد يلاحظ أن المعايير التي تم اعتمادها لاتخاذ القرار من طرف الوكالة وشركائها لبناء 10 قرى في آن واحد دون الاعتماد على المقاربة التصاعدية (بدأ المشروع ببناء قرية نموذجية) لم تكن واضحة ومضبوطة. هذه العملية كانت ستمكن من استخلاص العبر لأجل إنجاح المشاريع الأخرى التي ستليها دون أن ننسى أنه كان بالإمكان الاستفادة من التجارب الأخرى للهيئات الوطنية أو الدولية في مجال بناء قرى الصيد.

## • انطلاق الأشغال في كل المحطات في عدة قرى في نفس الوقت

في بعض القرى انطلقت الأشغال في المحطات الثلاث وهي المنطقة السكنية ومنطقة الصيد والبنية التحتية خارج الموقع في نفس الوقت.

والجدير بالذكر أن إنجاز تجهيزات منطقة الصيد عملية جد مهمة بالنسبة للمشروع ونخص بالذكر سوق بيع السمك. بغض النظر على افتقاره لمجموعة من المعدات والتجهيزات. حيث مكن من تحسين ظروف تسويق منتوجات الصيد. أيضا تجهيز منطقة خارج الموقع كان لها انعكاس إيجابي على المشروع. لكن إنجاز التجهيزات الاجتماعية كالمدراس والمراكز التجارية تم بشكل مبكر على اعتبار أن السكان لا زالوا لم يستقروا بعد في القرى وهي وضعية قد تكون لها انعكاسات سلبية خصوصا فيما يتعلق بتدهور حالة البنايات والتجهيزات.

وتجدر الإشارة إلى أنه بعد الانتهاء من إنجاز مناطق الصيد والتجهيزات الاجتماعية في خمسة قرى صيد قامت الوكالة بإبطاء العمل في القرى الأخرى إلى حين استغلال التجهيزات في المرافق التي انتهت عملية إنجازها.

## • عدم تحديد المسؤوليات في الاتفاقيات

تحدد الاتفاقيات المبرمة بصفة واضحة اختصاصات ومسؤوليات كل طرف. ولا يتم تحديد الجهة المخول لها تدبير مختلف التجهيزات إلا بعد إنجاز المشاريع. ففي هذا الإطار تم توقيع اتفاقية في شهر غشت 2011 بين الدولة ممثلة في شخص وزير المالية ووزير الداخلية ووزير الفلاحة من جهة ومن جهة أخرى وكالة تنمية أقاليم الجنوب والمكتب الوطني للصيد تم من خلالها منح المكتب الوطني للصيد تدبير مناطق الصيد في الأقاليم الجنوبية. كما تم في نفس الإطار توقيع اتفاقيات خاصة لكل خمس (5) قرى صيد معنية من أجل استغلالها.

## • نقائص في تحديد المعايير المعتمدة لتوزيع المنشآت والتجهيزات

لم تحدد بصفة مسبقة حين وضع الاتفاقيات المعايير المعتمدة لتوزيع المنشآت والتجهيزات في مناطق الصيد (مستودعات الصيد، معامل لإصلاح القوارب والمحركات وحوانيت بيع السمك...). من المؤكد أن وزارة الصيد البحري بصفتها سلطة الوصاية ويعتبر المحاطب الأول للمهنيين مطالب بلعب دور مهم في هذا المهمة إلا أن الاتفاقيات لا تشير بأي شكل من الأشكال للطريقة التي ستوزع بها المنشآت المنجزة والتجهيزات المرافقة لها. ما يشكل عائقا لعملية التوزيع علما أن المنشآت المنجزة والتجهيزات تبقى دون الاستجابة للمتطلبات الراهنة بالإضافة إلى عدم إشراك المهنيين في هذه العملية.

## • منشآت منجزة وغير مستغلة

توجد مجموعة من المنشآت المنجزة لكنها غير مستثمرة. فإلى حدود نهاية شهر غشت 2012 فباستثناء مستودعات السمك (مع العلم بأنه إلى حدود نهاية شهر أبريل 2012 مستودع السمك بتاروما لم يكن بعد مستغلا) كل المنشآت والتجهيزات الأخرى لم تكن تستثمر بها فيها الثلاجات وآلات تصنيع الثلج. مشكل عدم الاستغلال يعود إلى عدم وضع تحديد مسبق للأدوار ولواجبات الأطراف الموقعة للاتفاقيات.

وتجب الإشارة إلى أن الأشغال انتهت في مجموعة من المنشآت منذ سنة 2006 لكن هذه الأخيرة لم تستغل بعد. وكمثال على ذلك المنشآت الآتي ذكرها في الجدول التالي والمتمثلة في تلك التي تم إنجازها قبل 2009 ولكنها لا زالت إلى حدود نهاية شهر ماي 2012 غير مستغلة.

نهاية الأشغال	بداية الأشغال	المنشآت	قرية الصيادين
2006	2005	مقهى - مطعم	نتيرفت
2006	2005	قيادة	نتيرفت
2006	2005	مركز تجاري	نتيرفت
2006	2005	مركز سوسيو تربيوي	أكتي الغازي
2007	2005	مقهى - مطعم	لهيريز
2007	2007	مركز تجاري	لهيريز
2008	2007	معمل إصلاح القوارب	لاساركا
2008	2007	معمل إصلاح المحركات	لاساركا
2008	2007	محل تخزين الحاويات	لاساركا
2008	2007	محل بيع معدات الصيد	لاساركا
2008	2007	محلات البحارة	لاساركا
2008	2007	محلات الصيادين	لبيردا
2009	2008	معمل إصلاح القوارب	أكتي الغازي
2009	2008	محطة البنزين	أكتي الغازي
2009	2008	مقهى - مطعم	أكتي الغازي
2009	2008	مركز صحي	أكتي الغازي

المصدر: معطيات وكالة الجنوب

#### • تدهور حالة المنشآت والتجهيزات

تدهورت حالة المنشآت والتجهيزات المرافقة لها من الداخل والخارج بسبب عدم استغلالها رغم نهاية الأشغال بها منذ عدة سنوات. وبالتالي فقد عرفت تشققات على الجدران والأسقف وتلطخ الصباغة وتلاشي الأبواب وانتزاع الأقفال وكذا غياب الماء الصالح للشرب...

يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة باتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل الحفاظ على التجهيزات المنجزة قبل توقيع أوراق تسليم المشروع مع الشركاء.

## II - جواب مدير وكالة الإنعاش و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في أقاليم الجنوب بالمملكة

(نص مقتضب)

### ◀ التموضع الإستراتيجي للوكالة

كانت وكالة الجنوب بصفتها أداة تدخل عمومية تم إحداثها لتأمين دور تضافر الجهود بين المؤسسات، للتحفيز، للتنشيط، لتمويل و للتنسيق، مدعوة للعب دور الشريك المبتكر و الرائد في تنفيذ برنامج واسع من العمليات متعددة القطاعات بالأقاليم الجنوبية المدرجة في نطاق تدخلها.

هذا التموضع الإستراتيجي للوكالة، الذي تمنحه لها أيضا أنظمتها الأساسية، تمت ترجمته بواسطة تدخل أفقي يراعي:

- الواقع الميداني و الكفاءات التقنية للشركاء المحليين.
- توجهات و انساق المخططات الإستراتيجية القطاعية.
- مدى حساسية ميدان عمل الوكالة الذي يتطلب المرونة و السرعة في تلبية الحاجيات المعبر عنها.

ان الوكالة التي تشتغل في إطار مخططات عمل متعددة السنوات بالتشاور مع شركائها، لا تدخر جهدا في سبيل التوظيف المثمر، إلى أقصى حد ممكن، لكل الفرص التي يمنحها مجال عملها، و لاسيما من خلال تطوير المشاريع المبتكرة و الوفرة للشغل و المنتجة للثروات ضمن منطق مزدوج للدعم و تضافر الجهود مع الشركاء المؤسساتيين المعنيين و ليس للحلول محلهم، و لنقل الخبرات إلى بعض الشركاء المحليين ذوي الكفاءات التقنية المحدودة.

لقد استفادت المشاريع المرتبطة بتنمية السياحة المستشهد بها من قبل لجنة المجلس الاعلى للحسابات من عناية خاصة من طرف الوكالة و ذلك من خلال:

- إنجاز المخططات الجهوية للتنمية السياحية، ما نتج عنه إطلاق المحطة الساحلية بوادي الشبيكة الموكله إلى إحداد صندوق الإيداع و التدبير / أوراسكوم و محطة كرامة فرطط بالداخله موضوع طلب إبداء الاهتمام الذي تم إطلاقه لأجل ذلك:
- دعم تنفيذ العديد من المشاريع السياحية (مأوي، دور للضيافة، خيم، مخيمات...) و لاسيما بالفضاءات الواحاتية:
- إنعاش الوجهة الجنوبية عبر مختلف المنشورات و وثائق التسويق الترابي المعدة من طرف الوكالة و التي تمكن من التعريف بالتراث الثقافي المميز للجهات الجنوبية من المملكة و تثمينه، نظرا للأثر المباشر لهذا المكون كمدد للدخل لفائدة الساكنة المحلية.

غير ان الصياغة الجديدة لرؤية 2020 المتعلقة بتنمية قطاع السياحة التي عرضت أثناء المناظرة الوطنية العاشرة للسياحة بمراكش المنعقدة بتاريخ 30 نونبر 2010 و التي نصت على إحداث الهيئة العليا للسياحة (HAT) و تأسيس وكالات التنمية الجهوية (ADT) التي سيتم احداثها على مستوى ثماني «مناطق سياحية» دفعت الوكالة إلى الاقتصاص على دور المصاحبة أكثر من التنفيذ.

الأمر ذاته ينطبق على المشاريع الأخرى المرتبطة بطاقة الرياح و التي يجري تطويرها في إطار الإستراتيجية الوطنية للطاقة، فالوكالة تضمن مواكبة المستثمرين الخواص بوضعها للمعلومات المتوفرة تحت تصرفهم و بتسهيلها لاتصالهم بباقي الشركاء المعنيين.

### ◀ قياس أداء الوكالة

من المؤكد أن تقارير الأنشطة السنوية للوكالة تعرض تدخل الوكالة من حيث تكاليف المشاريع و النفقات المنفذة والأهداف التي تم تحقيقها من حيث انطلاق و اتمام المشاريع الواردة في مخططات العمليات السنوية. و الحال أن المشاريع



المسيرة من طرف الوكالة هي ناجحة عن العمليات الواردة في مخططات العمل القطاعية للشركاء الآخرين الحاملين لهذه المشاريع. و بالتالي فهي تخضع لمنطق الحصيلة و مدى أثرها على الساكنة.

ان تقييم أداء الوكالة. كجهاز للتنمية ذي البعد الأفقي. يجري باستمرار كما يتم عرضه في تقارير الأنشطة السنوية من خلال:

- الانخراط المتدرج للشركاء في مخططات العمل و المقاربة المقررة الذي هو ثمرة للعمل الملموس على أرض الواقع. و القيمة المضافة المحصلة في مجال التسيير الإداري و التتبع التقني للمشاريع. هذه الثقة المكتسبة من طرف الوكالة كانت وراء طلب انضمام جهات من خارج الأقاليم الجنوبية (الرشيدية، زاكورة، ورزازات) إلى مجال تدخل الوكالة.
- حجم الموارد المعبأة الذي يعكس الجهود التعاقدية و التركيبات المالية المحكمة المُعدّة من قِبَل الوكالة التي بلغت نسبة مساهمتها 20 إلى 25 بالمائة.
- التوزيع الترابي المنصف للاستثمارات المتفق عليها على نحو يضمن تنمية منسجمة بكل الجهات. و جدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن البرامج المسيّرة من طرف الوكالة قد ساهمت على نحو دال في تحسين مؤشر التنمية البشرية (IDH) الذي يضع الأقاليم الجنوبية في الطليعة على المستوى الوطني.
- نقل الخبرات من خلال التسيير المشترك للمشاريع و تقاسم المسؤوليات بين الوكالة صاحبة المشروع و باقي الشركاء أصحاب المشاريع المنتدبين و المانحين للإعتمادات...
- إنعاش الأقاليم الجنوبية و الجهود العمومية لتنمية هذه الجهات بفضل التحكم بالمعطيات الاجتماعية. الاقتصادية و الثقافية لهذه المنطقة. هذا التحكم كان سبب إشراك الوكالة في مختلف المناسبات الهادفة إلى الدفاع عن الوحدة الترابية للمملكة و لاسيما المشاركة في أشغال اللجنة الرابعة للأمم المتحدة (نيويورك 2012) و أشغال لجنة حقوق الإنسان بالأمم المتحدة (جنيف 2010).

ان التقييم التحليلي لهذه الجوانب يمكن باللموس قياس مؤشرات أداء البرامج المنجزة من طرف الوكالة. دون إغفال المقاربة التفاعلية القائمة على الإنصات و القرب المعتمدة من طرف الوكالة. التي ضمنت الإشراك الفعلي للساكنة المستهدفة. و كذلك أيضا مواكبة مخطط عملها بواسطة دعم الفاعلين العموميين و شبه العموميين. المنتخبين المحليين. ممثلي المجتمع المدني و مختلف الفاعلين الاقتصاديين.

فضلا عن ذلك. لقد تم انتداب الوكالة لقيادة دراسة مستقبلية بهدف التمكن من التوفر على رؤية إستراتيجية حول تنمية الأقاليم الجنوبية في أفق 2020. على هذه الدراسة المطلوبة من قبل السلطات العمومية أن تتوصل إلى جرد للموجودات. على ضوء تقييم شامل و دقيق يغطي السنوات الخمس و الثلاثين من الجهود المبذولة. و أيضا إلى بلورة تعاقداً «أهداف- وسائل» حقيقي يمكن إبرامه بين الدولة و الجهة.

و هكذا فإن هذه المقاربة الجديدة للسلطات العمومية بشأن التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من جهة و متطلبات تطبيق استراتيجية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للأقاليم الجنوبية من جهة أخرى. سيدفع بتطور دور وكالة الجنوب من خلال توجيه استراتيجي ثاني.

## ◀ مهام الوكالة

### • مجالات التدخل

إن مهام وكالة الجنوب المنصوص عليها في المرسوم بقانون رقم 2.02.645 تتعلق كلها بالإنعاش الاقتصادي و الاجتماعي للأقاليم الجنوبية التابعة لنطاقها الترابي. مساهمة الوكالة في تمويل البرامج الاقتصادية و الاجتماعية لا تستثنى دعم المجتمع المدني. الذي يعد مكونا أساسيا من المطلوب أخذه بعين الاعتبار في إطار استراتيجية عامة تهدف إلى تحقيق الإنعاش الاقتصادي و الاجتماعي لنطاق تدخل الوكالة.

تعزز هذا التقييم بالتدابير المنصوص عليها في الفصل الثالث من المرسوم بقانون. الذي نص في التنظيم المالي للمؤسسة على النفقات في ميزانية الوكالة «الإعانات و المساهمات التي تقدمها الوكالة» .

تمثل عمليات القرب المعتمدة من قبل الوكالة، طبقاً لتوجيهات السلطات العمومية، أزيد من 55 بالمائة من الميزانيات المخصصة لمختلف مشاريع الاستثمار. و مع ذلك، فإن مبلغ 3 مليارات درهم المخصصة لمكون «القرب» يشمل:

- كل برامج التهيئة، البناء و تجهيزات القرب الجماعية بمبلغ قدره 2,1 مليار درهم؛
  - دعم ولوج الخدمات الحضرية الأساسية و دعم الجماعات المحلية، الدراسات العامة لاستنباط المشاريع، كشف الخبرة، استشارات و تقييم العمليات، بمبلغ مجموعه 230 مليون درهم؛
  - دعم التنشيط السوسيو ثقافي و الرياضي، دعم التسويق الترابي بمبلغ 193 مليون درهم؛
  - مختلف عمليات القرب بما يزيد على 441 مليون درهم؛
  - و في الأخير مساعدة المجتمع المدني، في علاقة مباشرة مع الجمعيات بمبلغ 98 مليون درهم.
- مخصصات دعم الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي، الثقافي أو الرياضي تعتبر مدرة للدخل، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بالنظر إلى مجالات النشاط الخاصة بكل جمعية أو تعاونية.

في الواقع أنه عند قراءة القانون الأساسي لكل جمعية مستفيدة و عند فحص طبيعة مجالات تدخلها، مكن التحليل المفصل في الجدول أدناه من تبيان أن من بين مبلغ 202 مليون درهم ملتزم بها لفائدة العمليات ذات الطابع السوسيو اقتصادي، الثقافي أو الرياضي، أنتجت 132 مليون درهم مفعولا مدرا للدخل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي 65 بالمائة من المبلغ الاجمالي الملتزم به لفائدة الجمعيات المستفيدة:

النسبة	الإلتزامات	طبيعة أنشطة المنظمات غير الحكومية
65,06 %	132 039 112,92	الأنشطة المدرة للدخل
34,94 %	70 909 238,00	أنشطة متنوعة
100,00 %	202 948 350,92	المجموع العام

و تجدر الإشارة إلى أن كل تظاهرة تدعمها الوكالة بالأقاليم الجنوبية، بغض النظر عن طبيعتها، لديها حمولة مندمجة في سياق البيئة المحلية، حيث المجتمع المدني نشيط على نحو خاص، اعتبارا لدوره كمنشط و محرك للسكان المستفيدة

#### • بنك المشاريع

في غياب الدراسات الاستراتيجية والمحددة للبرامج و المشاريع الحينة و بالنظر إلى الحاجة إلى ضمان الانطلاق الفوري لأنشطة الوكالة، التي تقرر الإعلان عن إحداثها في مارس 2002، تم أخذ البرامج و المشاريع التي بدأت الوكالة في إنجازها من بنك للمشاريع تم تزويده أساسا، بالنسبة للفترة 2004 - 2008، بمقترحات مختلف الفاعلين التنمويين (وزارات، مؤسسات عمومية، جماعات محلية، مجتمع مدني...) المقدمة خلال الأيام الدراسية التي نظمت بالعيون بتاريخ 18 يوليوز 2002.

ابتداء من سنة 2008، جرى تزويد هذا البنك بمشاريع أخرى في استفادة من نتائج الدراسات الاستراتيجية الملتزم بها في المخطط الخماسي (مخططات تنمية التراب، المخططات الجهوية للتنمية السياحية، المخططات الجهوية لتنمية الصناعة التقليدية، المخططات الجهوية لتنمية الاقتصاد الاجتماعي، مخططات التنمية الحضرية...).

علاوة على ذلك، انخرطت الوكالة منذ سنة 2010 في مقارنة دعم للجماعات المحلية، أول الشركاء المستفيدين من البرامج المنفذة من طرف الوكالة، في مسار التخطيط الاستراتيجي و البرمجة عبر اعداد مخططات التنمية الجماعية (PCD)، موضوع اتفاقية للشراكة بين الوكالة، المديرية العامة للجماعات المحلية و الجماعات المعنية، و قد مكنت هذه المبادرة من تعزيز بنك مشاريع الوكالة.

و في سنة 2011، كُلفت الوكالة من قبل الحكومة بإعداد استراتيجية و برنامج التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للأقاليم الجنوبية من المملكة في أفق 2020، و سوف تساهم هذه الدراسة بالتأكيد، بمجرد إتمامها و دراستها و المصادقة عليها، في تحيين بنك المشاريع المسير من طرف الوكالة.

مع ذلك، ينبغي التأكيد على أن درجة حساسية النطاق الترابي المستفيد من هذه البرامج، البيئة المميزة لتدخلات الوكالة، وكذلك أيضا الحاجة الملحة إلى توفير الاستجابة الفورية و المناسبة لأوجه القصور التي تعيق وتيرة النمو المنشودة، من أجل الإقلاع السوسيو اقتصادي لأقاليم جنوب المملكة، دفعت الوكالة إلى اعتماد المرونة في البرمجة والسرعة و الفعالية لمواجهة الحاجيات الملحة المقدمة من طرف شركائها.

#### • التعاقد مع الشركاء

عند توقيع أي اتفاقية تنص على مساهمة مالية للشركاء، تُعتبر التكلفة المشار إليها في هذا الإطار على أنها تقديرية، وبالتالي قابلة لأي تعديلات محتملة يتعين القيام بها إذا ما لزم الأمر. يأتي هذا الاحتمال، و بصرف النظر عن القدرة التمويلية للشركاء، ليُضاف إلى شروط و إجراءات الدفع الملازمة لنظام الشراكة المبرمة مع الهيئات العمومية (جماعات محلية، قطاعات وزارية، مؤسسات عمومية...).

لذلك فإن جدول استحقاقات الدفع الوارد في النص التعاقدية يبقى دالا، علما بأن الوكالة، بصفتها صاحب المشروع ومسير الاعتمادات المركزية، مدعوة إلى تأمين العلاقات سواء تجاه شركائها أو إزاء مقدمي الخدمات، مما يستتبع، بالنسبة لهذه الخدمات، موقفا حرجا في حالة عدم تحصيل التمويلات المعبأة.

و يجدر التأكيد على أن الوكالة تحتفظ في هذه النصوص التعاقدية، عنوة، ببعض المرونة لتعبئة حصتها التمويلية، وذلك بهدف التمكن من مواجهة مخاطر نظام الشراكة القائم.

#### • أموال الخزينة

الصلة المباشرة بين تمويل يوصف « وافر» على مستوى الحساب الرئيسي للوكالة و بين اجال إنجاز العمليات قيد التنفيذ، لا أساس له كما يبدو لنا، نظرا لأن بعض التأخيرات المسجلة في اجال إنجاز أو اتمام بعض المشاريع مرتبطة على وجه الخصوص ب:

- قصور في التتبع من طرف بعض أصحاب المشاريع المفوضين؛
- نوعية ملفات الأداء المحولة من طرف أصحاب المشاريع المفوضين؛
- مسارات المصادقة و اتمام ملفات الأداء؛
- العجز التقني لبعض المقاولات الحاصلة على الصفقات، و خصوصا المقاولات المحدثة محليا و المتوفرة على قدرات تدخل ضعيفة بسبب كونها حديثة النشأة نسبيا.

#### • تفعيل عمل بعض المشاريع

يدخل تفعيل عمل الاستثمارات المنجزة من طرف الوكالة في اختصاص الشركاء المستفيدين من المشاريع. هذا الإجراء هو في أساس الالتزامات التعاقدية عبر اتفاقيات الشراكة. إلا أن هذه الإشكالية تدخل كأولوية في اختصاص الوكالة، التي لا تدخر جهدا لتحجيم هذا القصور بهدف تمكين الساكنة المستهدفة من الاستفادة من هذه المشاريع، و نذكر على سبيل المثال:

- قرار الوكالة بتعليق الالتزامات الجديدة المتعلقة ببرنامج إنجاز قري الصيد إلى حين اتخاذ التدابير من طرف الشركاء المعنيين (المكتب الوطني للصيد ONP و قطاع الصيد) لضمان تشغيل التجهيزات المنجزة؛
- مساعدة مدينة بوجدور من خلال تعيين مكتب دراسات مختص لينكب على هذا الجانب و يقترح مخططات تُفَعَّل التجهيزات المنجزة بهذه المدينة؛
- البحث عن الحلول العملية لحالة مكتبة الوسائط بالداخلة من خلال مساعدة عمالة إقليم وادي الذهب على إسناد تسيير هذه المنشأة إلى جمعية «لداخلة للثقافة و الفن و الرياضة» بالإضافة إلى تجهيز مكتبة الوسائط من طرف الوكالة و تكوين الأطر المعنية بها؛
- مواكبة جماعات الداخلة، بوجدور و العيون في مسلسل تفويض تسيير المحطات الطرقية المنجزة من طرف الوكالة. التحويل المؤقت لمعهد الموسيقى المنجز بالداخلة لإحداث مدرسة للتعليم الفرنسي، ثمرة شراكة مع المكتب المدرسي الجامعي الدولي (OSUI)، التي من المنتظر انطلاقتها في شتنبر 2012.

على الرغم من أن المسؤولية المباشرة المرتبطة بالتفعيل هي من اختصاص الشركاء المحددين في اتفاقيات الشراكة. فإن هذه الاشكالية تبقى احدى الأولويات التي تمنحها الوكالة اهتماما خاصا. لا تدخر هذه المؤسسة أي جهد للتغلب على هذا النقص بهدف تمكين الساكنة المستهدفة من الاستفادة من هذه المشاريع بدعمها لكل المبادرات الرامية إلى تسوية هذا المعضلة الملازمة لنظام الشراكة القائم.

بيد أن الوكالة بمقتضى مهمتها. تموضعها الإستراتيجي و بالنظر إلى الوسائل المادية و البشرية التي تتوفر عليها. لا يمكنها ضمان تشغيل المنشآت التي تقوم بإجازها لحساب هيئات أخرى مستفيدة. من المؤكد أن الجهد التحسيني للشركاء المعنيين بشأن هذه الإشكالية. ينبغي أن يتم تعزيزه أكثر من طرف الوكالة. في سبيل حث شركائها على حيازة المشاريع المنجزة و اتخاذ التدابير الملائمة لتشغيلها في أفضل الظروف.

#### • إعداد المشاريع

الصفقات المتعاقد بشأنها من طرف الوكالة لإتمام بعض المشاريع تطابق في الواقع صفقات لإجاز أشرطة إضافية لهذه المشاريع. و بالفعل. و ابتداءً من مرحلة البرمجة. يتم إعداد الاتفاقيات المتعلقة بتنفيذ المشاريع لتعبئة التمويلات لكل من الدراسات و الأشتغال على أساس برنامج ملخص و تقديرات أولية للمشاريع.

و لا تحدد التكلفة الحقيقية إلا بعد إعداد الدراسات التقنية. و عندئذ. و في حالة كون الموارد المعبأة أقل من تكلفة المشروع. يتفق الشركاء على إجاز البرامج أو المشاريع على أشرطة. حسب إمكانيات التمويل الأولية. مع الحرص على تعبئة التمويلات الإضافية الضرورية لاستحقاقات الأداءات الباقية.

علاوة على ذلك. فإن التجاوز في كتلة الأشتغال و إجاز الأشتغال خارج الجدول ينفذ طبقا للإجراءات التنظيمية الجاري بها العمل.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الملاحظة جعلت الوكالة تقوم. و منذ سنة 2009. بتغيير طريقة تدخلها في مرحلة البرمجة و التعاقد بشأن المشاريع إلى:

- اعتماد مقارنة شمولية للموارد المعبأة لإجاز مجموعة من المشاريع بمجال ترابي معين (خلافا للمقاربة المعتمدة في البداية و المتمثلة في إعداد اتفاقية لإجاز مشروع منفرد):
- التحسب لإمكانية تحمل تكاليف دراسات بلورة المشاريع المستقبلية في إطار هذه الاتفاقيات الشمولية.

لقد تم تبني تدابير أخرى في مرحلة تنفيذ المشاريع تهدف بالخصوص إلى التحكم في تكاليف استحقاقات الأداءات بالاستفادة من التجربة المتراكمة و من الانخراط و التعلم التدريجيان لأصحاب المشاريع المفوضين مسيري المشاريع مع الوكالة.

ومكنت هذه التدابير من الاستعمال الأمثل للموارد المعبأة من خلال إجاز المشاريع في مجملها.

#### ◀ المشاريع المتعلقة بإعادة تأهيل كازا ديل خنيرال (دار الجنرال) بالداخلة

شكل هذا المشروع موضوعا لاتفاقية شراكة تم توقيعها سنة 2007 بمبلغ قدره 6 ملايين درهم. و قد تم إعداد ملحوظ لتعبئة التمويلات اللازمة سواء لإجاز المشروع ككل أو لتحمل التكلفة الإضافية الناجمة عن تغير نسبة الضريبة على القيمة المضافة من 14 إلى 20 بالمائة. و تصل هذه التكلفة الإضافية إلى مليون درهم.

هناك أداءات أخرى لم تكن متوقعة في البداية في إطار المشروع. و هي مرتبطة ب:

التهيئات الخارجية. جراء وجود المشروع بالقرب من مقر الولاية و نادي ضباط القوات المسلحة الملكية. إضافة إلى ذلك:

تغيرات في تخصيص بعض الفضاءات و لاسيما المرافق الصحية نتج عنها عمليات إعادة تهيئة و بالنتيجة أداءات إضافية نُفذت في إطار الموارد المعبأة من طرف مخطط التنمية الحضرية 2008-2009 (PDU).

#### ◀ مشروع إجاز مكتبة و سائطية بالداخلة

شكل هذا المشروع موضوعا لاتفاقية للشراكة تم توقيعها سنة 2007 بمبلغ 5 ملايين درهم. بعد إتمام الصفقة رقم 203 / 2007. تقرر إجاز سقف للباحة ( لم يكن متوقعا في التصور الأول للمشروع). بالنظر إلى التساقط الزائد للأترية

و الأثر السلبي لذلك على السلامة الصحية لهذا الفضاء و على المنشآت أيضا. و بالنتيجة تم إبرام صفقة لإجاز هذه الشغال الإضافية.

### مشروع إجاز محطة طريقية بالداخلة

تقرر. في غياب الميزانية اللازمة لإحداث مراكز للمسافرين (سيارات خاصة و سيارات أجرة). إجاز بناية المحطة الطريقية في إطار الغلاف المالي الممنوح و البالغ 8 ملايين درهم. و بهدف جعل هذا المشروع متوفرا على المعايير و ضمان تشغيله الفعلي من طرف الشركة الوطنية للنقل و الوسائل اللوجيستكية (SNTL). المسير المتوقع لهذا المرفق فقد تم تنفيذ الشغال الباقية في إطار الاتفاقية رقم 09/ 464.

### مشروع إجاز مركز الاصطيف بالداخلة

يتعلق الأمر بمشروع متوقع على شطرين. كان مشروع أجاز مركز الاصطيف و كذلك الدراسات المتعلقة به متوقعا بالفعل في الاتفاقية الأصلية رقم 07/ 242. تقرر مع الشركاء. بعد الدراسات الهندسية و التقنية. أن يتم. في مرحلة أولى. إجاز شطر عملي لتلبية الحاجيات. ثم القيام. في مرحلة ثانية. بتعبئة الموارد لأجل التوسعة المتوقعة في إطار الاتفاقية رقم 09/ 464 المتعلقة بتمويل و تنفيذ برنامج التنمية الحضرية لإقليم وادي الذهب 2009-2012.

و مع ذلك. فإن إجاز الشطر الثاني يبقى مرتبطا بالتعبئة الفعلية لخدمة وزارة الشبيبة و الرياضة (5 ملايين درهم). والتي لم تدفع إلى الوكالة حتى اليوم.

### مشروع إجاز مركز للاستقبال بالداخلة

شكلت التركيبة المالية لمشروع مركز الاستقبال و المؤتمرات بالداخلة موضوعا لتحسين الميزانية المتعاقد بشأنها في البداية. و يتمثل تبرير هذه الزيادة على وجه الخصوص في:

- تحيين التركيبة المالية الذي أُعد سنة 2006 على أساس تقدير خارج الضريبة مستفيدا من إعفاء الوكالة من الضريبة على القيمة المضافة;
- التحسينات التي اجريت على التصور و البرمجة الأوليان من حيث مقاييس الجودة. لمواكبة إقلاع و تنمية السياحة بمدينة الداخلة التي لا تتوفر على مرفق من هذا النوع.

و الواقع أن إجاز هذا المشروع تولد عن إرادة الفاعلين المحليين بالداخلة في التوفر على مرفق جماعي مخصص للاجتماعات الرسمية. للاستقبالات و لتنظيم التظاهرات على مستوى المدينة. انطلاقا من هذا الهدف. تم توقيع اتفاقية أولى بتاريخ 31 دجنبر 2005 بين الشركاء في هذا المشروع بتكلفة اجمالية تقديرية بلغت 7,5 مليون درهم و بجدول زمني للإجاز على مدى 24 شهرا. هذه التركيبة قائمة على برنامج طموح من تصميم المهندس المعماري و قد ورد على هذا النحو:

- قاعات مؤتمرات;
- قاعة للصحافة;
- إدارة;
- محلات تقنية;
- مقصف;
- مرافق صحية.

إلا أن الأطراف المعنية أدركت بسرعة ضرورة استئناف مخطط التمويل نتيجة تعديل البرنامج الأولي من خلال إدخال قاعات اللجان. بهو الاستقبال. ساحة و محلات تقنية. فتم بتاريخ 01/ 06/ 2007 توقيع الملحق رقم 1 للاتفاقية مع تكلفة إجمالية من 20 مليون درهم. و بما أن جزءا كبيرا من الدراسات التقنية كان قد أُجزم. تم تمرير أولى مناقصات صفقات الأشغال لإجاز المشروع بمجرد توقيع هذا الملحق (يوليو 2007). يتعلق الأمر بأجزاء أشغال كبرى - التكبسية العازلة. تجارة الخشب و الألمنيوم. الترخيص الصحي و التجهيز بالمكيفات.

فضلا عن ذلك، أدى التطور العمراني و السياحي الذي أخذت تشهده مدينة الداخلة، من خلال استضافة عدد من التظاهرات الفنية، السياحية، و الرياضية الدولية، من بينها على وجه الخصوص مهرجان الصحراء و البحر، ابتداء من سنة 2008، مهرجان السينما بالداخلة، ابتداء من سنة 2009، مسابقات رياضية دولية للتزحلق و ركوب الأمواج، ابتداء من سنة 2009، أو أيضا استقبال عددا من المشاريع الاستثمارية السياحية بالمدينة، و لاسيما بالجزء الشمالي حيث يقع مركز الاستقبال CAC، إلى دفع الشركاء أيضا إلى العمل على تمكين المدينة من مرفق هيكلتي نوعي حقيقي، بإمكانه خلق مركزية جديدة من حوله، و ذلك من خلال تحسين الخدمات المقررة سابقا خلال مرحلة المشروع القبلي المختصر.

تتعلق هذه التحسينات ب:

- **سقف مزيف و تكسية الواجهات :** إدخال التكسية الجدارية، السمعية و التزيينية لقاعة المؤتمرات، و أنجاز تكسية الواجهات بالترسبا Trespa بدلا من الطلاء العادي؛
- **الكهرباء، الأجهزة الصوتية، العرض المرئي :** دمج الإضاءة الخارجية و التصويرية، التوزيع التلفزيوني، الإدارة التقنية الممركزة و تحسين نوعية أجهزة الإضاءة؛
- **التهيئة الخارجية :** كان من المتوقع في البداية إجراء تهيئات على المحيط المباشر للبناء، في حين أن التهيئة المنجزة في إطار الصفقة تشمل أنجاز كل مسارات الحركة من حول البناء و مواقف السيارات، مما تولد عنه زيادة مهمة في التقديرات الأولية.
- **الزيادة في أسعار :** بعض المواد القِيَمَة مثل خشب النجارة في الفترة ما بين تحديد المترتب المالي و تمرير الصفقة.
- **الرفع من نوعية المنظر الطبيعي للموقع** عبر إدخال عدة تهيئات عليه مع مشاهد نباتية تتماشى مع مناخ الداخلة: نباتات شجرية، نخيل، عشب و نباتات لتغطية الأرضية، صباريات، شجيرات و نباتات للتزيين الداخلي.

و عملا بهذه التغييرات، تم اتخاذ قرار تمويل، الاشغال الاضافية من خلال الاعتمادات المعبأة في إطار برنامج التنمية الحضرية 2009 / 2012 موضوع الاتفاقية رقم 464 / 2009.

ساهمت كل هذه العناصر، ليس في زيادة الميزانية المخصصة لهذا المشروع فحسب، و لكن أيضا في التسبب في تأخيرات في التنفيذ مرتبطة بالمشاورات بين الفاعلين و بتحيين الدراسات.

### ◀ مشروع إنجاز قاعة مغطاة بالعيون

شكل هذا المشروع موضوعا لاتفاقية شراكة وقعت سنة 2005 بمبلغ 6 ملايين درهم، و تم إعداد ملحقين لتعبئة التمويلات اللازمة سواء لتنفيذ المشروع ككل أو لتحمل الزيادة في التكلفة الناتجة عن تغيير نسبة الضريبة على القيمة المضافة من 14 إلى 20 بالمائة، و تصل هذه الزيادة إلى 6 ملايين درهم لذلك شكل المشروع موضوعا لصفقتين اثنتين.

### ◀ مشروع إنجاز مجمع للصناعة التقليدية ببوجدور

شكل هذا المشروع موضوعا لاتفاقية شراكة وقعت سنة 2005 بمبلغ 3 ملايين درهم، بعد إتمام الصفقة رقم 208 / 2005 تقرر أنجاز الأشغال الإضافية و لاسيما تغطية الباحة المركزية بالخشب (غير المبرمجة في التصور الأصلي للمشروع) نظرا للتعرض لأشعة الشمس و التساقط الزائد للأتربة و أثارها السيئة على السلامة الصحية لهذا الفضاء و على الأدوات المعروضة في الورشات، و بالتالي فقد تم إبرام صفقة لإنجاز هذه الأشغال.

### • تأخير في إنجاز المشاريع

التاخرات المسجلة في اجال انجاز بعض المشاريع ناجمة بالخصوص:

- عن قصور في تتبع من طرف بعض أصحاب المشاريع المفوضين و عن نوعية ملفات الاداءات المحولة من طرفهم:

- عن قدرات التأطير التقني للمقاومات الحاصلة على الصفقات. و تجدر الإشارة بهذا الخصوص إلى أنه قد لوحظ. وعلى الرغم من وجود مسطرة طلب عروض المنافسة، ضعف بل و غياب لمشاركة مقاولات شمال المملكة. باستثناء مشاريع البنية التحتية الكبرى:

في هذا الصدد، لا تتوقف الوكالة عن تحسيس و توعية الشركاء بشأن هذه الجوانب مما تمخض عنه تحسنا ملحوظا في احترام الاجال ابتداء من سنة 2010.

أما فيما يتعلق بالمشاريع المذكورة من طرف لجنة المجلس الأعلى للحسابات و التي يرتبط التأخير فيها ارتباطا وثيقا بالأسباب المشار إليها أعلاه، فإن الوكالة لا تدخر جهدا في تطبيق الإجراءات الجزائية القانونية الواجبة.

في إطار منطوق تقاسم المسؤولية في تدبير المشاريع المشتركة، تم ابلاغ أصحاب المشاريع المفوضين بفحوى هذه الملاحظات المرتبطة بتسيير المشاريع.

أما بالنسبة للصفقات المشار إليها من طرف المجلس الأعلى للحسابات، فقد تم عقد عدة اجتماعات لتسريع تنفيذ هذه الصفقات والتي هي في المرحلة النهائية من الأجاز.

و يجدر التأكيد على أن هذا الجهود التحسيسية المتواصل قد أسفر عن تحسن واضح في احترام المواعيد ابتداء من سنة 2010. بيد أن الوكالة تحرص جاهدة على التطبيق الصارم لكل الإجراءات الجزائية القانونية الواجبة.

#### • تقييم أثر المشاريع المنجزة

تقييم الأثر من الصعوبة بمكان تقييم الأثر الحقيقي لبعض الأنشطة المعقدة المتعلقة بتنفيذ مشاريع التنمية و بالأجاز البرامج المدرة للدخل و الموفرة لفرص الشغل لفائدة الشباب على وجه الخصوص. و ينبغي بالفعل، في هذا السياق، أخذ طبيعة و تعقد مهام الوكالة و كذلك خصوصية و حساسية نطاقها الترابي بعين الاعتبار.

أما فيما يتعلق بتقييم أدائها، فإن هذا الأخير يبقى مرتبطا ارتباطا وثيقا بالوسائل المخصصة مقارنة بالنتائج المحققة، لأن مفهوم «الأداء»، القابل للقياس بقدر قابليته لأن يُقيم بموضوعية، يواجه اكرهات مختلفة مرتبطة على وجه الخصوص بما يلي:

- اختيار و أولوية بعض الأهداف التي غالبا ما تُملئ مع هامش حركة محدود (غياب استقلالية حقيقية بسبب طبيعة الشراكة المعتمدة).

- عدم توفر الوسائل اللازمة (مهام واسعة مقابل بنية بمارد بشرية محدودة).

- تطبيق مساطر إجبارية و معقدة.

- عوامل خارجية تتداخل في عملية اتخاذ القرار.

- التكيف المستمر للأهداف مع الوسائل الفعلية المتاحة (مراجعة الأهداف المطلوب بلوغها).

بعد ما يقارب الثماني سنوات من الأنشطة منذ إطلاق مخطط العمل، يُعد تقدير مدى الأثر السوسيو اقتصادي للمجالات المشمولة بالبرامج المنتهية، الوحيد الذي يُمكن من التوصل إلى تقييم موضوعي للجهود المبذولة على ضوء تطور الرؤية الإستراتيجية للوكالة التي تعتمد، من الآن فصاعدا، العمليات ذات الأثر المباشر على المعيش اليومي للساكنة، و ذلك طبقا للتوجيهات الملكية السامية.

على ضوء ملاحظات لجنة المجلس الأعلى للحسابات و مراعاةً لمستوى تقدم المشاريع قيد التنفيذ، ستعمل الوكالة في اقرب الاجال على إطلاق استشارة تتعلق بتقييم أثر المشاريع المنجزة.

باستثناء بعض الجمعيات المهيكلة، المتوفرة على الاعتمادات الكافية لبدء نشاطها المقدمة من طرف راعيها، فإن أنشطة المجتمع المدني تكتسي طابعا خاصا و لا يمكنها بالتأكيد أن تشكل موضوعا لبرمجة موثوقة، و لو لتمكين الوكالة من تخطيط يخصصها للمساعدات المالية المراد تقديمها لكل جمعية. لأن أغلب الجمعيات تجد صعوبة في تعبئة شركائها و ضمان دعمهم المالي لتنظيم تظاهراتهم بطريقة منتظمة.

و الواقع أن تأكيدات المساعدة المالية و الدفع الفعلي للمساهمات لا تحدث إلا متأخرة. ما يؤدي غالبا إلى إلغاء التظاهرات لغياب الدعم المالي. و قد أدى هذا الاحتمال بالوكالة أيضا إلى اتخاذ كل الاحتياطات اللازمة لضمان تقديم دعمها المالي على دفعتين. بحيث لا تسدد الثانية إلا بعد إجراء التظاهرة و إعداد التقرير المالي بشأن مساهمة الوكالة.

لذلك ليس في وسع الوكالة سوى أن تقوم بالتقدير و أن تدخل في الميزانية غلafa ماليا إجماليا. بهدف الاستجابة لأعمال الجمعيات التي تكون تظاهراتها متوقعة سنويا و قابلة للتجدد (الأنشطة الرياضية، المواسم، المهرجانات، الخ...). أما المساعدات المالية لفائدة الجمعيات الأخرى غير النشيطة، فمن الممكن النظر في شأنها و فحص كل حالة على حدة. علما بأن مآل ميزانية الوكالة لا يكون نافذا إلا بحلول أواخر الربع الأول من السنة المالية المعنية.

و يجدر التأكيد هنا بأن الدعم المقدم لبعض الجمعيات المستفيدة لتنظيم تظاهرات جهوية هامة تخص الجهات الجنوبية، يندرج في إطار التسويق الترابي للجنوب، مما يمكن من تعريف الجمهور العريض بالمؤهلات المحلية من خلال التغطية بالمعنى الواسع لمختلف الجوانب الطبيعية، الثقافية، الفنية و التقليدية، المعتبرة في آن معا مؤهلات و عوامل جذب ولاسيما بالنسبة للفاعلين الاقتصاديين.

و على سبيل المثال، فقد ساهم مهرجان «الصحراء و البحر» بالداخلة في ظهور هذه الجهة كوجهة سياحية جديدة. ما أبرز بطبيعة الحال مؤهلاتها.

من المؤكد أنه يتوجب اتخاذ بعض التدابير الضابطة، و لاسيما القيام بتأمل عميق في إعادة صياغة محتوى الاتفاقيات الخاصة بهذا النوع من الشراكة، مرفقة بدليل للمساطر، في تحسين أكثر لالتزامات المستفيدين، مع الإدراك الكامل بأن العديد من العمليات تنفذ في الغالب على استعجال، مما يؤدي إلى الإطلاق المتسرع لمساهمات الوكالة.

على الرغم من معايير الأهلية التي من المطلوب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الشركاء المستفيدين، فمن المؤكد بأنه ينبغي اعتبار برمجة حاجيات التمويل المطلوب تضمينها برسم كل ميزانية، عنصرا جوهريا قادرا حتى على توفير إمكانية الرؤية بشأن تمويل هذه العمليات لصالح النسيج الجمعوي المحلي، الذي يبقى ذي طابع خاص و بالغ الحساسية.

و في الأخير، ينبغي أيضا، و من حيث الأثر، أن يتم البدء في تقييم هذه العمليات، بالنسبة للأهداف الإستراتيجية المنشودة، بغير التمكن من فحص امكانيات التعديل المطلوب ادخالها على هذه الشراكة، و ذلك على ضوء الدروس التي سوف تُستخلص من هذا المسعى. كما ينبغي على ذلك التقييم أن يُكِّن على وجه الخصوص من:

- تنظيم ايداع طلبات الدعم بهدف التحكم في تدفقها؛
- وضع شروط الأهلية و معايير الاختيار بطريقة تضي الموضوعية على تخصيص الأغلفة المالية لهذا النوع من النفقات؛
- وضع مدونة مُكِّن من عرض أفضل مدى أهمية هذه المساعدات و كذلك أثرها على الساكنة المحلية بخصوص التنمية الاقتصادية و الاجتماعية

#### • تقييم برنامج قري الصيد

وكالة الجنوب، بالتشاور مع السلطات المختصة المعنية، حريصة على تحسين ظروف عيش الصيادين، من خلال تفعيل مناطق السكن مع المحافظة على التناسق العمراني للقري وذلك لضمان جاذبيتها السياحية، التي تشكل جزءا من أهداف التنمية المتوخاة. و سوف يتم العمل على اعتماد أدوات لتمويل برنامج لبناء مساكن بقري الصيد المحدثة من طرف السلطات العمومية، و ذلك بالتشاور مع الأطراف المختصة وذلك لوضع حد لمشاكل البناء الذاتي و تمويل المساكن.

كما ستقدم وكالة الجنوب إلى مجلسها الإداري، بعد مصادقة السلطات المختصة المعنية، مقترحات حلول لمشاكل سكن الصيادين الموسمين، المشاريع التي ستنتج عن هذه المقترحات سوف تشكل موضوعا لبرنامج نوعي يستهدف بالأساس هذه الفئة السوسيو مهنية المتنقلة باستمرار على مجموع مواقع صيد الأخطبوط.

#### - على مستوى التخطيط

سوف تعطي وكالة الجنوب الأولوية للمشاريع المطلوب اجازها بقري الصيد وفق فائدتها الفورية ولاسيما وفق ضمانات تشغيلها من قِبَل الأطراف صاحبة المصلحة، المشاريع المطلوب اجازها ستشكل مسبقا موضوعا لاتفاقيات محددة لتشغيلها.



## - على مستوى الإنجاز

ستحرص وكالة الجنوب مع السلطات المختصة المعنية على تشغيل المشاريع المنجزة و سوف تعطي الأولوية لإنجاز المكونات الباقية تبعا للحاجيات الأنبية للسكان و أيضا لدى تأكدها من القدرة الحقيقية للمسيرين المستقبليين من حيث كفاءاتهم التشغيلية.

### • مسؤولية الشركاء

فيما يتعلق بمناطق الصيد. تنص المادة 11 من الملحق رقم 2 من الاتفاقية المتعلقة بالإنجاز 29 نقطة تفريغ مهياة الموقعة مع وزارة المالية. صندوق الحسن الثاني و قطاع الصيد البحري بتاريخ 3 مارس 2004. على أن هذا الأخير مكلف بالتنسيق. حفظ و صيانة المنشآت المنجزة على مستوى نقط التفريغ المهياة. و قد تم تحويل مهمة التنسيق هذه إلى المكتب الوطني للصيد البحري في إطار استراتيجية الصيد البحري. و يجري حاليا تنفيذ مسلسل التفعيل من طرف المكتب الوطني للصيد البحري طبقا للإستراتيجية الوطنية في مجال الصيد البحري و بمقتضى الاتفاقيات الموقعة لهذا الغرض.

أما بشأن مناطق السكن. فإن المشاريع المنجزة قد شكلت موضوع اتفاقيات التنسيق والتي يجري توقيعها حاليا. و سوف تكون المشاريع المستقبلية. قبل انطلاقها. موضوعا لاتفاقيات التنسيق مع الأطراف ذات المصلحة بحيث تبرز على نحو محدد المسؤوليات و لاسيما ما يخص تتبعها و تسييرها.

### • معايير التخصيص

بمقتضى الاتفاقيات الموقعة الخاصة بتفعيل مناطق الصيد. ستقوم لجنة للتتبع المحلي بالإشراف على مهمة تخصيص التجهيزات. و ستسهر على تحديد معايير التخصيص بالتشاور مع المهنيين المعنيين. و كذلك تنص المادة 6 من الاتفاقيات المذكورة على تسليم التجهيزات كما يلي:

- سيُباشر المكتب الوطني للصيد البحري تسليم مخازن الصيادين. مخازن بائعي السمك و مخازن الوقود على أساس محضر لجنة التتبع.

- سيُباشر المكتب الوطني للصيد البحري تسليم باقي التجهيزات الجماعية المطلوب نقلها إلى عهدة المهنيين على أساس طلب إبداء الاهتمام.

و يجري حاليا تنفيذ هذا المسعى من طرف المكتب الوطني للصيد البحري.

### • تفعيل البنيات التحتية و التجهيزات المنجزة

سوف تحرص الوكالة على ضمان تفعيل البنيات التحتية و التجهيزات المنجزة باتصال مع الإدارات القطاعية المعنية . و يجري توقيع اتفاقيات للتسليم و التنسيق بالنسبة لتجهيزات مناطق السكن. أما اتفاقيات تفعيل مناطق الصيد فقد سبق أن تم توقيعها حيث تم تسليم المناطق إلى المكتب الوطني للصيد. الحراسة متوفرة في عين المكان. و يجري حاليا توزيع التجهيزات إلى المستفيدين.

### • عمليات تخريب البنيات والتجهيزات

فيما يخص مناطق الصيد الخاصة بقرية الصيد تاروما و أكطي الغازي و أفتيسات وانثيرفت ولاساركا التي تم تفويتها إلى المكتب الوطني للصيد قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل الحفاظ عليها وتفعيلها.

فيما يخص قرى الصيد لمهيريز و لبويردة. و في انتظار التوقيع على الاتفاقيات الخاصة بتفعيل مناطق الصيد الخاصة بها و كذا الشروع في عملية التفعيل المزمع انطلاقها قبل نهاية السنة الجارية. فإن وكالة الجنوب تنسق بشكل منتظم مع السلطات المحلية المعنية من أجل ضمان الحفاظ على المشاريع المنجزة في انتظار تفويتها إلى المكتب الوطني للصيد.

## وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لعمالة وأقاليم الجهة الشرقية للمملكة

أحدثت وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لعمالة وأقاليم الجهة الشرقية (وكالة الشرق) كمؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. وذلك بموجب القانون رقم 12.05 خلال شهر فبراير 2006.

يشمل نطاق تدخل وكالة الشرق كافة الجماعات التابعة لعمالة وجدة-أنكاد وأقاليم جرادة وبركان وتاوريرت وفجيج والناطور والدريوش وتمتد حدودها الترابية على مساحة تقدر ب 82.820 كلم<sup>2</sup>. أي بنسبة 11.6 % من مجموع التراب الوطني. ويبلغ عدد سكانها ما يقارب 2 مليون نسمة.

تتكون الموارد المالية للوكالة من الإعانات المالية للدولة. وقد بلغت ميزانية الوكالة خلال سنة 2010. 210 مليون درهم. منها 21 مليون درهم للتسيير والتجهيز و 189 مليون درهم لعمليات الاستثمار.

خلال سنة 2010، بلغ عدد مستخدمي الوكالة 50 إطارا و عونا من بينهم 9 متعاقدين. بينما بلغت التحملات الخاصة بالموظفين أكثر من 9 مليون درهم.

### أ. ملاحظات و توصيات المجلس الأعلى للحسابات

همت مراقبة تسيير الوكالة من طرف المجلس الأعلى للحسابات الفترة الممتدة من سنة 2006 إلى 2010. وقد أسفرت عن مجموعة من الملاحظات التي يمكن إيجازها كما يلي:

#### أولا - فيما يتعلق بإستراتيجية التنمية الجهوية وإستراتيجية تدخل الوكالة

##### إستراتيجية للتنمية الجهوية غير مكتملة

تكمن الغاية من وراء إحداث الوكالة في المساهمة في خلق بيئة مناسبة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالجهة الشرقية. وتتطلب هذه المساهمة في البداية إعداد وتنفيذ إستراتيجية للتنمية الجهوية كما هو منصوص عليه في الفقرة الأولى من الفصل الثالث من القانون 12.05 المحدث بموجبه الوكالة والذي ينص على أن هذه الأخيرة "تدرس وتقترح على السلطات المختصة برامج اقتصادية واجتماعية مندمجة مبنية على إستراتيجية عامة تهدف إلى تحقيق الإنعاش الاقتصادي والاجتماعي للمنطقة المعنية واندماجها في النسيج الاقتصادي الوطني والمغاربي والأورومتوسطي".

وفي هذا الإطار، فقد قامت الوكالة بإبرام الصفقة رقم 20/06P مع مكتب الدراسات "AC" بمبلغ 4.748.172,00 درهم. وذلك بغرض دراسة وتصور وتحديد إستراتيجية لتنمية الجهة الشرقية على المدى المتوسط والبعيد. داخل أجل 9 أشهر ابتداء من 2006/11/23.

غير أنه، وإلى غاية تاريخ زيارة لجنة المراقبة التابعة للمجلس الأعلى للحسابات. وبالرغم من أداء 76% من مبلغ الصفقة، فإنه لم تتم هذه الدراسة، ما نتج عنه تأخير فاق خمس سنوات .

وتجدر الإشارة إلى أن الوكالة لا تتوفر بعد على وثيقة الإستراتيجية موضوع هذه الصفقة. الأمر الذي يعيق عملية وضع إطار إستراتيجي عام لتنمية الجهة الشرقية تتمكن من خلاله الوكالة من أن تلعب دورا مهما ويضفي على تدخلها النجاعة والعقلانية المطلوبتين.

ويكشف عدم إعداد هذه الإستراتيجية عن افتقار المنهجية المعتمدة من طرف الوكالة لعنصر الانسجام. فبدل إتمام الدراسة المذكورة. ارتأت الوكالة تبني بعض البرامج طور الأجاز في الجهة. ويعود التأخير في إجاز إستراتيجية التنمية الجهوية إلى العديد من النقائص التالية:

#### • اختلافات على مستوى بنية القيادة

تم الوقوف على غياب لجنة مشتركة للقيادة تجمع بين كل من ممثلي الوكالة والفاعلين المحليين مع تحديد مسؤوليات كل جهة فيما يتعلق بمسلسل إعداد وتتبع الدراسة. والغاية من ذلك استيعاب تمكين مجموع الفاعلين المحليين من استيعاب هذه الإستراتيجية وضمان التنفيذ الجيد للمقترحات المتفق بشأنها.

وعلى الرغم من كون الوكالة عينت لجنة مكلفة بتتبع الدراسة استنادا إلى مقتضيات الفصل 13 من الصفة رقم 20/06P السالفة الذكر. فقد انحصر دور اللجنة في تسلم التقارير والمصادقة عليها عوض أن تشكل . فضاء دائما للتنسيق العمودي والأفقي يجمع مختلف الفاعلين المحليين والوطنيين.

#### • عدم التحكم في آجال مراحل الدراسة

عرفت الآجال المقررة لأجاز مختلف مراحل الدراسة الخاصة بالإستراتيجية تأخيرا كبيرا. كما هو مبين في الجدول التالي:

المراحل	الآجال المقررة	الآجال الحقيقية للتنفيذ	الفارق	المبلغ الإجمالي بدون احتساب الرسوم (بالدرهم)
المرحلة التمهيدية: تقرير الإعداد	شهر واحد			182.622,00
المرحلة الأولى: التشخيص والتحليل والإعلان عن إستراتيجية التنمية	شهران	11 شهرا	7 أشهر + 22 شهرا للمصادقة	1.947.968,00
المرحلة الثانية: تحديد المحاور الإستراتيجية	شهران	14 شهرا	12 شهرا	913.110,00
المرحلة الثالثة: تقديم وتنفيذ الإستراتيجية وتحديد وسائل التقييم وتنظيم منتدى جهوي	شهران	لم تكتمل بعد	أكثر من 12 شهرا	913.110,00

#### • اختلافات على مستوى التنسيق والتشاور مع الفاعلين المحليين

ركز تقرير الإعداد على أهمية التشاور الإقليمي والجهوي طيلة مراحل الدراسة. غير أنه وحسب الوكالة. فإن التأخير المسجل على مستوى المصادقة على هذه المراحل يعزى أساسا إلى صعوبة تعبئة الشركاء المحليين والجهويين. الأمر الذي يدل على عدم فعالية نظام التنسيق والتشاور.

ووجد الإشارة في هذا الإطار، إلى أن هذا التأخير نتج عنه أمرين أساسيين:

- عدم تحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة. كما هو الشأن بالنسبة لإعداد ميثاق التنمية الجهوية وخطة العمل متعددة السنوات. بالإضافة إلى ذلك. فقد قام صاحب الصفة بتقديم مخططات لتنمية الأقاليم التابعة للجهة الشرقية (فجيج وبركان وجراة والديوش وتاوريرت) على الرغم من أنها ليست مقررة بموجب الدراسة ولا يمكنها بأي حال أن تعوض ميثاق التنمية الجهوية. وهو ما يشكل تشويها لموضوع المرحلة الثالثة من الدراسة.
- قيام مجلس الجهة بأجاز مخطط للتنمية الجهوية بمبلغ 10 مليون درهم ساهمت فيه الوكالة ب 2 مليون درهم.

من خلال ما سبق، يبقى السؤال مطروحا حول جدوى ومستقبل هذه الدراسة، حيث أصبحت متجاوزة وهي لازالت في طور الأجاز بالرغم من أنها كلفت الوكالة أكثر من 3.6 مليون درهم.

إن المجلس الأعلى للحسابات يؤكد على أن الصعوبات المسجلة على مستوى تعبئة المؤسسات المعنية بشؤون الجهة للقيام بأجاز هذه الدراسة، تعود إلى النقائص المسجلة على مستوى التخطيط.

وبذلك، يوصي المجلس الوكالة بتدعيم التنسيق والتشاور مع مختلف المتدخلين لأجاز الدراسة المتعلقة بإستراتيجية تنمية الجهة الشرقية في أقرب الآجال.

### ◀ نقائص على مستوى إستراتيجية تدخل الوكالة

أسفر الاطلاع على إستراتيجية تدخل الوكالة عن تسجيل الملاحظات التالية:

#### • أهداف ناقصة من الناحية العملية

تتلخص النقائص المسجلة على هذا المستوى فيما يلي :

- عدم ترتيب الأهداف المحددة حسب الأولوية وحسب كل محور استراتيجي، بالإضافة إلى عدم قياس الكلفة المادية لهذه الأهداف وتحديد جدول زمني لأجازها؛
- غياب مؤشرات الأداء والأثر المحددة سلفا لقياس أجاز الأهداف المرسومة والتي تمكن من تقدير فعالية تنفيذ النفقات، وعند الاقتضاء، من إجراء التعديلات اللازمة ؛
- غياب جاذبات خاصة بالنتائج حسب كل محور استراتيجي ومشروع: النتائج المحققة ومؤشرات الأداء والأثر على الساكنة ووضعية الانطلاقة ووسائل المراقبة.

#### • إعداد إستراتيجية تدخل جديدة سنة 2011 بدون تقييم الإستراتيجية السابقة

ابتداء من سنة 2011 قدمت الوكالة إستراتيجية تدخل جديدة تقوم على ركيزتي التنمية الترابية والتنمية البشرية والاجتماعية. غير أن تغيير هذه الإستراتيجية تم دون القيام بتقييم نتائج الإستراتيجية السابقة.

إن المجلس الأعلى للحسابات يركز على أهمية إعداد إستراتيجية للتنمية الجهوية تقوم على أساس رؤية مشتركة بين مختلف الفاعلين المحليين وحسب إطار تندمج فيه إستراتيجية كل جهة ويسمح ب:

- الاستعمال الناجع لموارد الجهة بالنظر إلى إمكانياتها؛
- الانسجام مع الاستراتيجيات الوطنية القطاعية (المغرب الأخضر، رؤية 2020 السياحة...):
- خلق تعاون على مستوى تدخل مختلف المؤسسات المعنية بشؤون الجهة (المصالح الوزارية، الجماعات الترابية، صندوق الحسن الثاني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، المركز الجهوي للاستثمار... مع الحرص على تجنب ازدواجية الجهود المبذولة؛

و بالنظر إلى المهام المنوطة بالوكالة بموجب القانون المحدث لها وموقعها ضمن نسيج المؤسسات، فهي تعتبر الإطار الأنسب للقيام بهذا الدور خاصة من خلال التنسيق والتتبع وتقييم أجاز الأعمال المقررة.

وينبغي أن تترجم هذه الإستراتيجية إلى برامج تنمية متفق بشأنها من طرف الجميع على المستوى المحلي وتشكل منطلقا للحوار والتفاوض مع المصالح الوزارية على المستوى المركزي والجهات الممولة....

## ثانيا - فيما يتعلق بدعم التنمية القطاعية والترابية

عدم قابلية بعض البرامج المنجزة من طرف الوكالة للاستغلال:

الملاحظات	الكلفة الإجمالية	اسم المشروع
- ورشات التكوين المهني للصناع التقليديين (ورشة النسيج والحداثة والنجارة والسيراميك) غير قابلة للاستغلال بسبب غياب المحول الكهربائي (الناظور وجرادة):	22.170.000,00	المركز المندمج للصناعة التقليدية بالناظور
- قاعة معلومات ومكتبة ومختبر غير قابلة للاستغلال بالإضافة إلى غياب قرار التدبير المفوض للمركز بالناظور:	7.139.974,15	قرية الصناع التقليديين بجرادة
- سكن مخصص لمدير المركز غير مستغل. وقاعة عروض لم تستغل إلا مرة واحدة بجرادة.		
- إحداث مستودعات بميناء سيدي حساين وتسليمها مؤقتا بتاريخ 19/11/2009. لكنها لم توضع رهن إشارة الصيادين.	4.500.000,00	دراسة مندمجة للتنمية المحلية بسيدي حساين بالناظور (التجهيزات المتعلقة بمواكبة ميناء سيدي حساين)
- اقتناء عتاد معلوماتي (40 حاسوبا وطاولة) خلال سنة 2007. دون وضعه رهن إشارة رواد المكتبة. حيث خزنت العتاد المذكور بالطابق تحت أرضي بمندوبية وزارة الثقافة بالمدينة.		مشروع تهيئة و تجهيز المكتبة الجهوية لمدينة وجدة
- يتم استعمال هذه التجهيزات من طرف مصالح تابعة لعمالة وجدة- أنكاد وبعض الجماعات القروية	6.000.000,00	مشروع تجهيز ثلاثة مراكز سوسيو-تربوية بحي النور والنهضة والنجد التابعة لعمالة وجدة

### اختلالات على مستوى تتبع وتقييم المشاريع

#### • غياب جذاذات تتبع المشاريع ومحاضر الزيارات الميدانية

تم تسجيل غياب جذاذات خاصة بتتبع المشاريع بالإضافة إلى عدم تدوين نتائج التتبع من طرف رؤساء المشاريع في محاضر خاصة لهذا الغرض أثناء قيامهم بزيارات ميدانية. فمن شأن هذه الآليات أن تقدم جميع المعلومات المتعلقة بمستوى تقدم إنجاز المشاريع والمشاكل المطروحة وتفسير الفوارق والإجراءات المتخذة لضمان إنجاز المشاريع في ظروف مناسبة. ويعود أسباب إغفال هذه الآليات من طرف الوكالة إلى العديد من العوامل المتمثلة أساسا في غياب المساطر وغياب نظام معلوماتي لتدبير المشاريع. بالإضافة إلى عدم استعمال البرنامج المعلوماتي الخاص بتدبير الصفقات الذي تتوفر عليه الوكالة من طرف رؤساء المشاريع.

#### • اختلالات على مستوى تتبع المشاريع المنجزة في إطار الإشراف المنتدب

تفتقر بعض المشاريع المنجزة من طرف شريك آخر للوكالة (إقليم أو جماعة) في إطار الإشراف المنتدب. إلى محاضر الاجتماعات الخاصة بمعاينة الأوراش. مما يدل على عدم تتبع إنجاز هذه الصفقات من طرف الأشخاص المؤهلين للقيام بذلك. كما هو الشأن بالنسبة للصفقات رقم 08/06P ورقم 10/06P ورقم 11/06P ورقم 01/10P.

وقد تم الوقوف على أن رؤساء المشاريع الذين من المفترض أن يقوموا بتتبع مستوى تقدم عملية الأجاز. يمارسون مراقبة قليلة على صاحب المشروع المنتدب أثناء الأجاز الأعمال ما دام دورهم يقتصر على المصادقة على الكشوفات. وقد تسببت هذه المراقبة الضعيفة في اختلالات على مستوى تنفيذ الأعمال. كما هو الشأن بالنسبة للصفقات رقم 06/08P و 07/01P و 07/07P.

إن المجلس الأعلى للحسابات يؤكد على أن الوكالة سواء بصفتها صاحب المشروع أو صاحب المشروع المنتدب، ملزمة بضمان تتبع تقدم الأجاز المشاريع على جميع المستويات (الإدارية والمحاسبية والمالية) وتقييم آثارها.

فإذا كانت بعض الاتفاقيات موضوع تدقيقات خارجية، فإن هذه الأخيرة لم تشمل المشاريع الكبرى المنجزة من طرف الوكالة، كما أن جذاذات التتبع المقدمة للجنة المراقبة لا تتضمن المعلومات المتعلقة بجميع مراحل المشروع سيما المشاكل والمعيقات المطروحة والفوارق المسجلة...

لذلك، فإن المجلس يوصي بتقوية وظيفتي التتبع والتقييم وموافاة مجلس الإدارة بوضعية تنفيذ مخططات العمل ومستوى الأجاز الأهداف المحددة.

### ◀ دفع أموال لفائدة مشاريع لم تنجز بعد

#### • مشروع الأجاز متحف لقدماء المقاومين وأعضاء جيش التحرير

بمجرد التوقيع على الاتفاقية مع المجلس الجماعي "لبنى انصار" سنة 2010، قامت الوكالة، بتاريخ 2010/09/29، بدفع مبلغ 600.000,00 درهم كمساهمة منها في تمويل هذا المشروع الذي بلغت كلفته الإجمالية 1.3 مليون درهم. إلا أنه وإلى حدود شهر دجنبر 2011، تاريخ الزيارة الميدانية للجنة المراقبة، فإن المشروع ظل متوقفا.

#### • مشروع دعم أجاز وتجهيز وتنشيط رياضة الدراجات النارية المائية بالمحطة الشاطئية للسعيدية

بتاريخ 02 دجنبر 2007، قامت الوكالة بالتوقيع على اتفاقية مع الجامعة الملكية المغربية للدراجات النارية المائية. وقد حددت مساهمة الوكالة في 50% من مبلغ الاتفاقية المقدرب 4 مليون درهم. وبناء على ذلك، قامت الوكالة بأداء مبلغ 500.000,00 درهم كدفعة أولى. غير أنه وإلى حدود شهر دجنبر 2011 تاريخ الزيارة الميدانية للجنة المراقبة، فإن الجامعة المذكورة لم تشرع في عملية الأجاز. وقد عزت الوكالة هذا التأخير إلى عدم تخصيص وعاء عقاري من الملك البحري.

إن المجلس الأعلى للحسابات، وبغرض تحسين الأعمال المتعلقة بدعم التنمية القطاعية والترابية، يوصي بما يلي:

- خلق بنك للمشاريع بالتعاون مع الشركاء المعنيين;
- الانخراط بشكل قوي في مسلسل تفعيل المشاريع المنجزة من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة;
- تقوية عملية تتبع المشاريع من خلال إعداد جذاذات محينة تتضمن المعلومات المتعلقة بمسلسل تدبير المشروع والحرص على أن يقوم رؤساء المشاريع بتحرير تقارير عن المهام التي يقومون بها في عين المكان;
- ضمان تتبع المشاريع المنجزة من طرف الشركاء في إطار الإشراف المنتدب;
- الحرص على تقوية عملية تتبع الاتفاقيات الموقعة مع الشركاء;
- تحديد مساطر واضحة لدفع المساهمات المالية مع الحرص على توفر جميع الشروط اللازمة لأجاز المشاريع وبخاصة توفير الوعاء العقاري قبل القيام بصرفها;

كما يوصي المجلس الأعلى للحسابات سلطات الوصاية بالعمل على وضع بنيات تتولى تتبع عمل الوكالة على صعيد الجهة الشرقية.

## ثالثا - على مستوى تمويل الأنشطة المدرة للدخل ودعم الجمعيات

### • غياب التنسيق مع مختلف المتدخلين

تم الوقوف على غياب التنسيق مع باقي المتدخلين في مجال الأنشطة المدرة للدخل والتنمية. فعلى الرغم من مساهمة الوكالة في تمويل بعض المشاريع التي تندرج في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، فإنها لم تقم باعتماد أي آلية للتشاور مع باقي المتدخلين المعنيين بهذا المجال، خاصة وكالة التنمية الاجتماعية.

### • غياب معايير الانتقاء الخاصة بتقديم الإعانات للجمعيات

باستثناء مشاريع الأنشطة المدرة للدخل، لا تتوفر الوكالة على دليل للمسااطر يحدد بوضوح معايير انتقاء الجمعيات والمشاريع التي تستفيد من الدعم المالي المقدم من طرف الوكالة. ويؤدي هذا الخلل إلى مخاطر الشفافية والموضوعية بسبب غياب قواعد محددة بشكل واضح. بالإضافة إلى ذلك، فإن تشكيلات الإخبار والإعلام وإعداد الجذاذات الخاصة بهذه المشاريع ليست محددة ولا تعلن عنها.

### • نقص على مستوى تتبع المشاريع

لا تقوم الوكالة بإجراء تتبع دقيق ومنهجي للمشاريع التي تساهم في تمويلها. وذلك بغرض التأكد من الأجاز السليم لها. ويتجسد هذا النقص خصوصا من خلال:

- عدم المصادقة على دليل المسااطر المعتمد من طرف بعض الجمعيات؛
- عدم تدقيق المشاريع على الرغم من استهلاك الدفعة الأولى من مساهمة الوكالة في بعض المشاريع الخاصة بالجمعيات؛
- عدم إدلاء التقارير المتعلقة بالمشاريع الممولة وبيانات النفقات المنجزة من طرف الجمعيات إلى الوكالة بشكل منتظم، وذلك خلافا لما هو منصوص عليه في الاتفاقيات المبرمة مع الجمعيات؛
- عدم مشاركة الوكالة في لجنة قيادة بعض المشاريع، خلافا لما هو منصوص عليه في الاتفاقية.

### إن المجلس الأعلى للحسابات يوصي بما يلي:

- تقوية التنسيق والتشاور مع باقي المتدخلين بغرض تفادي ازدواجية الجهود والرفع من آثار التعاون؛
- وضع دليل للمسااطر لتحديد معايير الانتقاء وشكليات منح الدعم لكافة الجمعيات وكذا قواعد اشتغال اللجنة المؤهلة؛
- تقوية تتبع المشاريع التي ساهمت الوكالة في تمويلها من خلال المصادقة على المسااطر واللجوء المنهجي للتدقيق قبل دفع الأموال...

## رابعا - فيما يتعلق بالتسويق الترابي ودعم الشراكات

تناط بالوكالة عملية إعداد وتتبع إستراتيجية تواصل ملائمة من أجل النهوض والتعريف بقدرات المنطقة والرفع من جاذبيتها. وقد كشفت عملية المراقبة بهذا الخصوص عن النقائص التالية:

### ◀ تعدد الدراسات المتعلقة بالتواصل والتسويق الترابي

قامت الوكالة بإعداد إستراتيجية التواصل والتسويق الترابي لفترة تمتد من سنة 2006 إلى 2011، على اثر القيام بخمس دراسات تم تنفيذ أربعة منها من طرف شركة التواصل «M.C.» بمبلغ إجمالي قدره 31.151.665,92 درهم وقد كشفت عملية افتتاح هذه الدراسات وطرق تنفيذها والنتائج المتوصل إليها عن الملاحظات التالية:

## • الإعلان عن إستراتيجية التواصل قبل تحديد المشاريع المهمة

قامت الوكالة بتصوير وتنفيذ إستراتيجية التواصل قبل تصور إستراتيجية التنمية بالجهة. على الرغم من أن عملية التواصل والتعريف بالمنطقة ينبغي أن تكون منسجمة مع إستراتيجية التنمية الجهوية. ذلك، أن أهداف التواصل والتسويق الترابي يتعين أن تنبع مباشرة من الاختيارات الإستراتيجية المحددة بموجب إستراتيجية التنمية الجهوية.

## • إسناد جل الأعمال المرتبطة بالتواصل إلى جهة واحدة

قامت الوكالة خلال الفترة الممتدة ما بين 2006 و2010، بإبرام جل الأعمال المرتبطة بالاستشارة والدعم في مجال التواصل مع جهة واحدة. ويتعلق الأمر أساسا بأربعة صفقات بمبلغ إجمالي قدره 31.151.665,92 درهم، وكذا 17 سند طلب بمبلغ إجمالي قدره 4.691.683,20 درهم.

إضافة إلى ذلك، فقد تم الوقوف على إبرام ثلاث صفقات عن طريق المسطرة التفاوضية مع نفس الجهة. وعلى الرغم من التأخير المسجل على مستوى إنجاز الأعمال الأولى، فقد استمرت الوكالة في إسناد الصفقات والطلبات لهذه الجهة.

وفي هذا الإطار، لم يتم تسلم الأعمال موضوع الصفقة رقم 19/06P المبرمة في 2006/11/13 إلا بتاريخ 2008/03/11. أي 14 شهرا بعد إبرامها مع إصدار 7 أوامر غير مبررة لوقف الأعمال. علما بأن آجال التنفيذ كانت محددة في شهرين فقط. نفس الشيء بالنسبة للصفقتين الأخيرتين المبرمتين بواسطة المسطرة التفاوضية وللتين عرفتا بدورهما تأخرا على مستوى الإنجاز. ويتعلق الأمر بالصفقة رقم 12/07 التي سجلت تأخرا بلغ خمسة أشهر و4 أوامر بوقف الأعمال، وكذا الصفقة رقم 12/09P التي سجلت تأخرا بلغ 13 شهرا و19 أمر غير مبرر لوقف الأعمال.

## ◀ نقص على مستوى تقييم عملية التواصل والتسويق الترابي

نظرا لعدم تحديد إستراتيجية التواصل والتسويق الترابي لمعايير التقييم، وجدت الوكالة نفسها عاجزة عن إجراء التقييم البعدي لأنشطة التواصل.

فالأهداف ليست محددة حسب المحاور الإستراتيجية لتدخل الوكالة، كما هو الشأن بالنسبة للمحور المتعلق بدعم التنمية القطاعية، حيث ينبغي تحديد رهانات التواصل والأهداف المناسبة.

وعلى الرغم من ذلك، لم تقم الوكالة بإجراء أي تقييم للأنشطة المتعلقة بالتواصل، مما يحول دون إثراء تجربتها في هذا المجال. وبالتالي، فإن برنامج التواصل الخاص بمرحلة معينة لا يتم إعداده على ضوء النتائج المحققة خلال المرحلة السابقة.

ومن جهة أخرى، فقد تم تسجيل عجز على مستوى تقييم أثر الأنشطة التواصلية، خاصة من خلال اللجوء إلى استطلاعات الرأي والاستمارات من أجل قياس فعالية حملات التواصل.

## ◀ عدم إمكانية إعداد حصيلة الأنشطة التواصلية والتسويق الترابي

يعتبر إعداد حصيلة أنشطة التواصل والتسويق الترابي أمرا ملحا بالنظر إلى أهمية المبلغ الذي قامت الوكالة بتعبئته لتمويل هذه الأنشطة على مدى خمس سنوات (2006 - 2011) والمقدر ب 40 مليون درهم. لكن، ما دامت الأنشطة المنجزة لا تسمح بتحديد الآثار التي تحدثها بالنسبة لتنمية الجهة، فإنه لا يمكن للوكالة إعداد هذه الحصيلة، حيث يستحيل مثلا تحديد عدد المستثمرين الأجانب الذين استقروا بالجهة الشرقية على اثر تنفيذ إستراتيجية التواصل، باعتماد المعيار الوحيد المتعلق بنسبة الجاذبية.

## ◀ عجز على مستوى التنسيق مع الشركاء

تم الوقوف على عدم إشراك الفاعلين المحليين أثناء إعداد الإستراتيجية العامة للتواصل. على الرغم من أن الهدف من هذه الإستراتيجية يكمن في تحديد أسس ووسائل التواصل بشكل مشترك من أجل الترويج لصورة للجهة بطريقة جذابة ومنسجمة والرفع من مستوى رؤيتها والتعريف بإمكاناتها في القاعات والمنتديات والمعارض الدولية.

إن المجلس الأعلى للحسابات يوصي بخصوص التواصل والتسويق الترابي، بما يلي:

- تحديد الأنشطة التواصلية بحسب كل مرحلة من مراحل تنفيذ إستراتيجية التنمية الجهوية:



- تطبيق مبادئ حرية الولوج إلى الطلبات العمومية والمساواة في التعامل مع المرشحين؛
- وضع مؤشرات لقياس الأداء والتقييم المنتظم للأنشطة التواصلية؛
- ضمان التنسيق الأنشطة التواصلية بين مختلف الفاعلين المحليين من أجل توفير عرض تراحي مشترك وأكثر جاذبية.

## خامسا- في ما يتعلق بتدبير الموارد البشرية والنظام المعلوماتي

### • توظيف عون يفوق سن التقاعد عن طريق التعاقد

قامت الوكالة بتوظيف عون يفوق سن التقاعد عن طريق التعاقد مقابل أجر شهري يفوق 40.000,00 درهم، وذلك لشغل منصب مدير قطب التنمية والعمليات ابتداء من فاتح يوليوز 2010 إلى غاية 12 غشت 2012.

ويعتبر هذا التوظيف مخالفا لأحكام المادة 51 من النظام الأساسي لمستخدمي الوكالة والذي ينص على أن حد السن بالنسبة لمستخدمي الوكالة يحدد طبقا للنصوص التشريعية الجاري بها العمل ونظام المعاش الذي تنخرط فيه الوكالة. بالإضافة إلى ذلك، فإن المادة الأولى من القانون رقم 12.71 بتاريخ 30 شتنبر 1971 بتحديد السن المطلوب لموظفي وأعوان الدولة والبلديات والمؤسسات العمومية حدد السن المطلوب في 60 سنة.

### • نقائص مسجلة على مستوى النظام المعلوماتي والتسيير

تم اعتماد هذا النظام بموجب صفقة تفاوضية مع مكتب للدراسات بمبلغ 1.5 مليون درهم تقريبا. ويهدف هذا النظام إلى تمكين الوكالة من تدبير مواردها بشكل أفضل والرفع من أدائها. غير أنه وعلى الرغم من الأداء الكلي لمبلغ الصفقة، لم يتم تحقيق الأهداف المرجوة منه. حيث كشفت المراقبة المادية والعملية للنظام عن عدم تثبيت العديد من الوظائف خلافا لما هو منصوص عليه في الصفقة. كما هو الشأن بالنسبة لتدبير ظاهرة الغياب الذي ينبغي أن يغذي قسم الأجور بالمعلومات المناسبة.

وفي المقابل، فقد تم تثبيت بعض الوظائف لكنها غير قابلة للاستغلال أو غير مستغلة من طرف الوكالة. ويتعلق الأمر على وجه الخصوص بالوحدات المتعلقة بالحاسبة التحليلية وتدبير الصفقات وتدبير الموارد البشرية.

بالإضافة إلى ذلك، وباستثناء الحاسبة العمومية وتدبير الأصول الثابتة ومنظومة الأجور حيث يتم توفير المعلومات بشكل مقنع نسبيا، فإن النظام المذكور غير قادر على توفير معلومات سليمة في الوقت المناسب. وإذا كان هذا الأمر يؤثر على مسلسل اتخاذ القرار، فإنه يساهم كذلك في النقائص التي تعاني منها الوكالة في مجال المراقبة والتقييم.

إن المجلس الأعلى للحسابات يوصي بما يلي:

- إعمال الشفافية واحترام حد السن في عملية التوظيف؛
- تفعيل عملية استرجاع التسيقات الممنوحة للمستخدمين على الأجور والتي لم تتم تسويتها بعد؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لاعتماد نظام معلوماتي مندمج من شأنه توفير معلومات موثوقة ومجدية.

## سادسا - في ما يتعلق بتنفيذ النفقات الخاصة بالوكالة

### ◀ اللجوء غير المبرر لمسطرة الصفقات التفاوضية

تلجأ الوكالة أحيانا إلى المسطرة التفاوضية من أجل إبرام بعض الصفقات. دون أن تقدم ضمن الشواهد الإدارية المقدمة من طرف المدير العام، الأسباب المقبولة التي تبرر حالات اللجوء إلى هذه الطريقة المحددة بموجب النصوص التنظيمية الجاري بها العمل. كما هو مبين في الجدول أسفله:

رقم الصفقة	موضوع الصفقة	المبلغ بالدرهم
06/14 ب	دراسة تتعلق بخلق وحدة للماعز بالجهة الشرقية	940.747,50
07/12 ب	تنفيذ إستراتيجية التواصل	5.199.600,00
08/14 ب	تنظيم ورشة حول الأيام العلمية الأولى oriental.ma المتعلقة بالذكاء الاقتصادي الجهوي	872.656,80
09/12 ب	ترجمة إستراتيجية التواصل إلى إستراتيجية عملية تتكون من إجراءات ووسائل	9.952.066,32
07/14 ف	اقتناء وتركيب عتاد المكتب الخاص بملحق الوكالة	499.838,73
08/13 ف		499.862,33
09/13 ف		605.156,62

وتجدر الإشارة في هذا الإطار، إلى أن الصفقات الثلاث الأخيرة والمتعلقة باقتناء وتركيب عتاد المكتب تم التفاوض بشأنها مع نفس المورد.

#### تغييرات مهمة غير مبررة في الكميات المقررة بموجب الصفقة

##### • الصفقة رقم 07/07P المتعلقة بأشغال التطهير وتهئية "بني انصار" و"باريوتشينو" بإقليم الناظور

بخصوص هذه الصفقة بمبلغ 4.535.273,40 درهم، تم الوقوف على قيام الوكالة بأداء الكشفين رقم 1 و2 على الرغم من عدم تناسب الأشغال المنجزة من طرف المقاول مع المواصفات التقنية المحددة بموجب الصفقة. مما يفيد بأن الوكالة قامت بأداء دفعات تتعلق بكمية من الأشغال غير المقررة بموجب هذه الصفقة.

لذلك، فإن هذا الأداء يبقى غير قانوني بالنظر إلى كون التعديلات التي طرأت على حجم الأشغال المقررة تم إدخالها خارج إطار بنود الصفقة. مما يخل بمبدأ المنافسة ما دام حجم الأشغال المنفذة لا يتناسب مع حجم الأشغال التي تم تقديم عروض المنافسين على أساسها. ويبين الجدول التالي الفوارق بين المبالغ المقررة بخصوص بعض الفصول والمبالغ التي تم أدائها:

البنود	نوع الأشغال	المبلغ المقرر بالدرهم	المبلغ المنفذ بالدرهم	الفارق المسجل
2	إزالة الركام من أرض بجميع أصنافها	12.500,00	403.692,00	+3130 %
4	تسوية وتضغيط قعر الأرض المبلطة	35.040,00	970.200,00	+2669 %
5	فتح الفجوات	18.000,00	273.420,00	+1419 %
10	طبقة تبليط الطبقة الأساسية بالحصى (GNB)	20.700,00	222.639,00	+976 %
12	تكسية سطحية عن طريق طبقتين	3.780,00	308.700,00	+8067 %
13	تموين الخليط المزفت مع اليد العاملة (بالإضافة إلى طبقة الاشتباك)	3.205.300,00	0	-100 %
18	شبكة قنوات الوقاية (أنابيب الوقاية)	10.800,00	88.380,00	+718 %

• الصفقة رقم 11/08P المتعلقة بأشغال الطرق الخاصة بالأحياء الناقصة المجهزة بشكل غير كاف :  
حي "الدرافيف" وحي "النهضة" بمدينة وجدة

تم استلام الأشغال وأداء كل المبالغ المتعلقة بهذه الصفقة والمقدرة ب 7.042.680.00 درهم، غير أنه تم الرفع بشكل مفرط من حجم الأشغال المقررة ببعض بنود الصفقة بزيادة تتجاوز 50 % في بعض الحالات. في حين لم يتم تنفيذ بعض الأشغال الأخرى.

فبالإضافة إلى عدم احترام مبدأ المنافسة، فإن عدم تنفيذ بعض الأعمال الأساسية مثل الأصرام القابلة للتفقد وأصرام تصريف مياه الأمطار، نتجت عنه انعكاسات سلبية على سكان الأحياء المذكورة. ويبين الجدول أسفله الفوارق بين المبالغ المقررة في بعض البنود والمبالغ التي تم أدائها:

البنود	طبيعة الأشغال	المبلغ المقرر بالدرهم	المبلغ المنفذ بالدرهم	الفارق المسجل
2	تموين وبناء طبقة الأساسات بالحصى الغير مشتعل رقم 33 (3GNF) مع السقي والتضغيط 95%	372.600,00	00.00	- 100 %
4	تموين وتشبيد طبقة المستحلب الحامضي (Cut back)	310.480,00	400.562,50	+ 29 %
5	تموين ووضع الخليط المزفت الخاص بطبقة الدوران سمكها 5 سنتيمترات	1.82.880,00	2.605.259,40	+ 40 %
6	تموين ووضع حافات الرصيف صنف 3	704.200,00	1.062.029,50	+ 51 %
8	تموين ووضع القنوات المتكونة من الخرسانة المرجلة قسم 60B قطر 200 ملم	207.000,00	-	- 100 %
9	تموين ووضع القنوات المتكونة من الخرسانة المرجلة قسم 60B قطر 300 ملم	174.000,00	-	- 100 %
10	صرم جميع المياه العاصفية	111.000,00	5.400,00	- 95 %
11	بناء أصرام قابلة للتفقد بالخرسانة المسلحة قسم B2 الخاصة بجميع الأعماق	48.000,00	-	- 100 %
12	بناء صناديق الربط بالخرسانة المسلحة قسم B2 الخاصة بجميع الأعماق	168.000,00	-	- 100 %
13	تموين ووضع القابضات الفولاذية الخاصة بالأصرام القابلة للتفقد	25.800,00	-	- 100 %

### ◀ اللجوء غير المبرر للأوامر بتوقيف واستئناف الأشغال

تلجأ الوكالة بشكل مبالغ فيه للأوامر بتوقيف واستئناف الأشغال من أجل تمكين بعض أصحاب الصفقات من آجال إضافية وتجنب تطبيق غرامات التأخير عليهم. فباستثناء بعض الحالات المبررة، فإن جل الأوامر بتوقيف واستئناف الأشغال ناتجة عن عدم احترام الجدولة الزمنية لإجاز الأشغال. وخلافا لمقتضيات المادة 9 من المرسوم رقم 2.99.1087 الصادر 4 مايو 2000 بالمصادقة على دفتر الشروط الإدارية العامة المطبقة على صفقات الأشغال المنجزة لحساب الدولة، فإن هذه الأوامر غير مرقمة وغير مسجلة. وفي ما يلي بعض الأمثلة عن هذه الحالات:

رقم الصفقة	موضوعها	المبلغ بالدرهم (دون احتساب الرسوم)	مدة التوقف
10/06P	تهيئة وإعادة تأهيل المدخل الشمالي لمدينة وجدة	8.318.477,40	6 أشهر
15/07P	أشغال تهيئة الطريق الوطنية رقم 6 على مستوى نقطة التقاطع مع مدينة تاوريرت وتوسيع الرصيف	3.825.247,20	14 شهرا و 16 يوما
18/08P	أشغال تهيئة المركب السوسيو-تربوي بفجيج	2.931.229,20	11 شهرا و 3 أيام
22/07P	أشغال تأهيل المركز الرئيس بفرخانة، إقليم الناظور	1.791.168,00	5 أشهر و 7 أيام
20 يونيو	دراسة تتعلق بتصوير وإعداد إستراتيجية التنمية بالجهة الشرقية	4.748.172,00	لم يتم تسلمها بعد

إن المجلس الأعلى للحسابات يوصي بخصوص تنفيذ الصفقات العمومية بما يلي:

- احترام النصوص التنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية من خلال:
  - الحرص على تحديد موضوع الصفقات بشكل دقيق من أجل تفادي تجاوز الكميات المقررة.
  - الحرص على احترام مبدأ المنافسة وعدم اللجوء إلى المسطرة التفاوضية إلا في الحالات المبررة:
  - تجنب تعديل حجم الأعمال المقررة بموجب فصول الصفقة والذي من شأنه أن يؤثر على مبدأ المنافسة:
- الحرص على احترام الأجال التعاقدية وتجنب اللجوء إلى الأوامر غير المبررة لتوقيف واستئناف الأشغال.

## II - جواب المدير العام لوكالة الإنعاش و التنمية الاقتصادية والاجتماعية في عمالة و أقاليم الجهة الشرقية بالمملكة

(نص مقتضب)

### أولا - إستراتيجية تنمية الجهة وتدخّل الوكالة

#### 1. إستراتيجية للتنمية الجهوية

في هذا المجال يجب الإشارة إلى النقط التالية :

- التقارير المتعلقة بهذه المراحل تم استلامها وتشكل أرضية لتدخل الوكالة.
- لم تعد النفقات التي تم صرفها 76% من مبلغ الصفقة وهذا يناسب تماما قيمة المراحل المنجزة (مرحلة التحضير، المرحلتين الأولى والثانية) :

بالنسبة لتجاوز الأجال المحددة، فإن ذلك ناجم عن اعتماد مراحل الدراسة على مقارنة التشاور وضرورة المصادقة على كل مرحلة من طرف المتدخلين الذين يخول لهم المشرع هذه الصلاحيات، على المستوى المحلي والإقليمي والجهوي والوطني. هذا المعطى جعل الوكالة خاضعة لأجندات لا تستطيع التحكم فيها، مما اضطرها الى اللجوء عدة مرات لمسطرة توقيف الخدمة. وقد مكنت هذه الوضعية من تخيين المقاربات والتحاليل حسب المعطيات الجديدة للوضعية الجهوية. وبذلك لم يشكل هذا التأخير أي ضرر بالنسبة للإدارة.

ونؤكد أيضا أنه يجب تسجيل الفرق ما بين إستراتيجية التنمية الجهوية (التي تدخل حسب القانون ضمن اختصاصات المجلس الجهوي) وإستراتيجية تدخل الوكالة التي تشكل في الواقع إطار عمل. يمكن من جميع المشاريع المنجزة أو المدعمة من طرف الوكالة بهدف الضبط والوضوح والالتقائية. تماشيا مع أهدافها ومهامها.

وهكذا حددت وكالة الجهة الشرقية إستراتيجية تدخلها في محاور أربعة رئيسية :

- المحور 1: استراتيجيات التنمية الجهوية :
- المحور 2: دعم التنمية القطاعية :
- المحور 3: دعم التنمية الترابية :
- المحور 4: إنعاش الشراكة وتعبئة التمويل.

وقد تم تقديم هذه الإستراتيجية للمجالس الإدارية للوكالة كما تمت ترجمتها إلى مخططات عمل وإلى ميزانيات صودق عليها منذ أحداث الوكالة.

#### ◀ نقص في بنية قيادة الدراسة

فيما يتعلق بهذه البنية، نشير إلى أنه من بين أهداف لجنة تتبع هذه الدراسة، تحديد مقارنة تشاركية مع كافة الشركاء المعنيين كما تنص على ذلك الصفقة.

وقد كان البحث المنتظم عن التوافق من طرف هذه اللجنة مصدر التأخر الذي ميز مراحل هذه الدراسة، بسبب صعوبة برمجة اجتماعات التنسيق والعمل (تعدد المتدخلين، اختلاف انشغالاتهم، بعد الفرقاء وشساعة الجهة الشرقية...).

#### ◀ عدم التحكم في آجال مراحل الدراسة

نظرا للأسباب السالفة الذكر، عرفت الدراسة إكراهات متعلقة بالتكيف و الملائمة، ناجمة عن تعدد التقديرات والتصورات المحلية، والتأخير الحاصل كان في صالح الإدارة التي طورت طلباتها وليس في صالح مكتب الدراسات الذي أجبر على تخيين مقارباته ومعطياته.

## ضعف في التنسيق والتشاور مع الفاعلين المحليين

### • عدم الوصول إلى الأهداف الرئيسية للدراسة

المقاربة التشاورية التي تم نهجها كانت شفافة، توافقية وغير قصيرة. وهكذا كانت تخضع لإدارة الفاعلين أكثر من خضوعها للعمل التنسيقي الذي تم تسطيره.

أما ميثاق التنمية و خطة العمل متعددة السنوات التي تشمل المشاريع المختارة، فيكونان الإطار المنطقي الذي يضيء الرسمية على نتائج الدراسة. وبما أن هذه النتائج لم يتم استلامها بعد، فتكاليها لم تؤدي.

فيما يتعلق بمخططات التنمية الإقليمية، فتجدر الإشارة إلى أنها لا تعوض ميثاق التنمية، ويجب اعتبارها وثيقة إضافية ومكملة (قدمت من طرف مكتب الدراسة نزولاً عند رغبة السلطات الإقليمية). ويمكن اعتبارها بمثابة بنك مشاريع تم التوافق حولها وأولها الفرقاء الأسبقية (سلطات إقليمية، منتخبون، فاعلون اقتصاديون، مجتمع مدني...).

### • إنجاز المجلس الجهوي لمخطط للتنمية الجهوية

لجاء المجلس الجهوي إلى إنجاز الدراسات يدخل في صلاحياته وكذا في إستراتيجيته السياسية المحضة. ومن أجل توجيه هذه الدراسة تكميلاً للمقاربات الموجودة (المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية، إستراتيجية تدخل وكالة الجهة الشرقية، تصميم التنمية والتهيئة الجهوية، مخطط الصناعة التقليدية، مختلف الدراسات ذات الطابع الاجتماعي...) اقترحت وكالة الجهة الشرقية التركيز على موارد الاقتصاد الأخضر بتنمية مفهوم «الجهوية الأيكولوجية» للمساهمة في تمويله. وهذا ينخرط في انسياق تام مع آخر القرارات الملكية السامية التي تهدف إلى تنمية الطاقات المتجددة بالجهة (إنجاز «المركب التقني النظيف، كلين تك» ومنطقته الحرة للتصدير، إنجاز المحطة الحرارية الشمسية لعين بني مطهر...).

فالتوجه الجديد للوكالة يهدف بالضبط إلى مواصلة هذه الطريقة التي تركز على مجموعة المشاريع المحددة بالدراسة. وهكذا يصبح تدخل الوكالة تدخلاً استباقياً وذا جدوى وفاعلية.

## 2. ضعف في إستراتيجية تدخل الوكالة

### أهداف قليلة الفاعلية

تجدر الإشارة إلى أن أكثر من 60% من تكلفة المشاريع التي دعمتها الوكالة إلى غاية نهاية سنة 2010 تمت في إطار اتفاقيات شراكة تم التوقيع عليها أمام صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله. أو مشاريع تم تقديمها رسمياً لجلالته. كل هذه المشاريع تتوفر على أهداف واضحة ومؤشرات إيجابية وجدولة للإنجاز. فكل المشاريع التي أجزتها الوكالة تتوفر على «جذاذات مشاريع» تشمل كل المعلومات المفيدة (الهدف، التركيبة التقنية المالية، جدول البرمجة والإنجاز) وقد تم تقديمها للمجالس الإدارية للوكالة.

وفيما يخص التقييم البعدي للمشاريع، فقد تم إنجازه بالنسبة لمجموع المشاريع المنجزة في إطار اتفاقيات شراكة والتي أتمت قبل 2010. وقد تم تسليم خلاصة تقارير التفحيص والتدقيق الخاصة بهذه المشاريع للجنة. هذا التقييم سيمكن الوكالة من حصر حسابات المشاريع وتسليمها لأصحابها نهائياً ابتداء من 2012.

### تهيين إستراتيجية تدخل جديدة سنة 2011 في غياب تقييم الإستراتيجية السابقة

تطرق التقرير لاعتماد إستراتيجية جديدة، في حين أن الوكالة لازالت تعمل بنفس الإستراتيجية المتبعة، وخير دليل على ذلك كون ميزانية 2011 - 2012 التي سلمت لأعضاء اللجنة أجزت حسب المحاور الأربعة للإستراتيجية التي تعتمدها الوكالة والمشار إليها أعلاه.

فقد قدمت الوكالة توجهات إستراتيجية عمل جديدة للهيئات المانحة تماشياً مع توصيات اتفاق التوأمة المؤسسية الذي يربط الوكالة مع الاتحاد الأوروبي. وقد طلب المجلس الإداري في اجتماع فاتح مارس 2011 من الوكالة، تعميق هذه المقاربة قصد تعبئة المانحين الماليين تعبئة فعالة.

فيما يتعلق بالإستراتيجية التي توصي بها اللجنة، جدر الإشارة إلى أن المؤسسات الشريكة للوكالة تنجز استراتيجيات ومخططات خاصة بها في إطار اختصاصاتها وتبقى السلطات الولائية والإقليمية هي المؤسسات الوحيدة الخول لها. بحكم القانون، دور التنسيق بين المصالح وتمثيل الدولة المركزية.

ومن أجل هذا الغرض، حددت وكالة الجهة الشرقية ميدان تدخلها على أرضية أفقية قادرة على دمج كل سياسات وأنشطة الفاعلين على أساس الأسبقية من أجل خلق وتنمية التآزر بين القطاعات والمجموعات الترابية ومختلف الفاعلين المعنيين.

## ثانيا - دعم التنمية القطاعية والترابية

### 1. غياب بنك مشاريع

إن جميع المشاريع المقترحة من طرف الوكالة محددة في مخططات العمل التي أجزتها. فهي مبدعة وتهم جميع القطاعات : السياحة النوعية، الصناعة الفلاحية، المنتوجات المحلية، البحث العلمي والتنمية مع الجامعة، السقي المركز، تسمية الأصل الجغرافي، تربية الماشية (سلسلة الماعز، سلسلة الأغنام)، الطاقات المتجددة، الصناعات الثقافية، الحفاظ على التراث المادي وغير المادي، الترفيه... المنجزة في إطار الحرص التام على التنسيق مع السلطات والمصالح والفاعلين المعنيين والجماعات المحلية والمصالح الخارجية والمركز الجهوي للاستثمار...

### 2. نقص في فعالية بعض المشاريع المنجزة من طرف الوكالة

إن الملاحظات التي أبدتها اللجنة حول هذه النقطة يشوبها بعض اللبس. ذلك أن كل مشاريع الوكالة تنجز وتسلم حسب القوانين الجاري بها العمل وحسب مقتضيات مختلف الاتفاقيات الإطار أو الخاصة التي جمع الوكالة بشركائها. كما أن استغلال وتسيير هذه المشاريع يخرج تماما عن اختصاصات الوكالة وهي من مسؤولية أصحاب المشروع المعنيين. وفيما يخص المشاريع التي أشارت إليها اللجنة، يجب التذكير بأن تسييرها خاص ولا يمكن تحليله إلا على أساس استراتيجيات الإدارات المعنية التي تعتبر أن هذه المراكز تسيير بصفة عادية وتنال رضى المستفيدين.

### 3. نقص في عمليات تتبع وتقييم المشاريع

#### ◀ غياب جذاذات تتبع المشاريع ومحاضر المهام بالميدان

تتوفر جميع المشاريع على جذاذات (موجودة لدى رؤساء المشاريع، ريثما يتم إدماجها ضمن النظام المعلوماتي) والتي تسهر الوكالة على تحيينها بصفة منتظمة. أما تتبع المشاريع فيسهر عليه مجموعة من رؤساء المشاريع الذين يحررون تقارير منتظمة ويوافقون رؤساء الأقطاب والسيد المدير العام. بعد إنهاء كل مهمة تنجز بالميدان.

#### ◀ نقص على مستوى تتبع المشاريع عبر صاحب مشروع منتدب

تلجأ الوكالة إلى مبادئ التفريع بهدف جعل عملها أكثر فعالية و مردودية. وهكذا تتصرف كإدارة عصرية تشتغل حسب المهام بتوجهات أفقية وليس كإدارة بيروقراطية تقليدية تعتمد على هرمية مجزأة.

هذا النوع من التسيير الذي وافق عليه المجلس الإداري يطبق على المشاريع التي تسيير مباشرة من لدن الوكالة وعلى المشاريع التي تسيير عن طريق صاحب مشروع منتدب.

فيما يخص المشاريع التي تهم الصفقات رقم P 06/08, P 06/10, P 08/11 و P10/01 فقد تم إنجاز الثلاثة الأوائل منها من طرف المجلس البلدي لمدينة وجدة، والرابع من طرف عمالة إقليم الناظور والذي تقتصر فيه مساهمة الوكالة على جزء من الالتزامات.

## ← غياب دراسة الجدوى للمشاريع المنجزة

بما أن الوكالة لم تباشر فعلياً مهامها إلا في سنة 2007، فقد اعتبرت أنه من المناسب إنجاز دراسة تقييم التأثير بعد بضع سنوات من استغلال المشاريع وقد برمجت دراسات التقييم ابتداءً من سنة 2012. وإذا كانت التكلفة باهظة، فستقتصر العملية على عينات معبرة.

وفيما يخص تقييم اتفاقيات الشراكة التي أتمت مع نهاية 2010، وجب التذكير بأنها خضعت لتدقيق خارجي سلمت خلاصاته لأعضاء اللجنة.

## ← تأثير بعد مقر الوكالة عن مجال التدخل

حدد المشرع مقر وكالة الجهة الشرقية لتفادي حصول أي خلط في تسيير المؤسسات الجهوية. ولهذا فإن مهام الوكالة ملائمة لهذه الرؤية.

وفيما يخص النفقات والتعويضات عن تنقلات أطر ومستخدمي الوكالة، فيجب مقارنتها مع التنقلات من الجهة الشرقية إلى العاصمة للمشاركة في الاجتماعات المنعقدة على المستوى المركزي (مصالح وزارية مركزية، سفارات، هيئات مانحة، مؤسسات عمومية وخاصة، إلخ). لأن غياب ممثلي المصالح الجهوية في هذه اللقاءات بسبب البعد، كان السبب من إقصاء الجهة من عدة مصادر تمويل.

## 4. صرف اعتمادات لمشاريع لم تنجز بعد

### ← مشروع إنجاز متحف لقدماء المقاومين وأعضاء جيش التحرير

(...) فالمشروع لم ينطلق بعد، بسبب توجيهات جديدة لوكالة «مارشيكاً مد» المكلفة بإنجاز تصميم التهيئة لبحيرة «مارشيكاً» والمحيط المجاور لها، بما فيه منطقة بني انصار موضع المشروع، والذي يوجد اليوم في المرحلة الأخيرة للمصادقة عليه.

### ← مشروع دعم إنجاز وتجهيز وتنشيط رياضة الدراجات النارية المائية بالمحطة الشاطئية للسعيدية

(...) فيما يخص مشروع مركز الدراجات النارية المائية لم يتم بعد إنجازه بسبب التأخير الحاصل على مستوى المصادقة على تصميم التهيئة لمدينة السعيدية والذي يوجد اليوم في مرحلته الأخيرة على مستوى القطاع الوزاري الوصي، ذلك أن البقعة المخصصة لذلك من الملك العمومي.

وفيما يتعلق بالتوصيات الجادة للمجلس الأعلى للحسابات، فهي تفضي الملاحظات التالية :

- بالنسبة للنقطة 1، بنك المشاريع يوجد في برامج التنمية الإقليمية المشار إليها أعلاه والتي وضعت لها الوكالة آليات للتحيين ؛
- النقطة 2 إلى 5 تشكلان موضوع تقوية التأطير ؛
- النقطة 6، تم الأخذ بعين الاعتبار بمحتوياتها في اتفاقيات الشراكة وسيتم العمل على تدقيقها ونشرها بمختلف وسائل التواصل التي تستعملها الوكالة.

## ثالثاً - تمويل الأنشطة المدرة للدخل ودعم الجمعيات

### 1. غياب التنسيق مع الفرقاء الآخرين

1 - عملت وكالة الجهة الشرقية منذ إحداثها على ربط علاقات شراكة مع كافة الفرقاء المعنيين بتنمية الأنشطة المدرة للدخل (المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، مؤسسة محمد الخامس للتضامن، المندوبية السامية للمياه والغابات، المندوبيات الإقليمية للفلاحة، المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي، الجماعات المحلية، مجتمع مدني...). وفي هذا الإطار تم



التوقيع على عدة اتفاقيات مع هذه المؤسسات لدعم الأنشطة المدرة للدخل بكل أقاليم الجهة الشرقية، مما جعل عدد المشاريع يفوق 2700 ما بين 2006 - 2011 خلقت أزيد من 9000 منصب شغل.

وفيما يتعلق بوكالة التنمية الاجتماعية، فإن عدة اجتماعات ومشاورات تنعقد لمعالجة كل الحالات التي تتطلب التنسيق بين المؤسسات. هذا التنسيق يتم على مستوى الأطر و المديرين العامين للمؤسسات.

## 2. غياب معايير الانتقاء لمنح الدعم للجمعيات

تركز وكالة الجهة الشرقية في دعمها بالأساس على فعالية المشاريع ووقعها على الساكنة المستهدفة وعلى خبرة وتجربة حامل المشروع في التسيير والتدبير، وتوفره على الشروط التي تحدها القوانين وذلك بكل موضوعية، وكذا بناء على خلاصات الدراسات التي قامت بها ونتائج مخططات التنمية المحلية التي دعمتها ماديا.

وفي إطار سياسة القرب ومبادئ التفريع المتبعة، نظمت الوكالة قافلات للتواصل وورشات بمختلف الأقاليم على الصعيدين الحضري والقروي مكنت من لقاء ما يزيد عن أربعين ألف شخص من الفئات المعوزة وتعريفهم بالعروض التي توفرها الوكالة وفرقائها الذين شاركوا في هذه المبادرة والمعايير المعتمدة من أجل الحصول على دعم الوكالة (الوضع السوسيو اقتصادي، مساهمة حامل المشروع والفرقاء الآخرين، القدرة على التسيير...).

وبهذا، عملت الوكالة على تطوير علاقات التعاون والشراكة مع «جمعيات حاضنة» يتم تفحصها ومؤسسات عمومية متخصصة أبدت رغبتها في مواكبة الوكالة لدعم مشاريع صغرى لفائدة الساكنة المستهدفة. وقد وقعت الوكالة اتفاقيات مع عشرات الجمعيات الحاضنة والمؤسسات العمومية المشار إليها أعلاه ومؤسسة البنك الشعبي للقروض الصغرى.

## 3. نقص في تتبع المشاريع

يشكل التفحيف والتدقيق عملية إجبارية بالنسبة لكل الاتفاقيات المبرمة من طرف الوكالة منذ إحداثها وشرطا أساسيا في بنود الاتفاقية، فطلب صرف الشطر الموالي من طرف الجمعية رهين بتقرير التفحيف لمصاريف الشطر السابق يعده خبير تفوضه الوكالة لذلك، فجمعية أكرار بالناضور الوحيدة المعنية بملاحظات التقرير، تعتبر آخر جمعية استفادت من برنامج الوكالة الخاص بالأنشطة المدرة للدخل، سيضمها التفحيف بعد صرف مجموع الشطر الأول وتقديم طلب الشطر الثاني من تمويل الوكالة.

## رابعا - التسويق الترابي والتواصل

إن مهمة التواصل والتسويق الترابي تهدف أساسا إلى تحقيق أهداف أساسية من بينها :

1 - التعريف بطموحات وأهداف التنمية الجهوية الواردة في «المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية».

2 - تحسين صورة الجهة الشرقية التي كانت ولدة طويلة مرتبطة بالتهريب والعزلة والحدود المغلقة.

3 - خلق مناخ للثقة من أجل تعبئة كل المتدخلين بالجهة من أجل إنعاش وتنمية الاستثمار والأنشطة المرتبطة بالثقافة والشؤون الاجتماعية والعلمية... ذات الإشعاع الوطني والدولي.

وعلى عكس رأي اللجنة، فإن التواصل والتسويق الترابي لا يمكن مقارنتهما بالدراسات لأنهما في معظم الأحيان مشكلان من شراء فضاءات ودعائم مختلفة (الصحافة، الإذاعة، التلفزة، الملصقات...) حيث الأثمنة عمومية وحيث الصعوبة تكمن في اختيار أحسن علاقة : الثمن/نوع وسيلة الإعلام/نوعية البلاغ/التوقيت/المستهدفين وأنها لا ترتبط فقط بالمشروع وكأنه منتج تجاري يجب تسويقه.

وبما أن الأمر يتعلق بالتواصل والتسويق الترابي في إطار مؤسساتي (وليس إسهاري) يتحتم احترام تماسك الجميع والاستمرارية التي يجب أن يتواجد فيها مجموع الفاعلين الجهويين.

فالهدف الأول من التسويق الترابي والتواصل هو كما تمت الإشارة إليه أعلاه، التعريف بطموحات وأهداف التنمية الجهوية التي جاءت بها المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية في الخطاب الملكي ليوم 18 مارس 2003، إلا أنه قبل إحداث الوكالة، لم يؤدي الدور المنوط به على أحسن ما يرام على المستويين الوطني والدولي. لذا كان بديهيا بل إجباريا بالنسبة لنا جعل إستراتيجية التواصل مهمة أساسية للوكالة ولشرايع التنمية.

وفيما يتعلق بالملاحظة الخاصة بالصفقات في هذا الميدان، وعلى عكس ما ورد في تقرير اللجنة، فإن التواصل والتسويق الترابي كانا موضوع منافسة مفتوحة وتم منحها كما تنص على ذلك القوانين الجاري بها العمل.

فالصفقة الأولى للتواصل، تم الإعلان عليها في طلب عروض مفتوح بجرائد وطنية ذات الانتشار الواسع بالعربية والفرنسية، ما ساهم في تعبئة وكالات التواصل الكبرى بالمغرب بحيث سحبت 13 وكالة طلب العروض، إلا أنه أعلن عنه بدون جدوى بسبب التعدد والتنوع الواسع للعروض المقدمة.

ورغم أن الإجراءات المتبعة تمكن في هذه الحالات من التفاوض مباشرة مع مؤسسة واحدة، إلا أنه من أجل الشفافية لجأت وكالة الجهة الشرقية للمؤسستين اللتين قدمتا أحسن العروض التقنية كما تبين ذلك الوثيقة رقم 1 المرفقة بالنقطة 2.

بالنسبة للصفقة الثانية المتعلقة بمتابعة إستراتيجية التواصل لوكالة الجهة الشرقية، كان من الضروري الحفاظ على استمرارية خلق المبيانات وبلاغات التواصل والتسويق الترابي نحو أهداف محددة بطريقة مدققة في دفتر التحملات منذ البداية، يصعب على وكالة جادة ومحترمة تفعيل إستراتيجية معدة من قبل وكالة أخرى.

وفيما يتعلق بالصفقات الأخرى للتواصل، نشير إلى أن الصفقة الثالثة كانت موضوع إعلان عن طلب عروض مفتوح، مشفوعا بإشهار كبير في الجرائد الوطنية الواسعة الانتشار، وقد تم منحها للمؤسسة التي قدمت أحسن عرض.

أما الصفقة الرابعة، فقد تم التفاوض حولها لظروف استعجالية تبعا «لتوقيف المسطرة» من طرف مراقب الدولة وطبقا للقوانين الجاري بها العمل.

وهكذا يمكن إجمال الصفقات التي أبرمتها الوكالة منذ إحداثها في مجال التواصل كما يلي :

أتعاب وكالة التواصل لإنتاج الوثائق المسلمة		تصور وأدوات دعائم التواصل، مطويات، كتيبات، ...	تصور ونشر المجلات وتصاميم المدن ووثائق مختلفة حول الجهة	شراء فضاءات بالصحافة المكتوبة الوطنية و الدولية والمجلات المتخصصة	شراء فضاءات بوسائل الإعلام السمعية البصرية والملصقات الحائطية	إنتاج الأفلام وإجاز برامج التلفزة	كراء فضاءات وإنتاج دعائم التواصل من ملصقات ومطويات... مناسبة التظاهرات
الوثائق المسلمة	المبلغ						
تهيئة الإستراتيجية ومخطط العمل وتصوير البصريات والتفاوض مع وسائل الإعلام	1.253.030,95	1.947.276,96	4.776.720,00	10.614.394,17	5.000.539,34	2.150.000,00	5.319.890,72
	4,03 %	6,27 %	15,38 %	34,17 %	16,1 %	6,92 %	17,13 %

وبهذا نخلص إلى كون أكثر من 78% من المصاريف كانت من أجل إنتاج أفلام وشراء فضاءات الإعلام وتصوير ونشر المجلات وتصاميم المدن ودعائم الاعلام، و 17% كانت لكراء فضاءات المعارض. (...).

وفي هذا الصدد، نشير بأن الوكالة لم تكن تتوفر قبل 2011 (تاريخ المصادقة على نظام الصفقات المتعلقة بها) على الإجراءات التنظيمية للإعلان عن صفقة إطار ملائمة لهذا النوع من الخدمات.

بالنسبة للتأخير الذي تم ذكره، لا يمكن أن نقرانه بالتأخر الذي يحصل في إنجاز الأشغال. فوكالة الجهة الشرقية بحثت على أحسن الفرص السانحة لتفعيل إستراتيجيتها وللتواصل. بعيدا عن الفترات التي تشهد الزيارات الملكية بالجهة الشرقية، والفترات التي تشهد تقلبات جوية حادة مثل الفيضانات، والجفاف، زحف الرمال.... وكذا الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي والسياسي والفترات غير الملائمة (العطل السنوية، شهر رمضان، الأعياد الدينية...) وكذا الحملات الانتخابية بمختلف أنواعها.

فالتواصل بطريقة معقلنة يصعب التحكم في تدبيره بحسب معيار احترام المدة الزمنية. ولهذه الأسباب، اعتمدت الوكالة تدبيرا فعالا ومجديا لفترات التواصل مما يفسر أوامر التوقيف واستئناف التواصل وتوزيع البلاغات المبررة والتي هي في صالح الإدارة.

ومن أجل تقييم أنشطة التواصل، تساءلت الوكالة حول هذه الإشكالات انطلاقا من المعايير المتوفرة للتقييم مثل : عدد المقالات بالصحافة التي تم التطرق فيها للجهة الشرقية، التحدث عن الوكالة وأنشطتها، دور المتدخلين العموميين والخواص... فنتائج هذه الدراسة متوفرة في تقارير التقييم التي منحت لأعضاء اللجنة.

كما أن الوكالة خصصت عدة اجتماعات لتحليل نتائج التواصل بالنسبة لكل مرحلة قبل إعطاء الانطلاقة للمرحلة الموالية. وقد هم هذا التحليل تقييم دعائم الإبداع حسب المواضيع وطبيعتها، وقد مكن ذلك في مختلف المراحل التي ترجمت بتحسين تنظيمي لبلاغات وإبداع مبياناتها كما يعترف بذلك المهنيون في ميدان التواصل على المستوى الوطني.

في الختام، يمكن القول إنه من الصعب جدا تقييم إستراتيجية التواصل المؤسساتي على المستويات الجهوي والوطني والدولي. إلا أنه لا يخفى على أحد كون صورة الجهة الشرقية تحسنت كثيرا منذ إحداث الوكالة (رؤية الجهة، مناخ الأعمال...). وهذا التحسن هو نتاج تضافر جهود كافة المتدخلين (سلطات وجماعات محلية، فاعلين اقتصاديين، مجتمع مدني...) يتم تمييزها بصفة دائمة بفضل إستراتيجية التواصل المعتمدة من لدن وكالة الجهة الشرقية كما تؤكد ذلك كل الدعائم.

وفيما يتعلق بتقييم التواصل حسب محاور التدخل، فإن ذلك يبقى دون جدوى لكونه يبقى من اختصاص القطاعات الوزارية المعنية، ما جعل الوكالة تنهج طريقة للاتصال تركز على مقارنة أفقية من أجل الوصول لتنمية الجهة الشرقية.

## خامسا - تسيير الموارد البشرية والنظام المعلوماتي

### 1. توظيف إطار يفوق سن التقاعد عن طريق التعاقد

يتعلق الأمر بإطار دو مستوى عالي، شغل مناصب إستراتيجية تلائم المهام الرئيسية للوكالة، وقد تم تشغيله بعد ترخيص من طرف السيد الوزير الأول. وتجدر الإشارة إلى أنه تم تقديم نسخة من ملف المعني بالأمر لأعضاء اللجنة.

وفيما يتعلق بتناقض هذا التوظيف مع قوانين الوكالة، نذكر بأن هذا النوع من التوظيف يتم طبقا لقانون الالتزامات والعقود. وان عقدة المعني بالأمر تم التأشير عليها من لدن مصالح وزارة الاقتصاد والمالية.

### 2. نقص ملحوظ في النظام المعلوماتي للتسيير

جميع وظائف الإعلام والتسيير تم تثبيتها كما هو محدد في الصفقة وكما يشهد بذلك تقرير الخبير المكلف من طرف الوكالة من أجل «تفحص وتشخيص وظائف نظام الإعلام بغية ملاءمته لتطور خدمات الوكالة (...).

فيما يتعلق بالوظائف المثبتة وغير المستغلة، فإن ذلك يعود لعدة عوامل نذكر من بينها قلة الأطر المتخصصة في هذا الميدان التي عانت منه الوكالة إلى حدود سنة 2011، ما جعل استغلال هذا النظام جد محدود ومقتصر على الوظائف الأساسية خاصة المحاسبة وأجور المستخدمين.

## سادسا - تفعيل أداءات الوكالة

### 1. اللجوء غير المبرر لمسطرة الصفقة التفاوضية

إن اللجوء إلى الصفقات التفاوضية كان في معظم الأحيان بسبب عدم جدوى طلبات العروض التي أعلن عنها. وقد تم توضيح أسباب اللجوء لهذه المسطرة في كل شهادة إدارية متعلقة بالصفقة التفاوضية والتي وافقت عليها مصالح وزارة المالية قبل التوقيع على الصفقة.

ونذكر بأسباب كل صفقة :

- الصفقة 06 / 14 P : أهمية تجربة الخبير.
- الصفقة 07 / 12 P : البحث عن التماسك والفعالية واستمرارية سياسة التواصل المتبعة كما تم توضيح ذلك أعلاه.
- الصفقة 08 / 14 P : استعجالية وخصوصية تنظيم التظاهرة.
- الصفقة 09 / 12 P : استعجالية انطلاقا حملة التواصل نظرا لتوقيف المساطر التي عرفها طلب العروض المفتوح المتعلق بها كما تم شرح ذلك أعلاه.

فيما يتعلق بالصفقات 07 / 14 P و 08 / 13 P و 09 / 13 P التي وردت في تقرير اللجنة، فإن الأمر يتعلق باقتناء أدوات مكتبية إضافية لما كانت قد اقتنته الوكالة من قبل عن طريق طلب عروض مفتوح. وقد تم اللجوء إلى هذا المزود الذي ينفرد بهذا النوع من الأدوات بغية الحفاظ على انسجام مكاتب الوكالة طبقا لتنظيمات الفصل 72 من المرسوم المنظم للصفقات العمومية الذي يشير « للأشياء التي يختص بصنعها حصرا حاملو براءات الاختراع ».

### 2. تغييرات مهمة وغير مبررة في الكميات المرتقبة في الصفقة

- الصفقة رقم 07/07 P المتعلقة بأشغال التطهير وتهئية بني انصار وبريوتشينو بإقليم الناظور

تم إنجاز هذا المشروع في إطار اتفاقية صاحب مشروع المنتدب مع عمالة إقليم الناظور والمصالح الخارجية المعنية. وتهم هذه الاتفاقية أساسا :

تتبع الدراسات والأشغال التي أطلقتها الوكالة :

التوقيع على الفواتير والحسم :

المصادقة على المرفقات والحسم :

الاستلام المؤقت والنهائي للصفقات.

وبعد مناقصة الصفقة 07/07 P، اتضح للعمالة المكلفة أيضا بالتنسيق، أن الخانة رقم 13 التي يصل مبلغها 3,20 مليون درهم موجودة أيضا بصفقة معلن عنها من طرف شركة العمران لفائدة وزارة الإسكان بنفس المكان الذي تتدخل فيه الوكالة. ومن أجل تفادي هذه الأزدواجية، اعتمدت العمالة في هذا الحال على الصفقة المعلن عنها من طرف شركة العمران ولجأت إلى توجيه المبالغ المرصودة من طرف الوكالة لتغطية الحاجيات التي تطلبها المكونات الأخرى للصفقة والتي بها خصاص، والتي كان منصوص عليها بالصفقة المعنية.

وبهذا فإن الأشغال المنجزة في إطار الصفقة رقم 07/07 P منتظمة وأن جميع الجوانب، بما فيها التي تطرق إليها تقرير اللجنة، توجد على مستوى جدول أثمان- بيان تقديري مفصل.

وتجدر الإشارة بان الزيادة والنقصان في الخانات هي مسائل عادية تفرضها إكراهات تسيير الأوراش بغية مواجهة المستجدات. فإمكانية الزيادة في حجم الأشغال يحددها دفتر الشروط الإدارية العامة لمشاريع الإنجاز في 10 % من

الكلفة الأصلية للصفقة وليس للبنود المكونة للصفقة. وبذلك فإن التغييرات التي طرأت، لا تمس بتاتا المنافسة خاصة وأن الصفقة كانت موضوع طلب عروض مفتوح وأن الشفافية ميزت مختلف المراحل.

• الصفقة رقم P 08 /11 المتعلقة بأشغال التطهير للأحياء الناقصة التجهيز : حي الدرافيف وحي النهضة بوجدة

كل أشغال هذه الصفقة كان موضع تتبع من طرف الجماعة الحضرية لوجدة لحساب وكالة الشمال التي عوضتها وكالة الجهة الشرقية بعد إحداثها لكون هذه الأحياء تدخل في نفوذها الترابي. وقد كان هذا المشروع موضوع اتفاقية موقعة في نونبر 2003 واتفاقية صاحب مشروع منتدب وقعت في يونيو 2004 والتي سلمت نسخ منها للجنة.

في إطار هذه الاتفاقيات، حملت الجماعة مسؤولية إنجاز ملفات الاستشارة والتوقيع على مجموع الوثائق المتعلقة بالأداء والتسليم. وفيما يتعلق بالزيادات والخانات التي لم تستهلك فهو أمر جار به العمل. حتمه إكراهات تسيير الأشغال من أجل مواجهة المستجدات.

فيما يتعلق بالاختلالات التي وردت في التقرير كتجمع مياه الأمطار في بعض الأماكن، نشير إلى كون ذلك ظهر بعد الاستلام النهائي لكافة أشغال الصفقة رقم P 08 /11 من طرف الجماعة الحضرية لوجدة. وكل تدهور بعدي يعود لعمليات الصيانة من طرف المسؤولين عن شبكة التطهير.

### 3. اللجوء غير المبرر للأمر بالتوقف واستئناف الأشغال

جميع أوامر توقيف الأشغال كانت بدافع العوامل الأصلية لإجازها. ولم تسعى الوكالة أبدا لكي يستفيد أي كان من آجال إضافية غير مبررة، أو تجنبه لعقوبات التأخير. وفيما يتعلق بالترقيم، عملت الوكالة منذ إحداثها على ترقيم تسلسلي خاص بكل صفقة. كما تبنت توصيات المجلس. بحيث بادرت إلى تغيير المساطر بالنسبة للصفقات الموقعة انطلاقا من 2012.

# القطاعات الإدارية والاجتماعية

## وكالة المغرب العربي للأنباء

أحدثت وكالة المغرب العربي للأنباء في 31 ماي 1959 كشركة خاصة للأخبار تم تحويلها سنة 1974 رسميا إلى الدولة، وسيرت، آنذاك، من طرف لجنة تسيير. وفي سنة 1977 أصبحت الوكالة مؤسسة عمومية ي ظهر بميثاق قانون رقم 1.75.235 بتاريخ 19 شتنبر 1977.

تتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتخضع لوصاية السلطة الحكومية المكلفة بالاتصال. أهم الاختصاصات الموكولة إلى الوكالة هي تلك المنصوص عليها في المادة 2 من ظهير إحداثها السالف الذكر. ويتعلق الأمر ب:

- البحث، في المغرب أو الخارج، على عناصر الخبر الكامل والموضوعي؛
- وضع الأخبار رهن إشارة المستفيدين في المغرب أو الخارج بمقابل ؛
- القيام بحساب السلطات العمومية بنشر كل خبر ترى هذه السلطات فائدة في إبلاغه للعموم؛
- المساهمة، بالمغرب والخارج، في نشر وجهات نظر المملكة المغربية وأهداف سياستها ومراميها.

بلغت ميزانية الوكالة سنة 2010 ما قيمته 206,14 مليون درهم . منها 195,12 مليون درهم مخصصة للتسيير و 11,02 مليون درهم موجهة للاستثمار؛ فيما وصلت موارد الوكالة برسم سنة 2010 إلى 1,81 مليون درهم. وتمثل إعانات الاستغلال والاستثمار الحصة الأهم في مواردها بنسبة 98 % من مجموع الموارد.

تتوفر الوكالة على 32 مكتبا ومراسل واحد على الصعيد الجهوي. وعلى 26 مكتبا 24 مراسلا على الصعيد الدولي. في حين بلغ عدد مستخدمي الوكالة إلى حدود سنة 2010، 319 صحفيا و271 من غير الصحفيين.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

شملت مراقبة التسيير التي قام بها المجلس الأعلى للحسابات السنوات الممتدة من 2006 إلى 2010، وقد أفضت هذه المراقبة إلى تسجيل عدة ملاحظات من أهمها:

#### أولا - فيما يخص مسلسل إنتاج الخبر من طرف الوكالة

##### استراتيجية الوكالة وخطها التحريري

##### • نقائص على مستوى استراتيجية تطوير الوكالة

لا تتوفر الوكالة على استراتيجية شاملة تحدد أهم محاور تطورها على المستوى المتوسط والطويل، وكذا على استراتيجية يمكن ترجمتها إلى برامج عمل وحصيلة إنجازات:

وكمثال على غياب هذه الاستراتيجية، قبول الوكالة لعتاد من مطبعة الأنباء لم تستعمله أبدا (اتفاقية 16 / 04 / 2006 موقعة من طرف وزارة الاتصال والوكالة ومصادق عليها من طرف المجلس الإداري بتاريخ 12 / 06 / 2006). وهو ما كلف الوكالة مصاريف بدون جدوى بلغت 3.557.986,33 درهم خلال الفترة الممتدة من سنة 2006 إلى سنة 2010.

وتجدر الإشارة إلى أنه بعد زيارة لجنة المجلس الأعلى للحسابات، قامت الوكالة بفسخ عقد كراء المحلات التي تأوي المطبعة. ومن جهة أخرى، لا تتوفر مديرية الأخبار على مقاربة واضحة لإنعاش إشعاع صورة المغرب في الخارج، مع العلم أنها من بين المهام الأساسية للوكالة، بحيث يلاحظ أن دور المكاتب الدولية ينحصر في نقل الأخبار التي تغطي الأحداث التي تقع في البلدان التي توجد فيها مقراتها:

كما يتبين أن الوكالة تفتقد الى رؤية واضحة فيما يخص توسيع شبكتها على المستوى الوطني والدولي وتعيين الموظفين الإداريين اللازمين. فهي لا تتوفر لا على معايير واضحة لإحداث مكتب. ولا على مرجع لتعيين العدد الملائم للموظفين (الصحفيون وأعاون الدعم) لتأمين التسيير الأمثل للمكتب. وهكذا، فقد لوحظ أن 48 % من المكاتب الجهوية و 54 % من المكاتب الدولية لا تتوفر إلا على صحفي واحد .

#### • هيمنة الأخبار من المصادر الرسمية والمؤسسية

من خلال تحليل الخط التحريري للوكالة، تبين أن جل مصادر الأخبار تستمد من المؤسسات الحكومية والهيئات السياسية. هذه الوضعية تؤثر على الخط التحريري للوكالة، بحيث يجعلها رهينة في استفائها للخبر للهيئات الرسمية بدل سعيها لتنوع مصادر الخبر.

#### • عدم كفاية التواصل مع المحيط الخارجي

لا تتوفر الوكالة على بنية موجهة لتأمين التواصل مع الخارج فيما يخص جميع وتمركز الطلبات الواردة على الوكالة. سواء عن طريق الرسائل العادية أو الهاتف أو الرسائل الإلكترونية. من طرف مختلف المؤسسات لتغطية الأحداث، وذلك حتى تتمكن من صياغة برنامج عمل يومي حسب ملائمة وأهمية تلك الأحداث. نفس الأمر ينطبق على المكاتب الجهوية، حيث تغيب استراتيجية التواصل التي تهدف لبناء شبكة للأخبار مع مختلف الفاعلين المحليين واعتماد مقارنة تسهل التواصل مع الخارج من طرف رؤساء المكاتب المذكورة.

#### • ضعف في إنتاج الأخبار من طرف بعض المكاتب الجهوية والمكاتب الدولية والمراسلين

أسفر تحليل الإنتاج الشهري، خلال سنة واحدة، لبعض المكاتب الجهوية والمكاتب الدولية والمراسلين الدوليين، كما يتضح من الجدول الوارد أدناه، على تسجيل الملاحظات التالية:

- غياب الإنتاج الصحفي خلال عدة شهور، كما هو الحال على سبيل المثال، بالنسبة لمراسل مدينة برشلونة الذي لم ينتج أي خبر ما بين شهري غشت ودجنبر من سنة 2010، وكذا بالنسبة للمكتب الدولي لروما الذي لم ينتج أي خبر خلال شهري يونيو ويوليو 2009. مع العلم أن المراسل والمكتب الدولي المذكورين يوجدان في المنطقة الأوروبية المعروفة بالقرب والأواصر القوية التي تربطها مع بلدنا، وكذلك بالتواجد المكثف للمواطنين المغاربة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مكتب السمارة كان إنتاجه شبه منعدم خلال تسعة أشهر، بداية من شهر أبريل إلى شهر دجنبر 2009.

ضعف عدد الأخبار المنقولة، كما هو حال المكاتب الدولية لدلهي الجديدة وساوباولو وطوكيو وكذا المكاتب الجهوية للسمارة وبوعرفة وخنيفرة التي لم يتعد معدلها السنوي خبر في كل يوم.

ويمكن تفسير هذا الضعف في المردودية بغياب الإشراف والتأطير من طرف مديرية الأخبار، وخاصة، من طرف رئاسة التحرير الجهوية والدولية.

- ومن جهة أخرى، تجب الإشارة إلى أن مهمة رئاسة التحرير الجهوية تنحصر في الموافقة على الأخبار التي ترسل من طرف المكاتب الجهوية، و أن تتبع إنتاج هذه الأخيرة يتلخص في إعداد إحصائيات شهرية تبين عدد الأخبار المنتجة مع إخبارها، عند الاقتضاء في بعض الحالات، بتدني نسبة الإنتاج، غير أن تقييم المحتوى ودقة ودرجة تغطية حدث ما (ضياح الأخبار) لا يتم إعداده بهدف المساعدة في تحسين المنتج الإخباري من الناحية النوعية.



وضعية الإنتاج الشهري\* للأخبار لبعض المكاتب الدولية والمراسلين والمكاتب الجهوية

المكاتب	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	غشت	شتنبر	أكتوبر	نونبر	دجنبر	المجموع
المكاتب الدولية													
روما 2009	45	59	41	18	4	0	0	112	132	118	103	63	695
مونتريال 2008	51	9	23	48	66	35	46	48	5	0	44	48	423
لشبونة 2010	58	63	70	22	66	22	1	64	63	50	50	41	570
دلهي الجديدة 2008	28	34	57	44	41	7	24	15	3	15	4	3	275
ساوباولو 201	66	3	0	0	19	37	44	8	34	37	4	22	274
طوكيو 2008	7	9	15	5	7	10	0	0	7	1	10	3	74
مراسل													
برشلونة 2010	181	173	177	136	183	107	8	0	0	0	0	0	965
المكاتب الجهوية													
السمارة 2009	16	12	20	1	0	1	0	0	1	0	0	0	51
بوعرفة 2010	5	2	6	17	12	5	14	8	8	12	6	7	102
الداخلة 2010	2	36	47	46	49	24	4	15	13	24	13	27	300
خنيفرة 2010	24	25	27	9	18	26	39	22	3	24	23	27	367

المصدر: وكالة المغرب العربي للأنباء

\* بيان وضعية الانتاجات الشهرية على المستوى الجهوي والدولي الواردة في الجدول أعلاه لا تتضمن المذكرات الإخبارية.

• ضعف على مستوى مسلسل المصادقة

لا تتوفر مديرية الأخبار على مرجع فيما يخص الزمن الضروري لمعالجة الأخبار قبل نشرها (استقبال. قراءة. موافقة. نشر....) بالإضافة إلى غياب المساطر المحددة لحقوق المصادقة من أجل قبول خبر ليتم نشره.

◀ خدمات ومنتجات الوكالة

• نقص في سرعة نشر الخبر وتطويره

نظرا لوضعيتها كوكالة وطنية. فإنها مدعوة أكثر من ناقلي الأخبار الآخرين إلى تحري السرعة في نشر الأخبار. إلا أنه لوحظ. أن الوكالة لا تقوم بشكل منتظم بنشر أخبار الأحداث فور وقوعها ووصفها بصفة «العاجل». وتعمل فيما بعد على تطويره وإغنائه (التطوير الأول. التطوير الثاني..). تدريجيا مع تطور الحدث على غرار ما تقوم به الوكالات الدولية. فعلى سبيل المثال. فإن حدث انفجار مهوى أركانة بمراكش. الذي وقع بتاريخ 28 /04 /2011. نشر من طرف وكالات الأخبار

الأجنبية (روبيترس 12 و25 د. وكالة الأنباء الفرنسية: س 12 و37 د) قبل نشره من طرف وكالة المغرب العربي للأنباء (س 12 و47 د).

#### • نقص في احترام قاعدة التعددية في تغطية الأحداث

تميز الخط التحريري للوكالة. خلال الخمسين سنة من عمرها. بصفتها وكالة أنباء بمصادقية اخبارها. ذلك أن الأخبار التي تقوم بنشرها. ترافق دائما بالكشف عن مصدرها. إلا أنه بالإضافة إلى مبدأ المصادقية. فإن أهم ما تملك أي وكالة للأخبار يكمن في الموضوعية في تغطية الأحداث مع تأمين في آن واحد صحة وحيادية الأخبار المنقولة. و بالتالي. يترتب عن ذلك. ضرورة فتح المجال أمام كل الأطراف المعنية بالأحداث (قاعدة التعددية). وعلى سبيل المثال. فهذا المبدأ لم يحترم عند تغطية بعض الأحداث المرتبطة ببعض المهرجانات. ومسلسل المراجعة الدستورية...

#### • إنتاج أخبار ذات قيمة مضافة ضعيفة

تتسم زاوية الأخبار الاقتصادية بإنتاجية ذات قيمة مضافة ضعيفة. ذلك أنه. من بين 159 خبر اقتصادي منشور خلال الفترة الممتدة من 2011/03/07 إلى 2011/03/20. لم ينشر أي خبر موقع باسم الوكالة. مع العلم أن الأخبار الموقعة من طرف المراسلين تتلائم مع مثل هذا النوع من الأخبار. بحيث. يكون الصحفي مدعوا إلى بذل مجهود في التفكير. لأنه يعطي خليلا إضافيا للخبر. و يقدم وجهة نظره في الخبر المنشور.

وفي غالب الأحيان. تنتج هذه الأخبار من طرف المكاتب الجهوية والدولية أو عن طريق إعادة كتابة مقالات الصحافة الدولية. وهكذا. فمن بين 159 خبر تم فحصها. تبين أن ما يقارب 64 خبر (أي 40 %) أنتج من طرف المكاتب الدولية. و34 خبر (أي 21%) أنتج من طرف المكاتب الجهوية. و39 خبر (أي 24 %) أنتج من طرف مكتب الأخبار لاقتصادية (منها ما يقارب النصف على شكل بلاغات) والباقي ( 15 %) يأتي من إعادة الكتابة والترجمة.

#### • التأخر في إدماج الصورة المتحركة (الفيديو) والصورة الثابتة والتطبيق المعلوماتي لمعالجة الصورة في انتاجات الوكالة

يظل إنتاج الوكالة موسوما بهيمنة النصوص الكتابية. في حين أن قطاع الاتصال عرف تحولا مهما يستدعي الاستعانة بوسائل جديدة مثل الصورة الثابتة والصورة المتحركة والمعالجة المعلوماتية. ويبقى نشاط الوكالة في هذا المجال ضعيفا جدا ويثير الملاحظات التالية:

- ضعف الوسائل البشرية والمادية الموضوعية لتطوير الصورة رغم إحداث منذ سنة 2007 لخلية «الربورطاج والصورة» ملحقة بمصلحة الصور المكلفة بإنتاج الصورة ومعالجتها. بحيث أن الوكالة لا تتوفر إلا على ثمانية (8) مصورين منهم ستة (6) يعملون بالمقر العام بالرباط. ومصور واحد يعمل بالمكتب الجهوي لفاس. ومصور آخر يعمل بالمكتب الجهوي للدار البيضاء. بالإضافة إلى أن التجهيزات المتوفرة لا ترقى إلى مستوى الاحتراف؛
- شبه انعدام الإنتاج في مجال المعالجة المعلوماتية للصورة. ويعزى ذلك. لكون الوكالة لا تتوفر إلا على متخصصة واحدة وظفت مؤخرا؛
- لم ير مشروع «تلفزة وم.أ» النور رغم مناقشته في المجلس الإداري المنعقد في سنة 2009. كما أنه لم تعتمد أي خطة لإنشاء وحدة متخصصة في التحقيقات بالصورة المتحركة. علما أن هذا المجال يشكل رافعة مهمة في المجال السمعي البصري على أساس أنه يمكن من اقتحام أسواق جديدة.

#### • هيمنة الأخبار المستقاة من وكالات الأخبار الخارجية في شريط أخبار الوكالة «MAPInfo»

يلاحظ أن الأخبار التي تنشرها الوكالة في شريطها الإخباري «MAPInfo» (النسخة العربية والنسخة الفرنسية) تأتي في غالبيتها. من الأخبار الواردة من وكالات الأنباء الأجنبية في إطار عقود واتفاقيات التعاون المبرمة معها (وكالة الأنباء الفرنسية (أ.ف.ب) رويترز) بمعدل يفوق 85% من عدد الأخبار المنشورة. كما هو مبين في الجدول أسفله. و تجدر الإشارة إلى أن اشتراك الزبناء في هذا الشريط يستعمل. أساسا. بهدف استقبال الأخبار المنشورة من طرف الوكالات الأجنبية. لأن تلك المنتجة من طرف الوكالة تكون في جلها منشورة بالجآن على بوابتها الإلكترونية.

عدد الأخبار المنشورة في شريط الأخبار للوكالة حسب مصادرها

دجنبر 2010		نونبر 2010		أكتوبر 2010		شتنبر 2010		غشت 2010		يوليوز 2010		المصدر
%	عدد الأخبار	%	عدد الأخبار	%	عدد الأخبار	%	عدد الأخبار	%	عدد الأخبار	%	عدد الأخبار	
14	2412	15	2811	13	3062	12	2869	15	2301	12	1947	و.م.أ
86	14590	85	16189	87	20649	88	21016	85	13393	88	14564	الوكالات الأجنبية
100	17016	100	19001	100	23746	100	23887	100	15693	100	16544	المجموع

المصدر: استغلال الوضعيات اليومية المعدة من طرف مديرية الأخبار

#### • عدم حماية حق المؤلف بخصوص أخبار الوكالة

لا تعتمد الوكالة أي إجراء للتصدي لاستغلال أخبارها واستعمالها دون إذن مسبق. وفي هذا الصدد، يشير الصحفيون إلى أن جزءا كبيرا من أخبار الوكالة تعيد نشره الجرائد والبوابات الإلكترونية بدون ترخيص وبدون الإشارة إلى المصدر. بل، إنه في بعض الحالات، يحذف إسم الصحفي الذي كتب المقال، كما تجدر الإشارة إلى أن الوكالة لم تقم بأي إجراء ضد هذه القرصنة، مما ينعكس سلبا على تهمين إنتاجها وحمايته.

وفي نفس السياق، فإن الوكالة بدورها لا تذكر في بعض الحالات مصادرها، وخصوصا، عندما يتعلق الأمر بالأخبار المصوغة بناء على الترجمة وإعادة الكتابة وملخصات الصحافة.

ومن أجل تلافى هذه النقائص، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بما يلي:

- وضع خطة تنمية الوكالة والتفكير في مهامها والحرص على صياغة برامج عمل تأخذ بعين الاعتبار التوجهات الكبرى للخط التحريري للوكالة؛
- تفعيل إجراءات واضحة فيما يخص نشر وجهات نظر وأهداف وغايات سياسة المملكة المغربية والعمل على إحداث مكاتب جهوية ودولية على أساس معايير موضوعية تروم الفعالية والنجاعة في مجال الإخبار؛
- الحرص على تنوع مصادر الخبر من أجل تنمية وتحسين الأخبار المنقولة وتنوع الخط التحريري مع ضمان وجود عرض للخبر الكامل والموضوعي؛
- تأمين وسيلة للتواصل بين الوكالة والخارج من أجل تنظيم العمل وضمان عملية فرز جيدة للأحداث التي يتعين تغطيتها من طرف الصحفيين، واعتماد إجراءات واضحة نابعة من استراتيجية التواصل خاصة بالمكاتب الجهوية تمكنهم من نسج شبكة إخبارية واسعة؛
- وضع مساطر للتتبع تتيح تقييما نوعيا وكميا لإنتاج مختلف الصحفيين المتواجدين سواء في المركز أو في المكاتب الجهوية أو في الخارج، بهدف كشف النقائص وإعادة توجيه عمل الصحفيين، عند الاقتضاء؛
- وضع دليل للمساطر يحدد مختلف المهام الواجب القيام بها فيما يخص معالجة الأخبار والمصادقة عليها؛
- مضاعفة الجهود لتنوع المنتج الإخباري، والحرص على الاستغلال الأمثل للزمن المخصص لفحص الخبر للتمكن من نشره فور وقوع الحدث؛ في وقته الحقيقي،
- الحرص على احترام مبدأ الحياد وقاعدة التعددية بنشر جميع الآراء فيما يخص الملفات والأحداث التي تتم معالجتها.
- توفير الوسائل الضرورية لتطوير شريط الأخبار الخاص، مثل الشريط الاقتصادي وذلك بتعيين كفاءات بشرية ملائمة وقادرة على إنتاج أخبار جيدة وذات قيمة مضافة، وتستجيب لانتظارات المشتركين في هذا المجال؛
- ضمان تطوير خدمات التصوير الثابت والتصوير المتحرك (تلفزة الوكالة) والمعالجة الإعلامية للصورة لتكون

أدوات أساسية في تحسين جاذبية الوكالة واقتحام أسواق جديدة:

- تامين مختلف إنتاجات الوكالة سواء الأشرطة المتخصصة والإصدارات الورقية، مع الإلحاح على نشر الأخبار فور وقوع الأحداث ، وتفادي الإعادات والتكرار؛
- التصدي لإعادة نشر الأخبار دون ترخيص مسبق.

## ثانيا - فيما يخص دراسة السوق وتسويق منتجات وخدمات الوكالة

أثار افتتاح هذا المحور الملاحظات التالية:

### ◀ نقائص استراتيجية بخصوص تطوير النشاط التجاري ودراسة السوق

لا تتوفر المديرية التجارية على استراتيجية استكشافية لدراسة السوق قادرة على توجيه وتطوير النشاط التجاري للوكالة. وعلى تأهيلها للاستجابة للتطور الذي يعرفه عالم الأخبار. خصوصا مع بروز وسائل جديدة مثل مواقع الإنترنت والبوابات الإلكترونية العامة:

وبالرغم من أن المديرية التجارية قامت بإعداد بعض الوثائق الاستكشافية مثل مخطط دراسة السوق المنجز في سنة 2010 والمتعلق بالفترة الممتدة بين سنتي 2011 و2013، والبرامج التوقعية للبيع لسنوات 2005 إلى 2009، وكذا القيام باستطلاع رأي في سنة 2006 حول إرضاء الزبناء. إلا أن هذه الوثائق تعاني من الاختلالات التالية:

- لم يصبح مخطط دراسة السوق، المتعلق بالفترة 2011 - 2013، جاهزا إلا في سنة 2010، بحيث عرف إعداده تأخرا، بلغ 18 شهرا مقارنة مع مدة إنجازها المحددة في ثلاثة (3) أشهر. ومن جهة أخرى، فإن هذا المخطط لم يتطرق للمعلومات المالية مثل المداخل التوقعية التي تنبئ برقم المعاملات الواجب بلوغه، وكذا قيمة منتج وخدمات الوكالة:

- لا تمكن البرامج التوقعية للبيع لسنوات 2005 إلى 2009 من إجراء مقارنة بين التوقعات والمبيعات الحقيقية لتحليل الفوارق وأثارها. هذه البرامج لا تبرز كذلك، العلاقة بين عرض المنتجات والخدمات والطلب، ولا تحدد الأهداف الواجب بلوغها بشأن عدد المنتجات والخدمات الواجب تقديمها، ولا الموارد المعدة لبلوغ هذه الأهداف. هذا مع العلم أن البرنامج التوقعي للمبيعات هو الذي يحدد توقعات الإنتاج، واحتمالا، إمكانية إدخال منتجات وخدمات جديدة:

- لم يستند استطلاع الرأي الذي قامت به الوكالة في سنة 2006 حول إرضاء الزبناء على عينة تمثيلية. وهكذا فمن بين 142 زبون، فقط 11 جريدة «مستهلكة للأخبار» تم استجوابها. بالإضافة إلى أنه لا يمكن، من خلال هذه العينة، معرفة إذا ما تم تضمين هذا الاستطلاع جميع أنواع منتجات وخدمات الوكالة.

### ◀ عدم إشراك المكاتب الجهوية والدولية في النشاط التجاري للوكالة

لوحظ أن المكاتب الجهوية والدولية لا تساهم في تنمية النشاط التجاري للوكالة، واستكشاف أسواق جديدة على المستويين الوطني والدولي، وتسريع وتيرة استخلاص المداخل. ويستثنى من هذه الملاحظة المكتب الجهوي للدار البيضاء الذي يتوفر على ملحقة تجارية والتي ينحصر دورها في استقبال أداءات الزبناء.

### ◀ اختلالات فيما يخص التشاور مع المديرية التجارية

تبين أن المديرية التجارية لم تستشر عند اتخاذ القرار المتعلق بنشر أخبار الوكالة في الموقع الإلكتروني الموجه للعموم، علما أن مثل هذا القرار له أثر مباشر على النشاط التجاري وعلى سياسة دراسة السوق وكذا على تطور رقم المعاملات:

ويلاحظ أيضا، غياب التشاور بين مديرية الأخبار والمديرية التجارية التي يتم إشراكها في مسلسل الإنتاج الصحفي للوكالة من أجل تحسينه وملاءمته مع انتظارات الزبناء، وفي هذا الصدد، جدر الإشارة إلى أن مديرية الأخبار أقدمت على بث شريط «أخبار الرياضة» دون استشارة المديرية التجارية.

## ضعف في تنوع الزبناء والمنتجات والخدمات

بين تحليل وضعيات الفوترة أن زبناء الوكالة هم أساسا المنظمات العمومية<sup>12</sup> التي تمثل 61 % من مجموع الزبناء. في حين لا تمثل الجرائد والإذاعات والقنوات التلفزيونية والسفارات إلا 39 % من المجموع العام للمشتريين. هذه الحالة تبين بالملامح ضعف في تنوع زبناء الوكالة :

ومن جهة أخرى، تبين أن استكشاف أسواق جديدة لا يشكل أهمية كبرى بالنسبة للوكالة، بحيث أن البوابات الإلكترونية باعتبارهم «المستهلكون الجدد للأخبار»، والإذاعات والقنوات التلفزيونية الذين قاموا بالاشتراك للاستفادة من خدمات الأخبار برسم سنة 2009، لا تمثل سوى 6 % من مجموع زبناء الوكالة، خصوصا مع بروز الموجة الواسائطية الجديدة التي تتسم بتحرير المجال السمعي البصري وظهور قنوات إذاعية وتلفزيونية جديدة .

تقتصر الوكالة على تقديم خدمة الأخبار العامة والقيام بمهام المنفعة العامة لفائدة الدولة ومكوناتها. فعلى الرغم من قيام الوكالة بتقديم خدمات جديدة مثل الصفحات المتخصصة، وخدمة الوكالة عن طريق الهاتف النقال، وقاعدة معطيات الأخبار «MEMOMAP» والإصدارات الإلكترونية، إلا أنها تبقى غير كافية، بالنظر إلى وفرة الخدمات التي تقدمها وكالات الأخبار المماثلة. وفي هذا الاتجاه، فإن الوكالة مدعوة لإحداث وتقديم منتجات وخدمات جديدة ذات هدف تجاري تتلاءم مع مهامها، ويمكن من تنمية مداخيلها.

## نقائص في تسويق خدمة الهاتف النقال للوكالة

لا تسمح الاتفاقية المبرمة مع شركة «كازانيت» فرع شركة اتصالات المغرب بتاريخ 2 فبراير 2005 بالولوج إلى خدمة الرسائل الصوتية لنقل أخبار الوكالة إلا لزبناء اتصالات المغرب. لأنه لا يمكن الاستفادة منها إلا عن طريق الاشتراك مع هذه الأخيرة بتركيب الرقم 777؛ وهذا الأمر يشكل تعديا على قواعد المنافسة. كما أن عقد الشراكة هذا لم يتم تغييره عند دخول فاعلين جدد في الاتصالات إلى السوق الوطني، وبالتالي، فإن الوكالة تجد نفسها محرومة من مشتركيين محتملين من زبناء الفاعلين الآخرين، مما يسبب نقصا في الربح للوكالة.

## عدم الاستغلال التجاري للملفات أرشيف الوكالة

تتوفر الوكالة على وثائق مهمة وغنية في شكل نصوص وصور بإمكانها إثارة اهتمام مؤسسات وأشخاص ذاتيين (باحثون، مهنيون، محللون من قطاعات متنوعة.....)، إلا أنه لم يتم أي استغلال تجاري لهذه الوثائق المحفوظة رغم إطلاق مشروع ترقيمها.

## خلل في تسعيرة منتجات وخدمات الوكالة

### • تسعيرة غير مصادق عليها من طرف مجلس الإدارة

تحدد تسعيرة منتجات وخدمات الوكالة بموجب الفصل الخامس من القانون المتعلق بإحداث الوكالة والذي يقضي بأن يتداول المجلس الإداري في جميع المسائل التي تهم الوكالة وخصوصا، بأن يقوم باقتراح تسعيرة للخدمات المقدمة من طرف الوكالة لصالح المستفيدين منها، إلا أن التسعيرات المطبقة حاليا لم يصادق عليها المجلس الإداري (بتعلق الأمر بالقرارات التي اتخذت سنة 1978 والمحددة لتسعيرات الاشتراك، وكذلك المراجعات المتخذة في سنتي 1985 و1995).

### • تسعيرة معدة في غياب دراسة التكلفة

لا تستند سياسة تحديد التسعيرة لمنتجات وخدمات الوكالة على دراسة التكلفة حسب نوع المنتج أو قناة التوزيع أو نمط النشر واستقبال النصوص والأنترنيت والقمر الصناعي والمجموعة الخاصة للاتصالات المتنقلة (GSM) لخدمات الأخبار.

12 الإدارات العمومية، المؤسسات العمومية و الجماعات المحلية

## • تسعيرة جامدة مستندة إلى مبدأ الاشتراك

تعتمد تسعيرة الوكالة على مبدأ الاشتراك فقط. وهكذا تقترح الوكالة على زبائنها اشتراكا شهريا لخدمات الأخبار. واشتراكا سنويا للإصدارات. بحيث أن المديرية التجارية لم تطور أشكالاً متنوعة ومرنة للتسعير مثل خدمة البطاقة باستعمال التقنيات الجديدة. خصوصا إحداث صفحة الكترونية « e-commerce » للقيام بالبيع عبر الأنترنت .

إن مثل هذه الخدمة ستمكن من استقطاب زبناء جدد لديهم حاجيات محددة من الأخبار.

## ◀ تفاوتات بين الوضعيات الخاصة بديون الزبناء

لوحظ وجود فرق بين وضعية ديون الزبناء المعدة من طرف مصلحة المحاسبة والميزانية التابعة للمديرية المالية والادارية وتلك المعدة من طرف مصلحة تسيير المشتركين التابعة للمديرية التجارية. هذا الفرق يظهر في الجدول التالي :

وضعية ديون الزبناء المعدة من طرف مصلحة المحاسبة والميزانية ومصلحة تسيير المشتركين (بالدرهم).

2010	2009	2008	2007	2006	وضعية الديون
27.948.866,10	28.624.290,79	34.423.108,35	24.361.791,52	18.615.474,86	مصلحة المحاسبة والميزانية
27.579.324,28	27.611.118,61	25.539.832,86	23.114.866,86	18.032.263,67	مصلحة تسيير المشتركين
<b>369.541,82</b>	<b>1.013.172,18</b>	<b>8.883.275,49</b>	<b>1.246.924,67</b>	<b>583.211,19</b>	الفرق (بالدرهم)

المصدر : وكالة المغرب العربي للأنباء

ومن جهة أخرى. وفي إطار مهمة افتتاح حسابات الوكالة. لاحظ مراقب الحسابات في تقاريره<sup>13</sup> وجود فوارق من خلال المقارنة بين رقم المعاملات وديون الزبناء المعدة من طرف مصلحة المحاسبة والميزانية. وتلك المعدة من طرف المديرية التجارية. إلا أن أسباب هذه الفوارق لم يتم تحديدها من طرف الوكالة.

## ◀ نقائص في استخلاص الديون

مكن فحص الميزان العمري للزبناء المحدد في 31 / 12 / 2009 من ملاحظة وجود ديون غير مستخلصة تعود الى سنة 1987 بمبلغ 20.516.204,72 درهم منها 15.899.783,49 درهم. أي 77 % من المجموع. تمثل ديون المنظمات العمومية (إدارات عمومية. مؤسسات عمومية وجماعات محلية).

ويعزى التأخر في استخلاص الديون من طرف المديرية التجارية إلى عدة عوامل. منها على الخصوص :

- عدم تفعيل البند التعاقدى المتعلق بالتوقف عن تقديم المنتوجات والخدمات في حالة عدم أداء الزبون لفاتورة أو أكثر في الأجل المستحقة :
- عدم احترام . بصفة عامة . للأجل التعاقدية للأداء من طرف الزبناء:
- غياب تذكير أو تبليغ أوامر الإمثال للزبناء المتخلفين عن الأداء.

## ◀ ارتفاع في عدد إلغاء الاشتراكات المتعلقة بمنتجات وخدمات الوكالة

يقدم الجدول التالي المبالغ الناجمة عن فسخ الاشتراكات في منتوجات وخدمات الوكالة خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2006 و 2010 :

13 تقارير حول تقييم المراقبة الداخلية لسنوات 2007 (ص 9) و 2008 (ص 9) و 2009 (ص 7) وتقرير الافتتاح لسنة 2007 (ص 17).

المبالغ الناتجة عن فسخ الاشتراكات (بالدرهم)					نوع المنتج
2010	2009	2008	2007	2006	
43.560,00	48.585,00	4.509.511,58	30.579,52	0	أخبار و.م.أ
0	13.310,91	0	0	133.312,00	الإصدارات
<b>43.560,00</b>	<b>61.895,91</b>	<b>4.509.511,58</b>	<b>30.579,52</b>	<b>133.312,00</b>	المجموع بالدرهم

إن ارتفاع عدد الاشتراكات التي تم فسخها يمكن تفسيره بالسببين التاليين :

- نشر غالبية الأخبار في الموقع الرسمي للوكالة. علما بأن الولوج إليه مجاني ودون مقابل. وخصوصا الصفحات المتخصصة. وعلى سبيل المثال. حالة شركة «SARL CASAFREE» التي فسخت اشتراكها في خدمة «صفحة الثقافة» بسبب مجانية الولوج الى مجموع المقالات والمحفوظات على الموقع الرسمي للوكالة موضحة أن العشرات من المواقع والبوابات الإلكترونية المغربية التي ليست لها اشتراك مع الوكالة بإمكانها الاستفادة دون مقابل من خدمات الموقع;
- تكرار وإعادة الأخبار في مختلف خدمات ومنتجات الوكالة. وعلى سبيل المثال. قامت وزارة المالية والاقتصاد بفسخ اشتراكها في إصدارات الموقع في 16 مارس 1992 بسبب تكرار الأخبار المنشورة في الشريط العام للأخبار وفي الإصدارات.

وبناء عليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بما يلي:

- تسريع تنفيذ خطة دراسة السوق للفترة الممتدة بين سنتي 2011 و2013 بغية تحسين مبيعات المنتجات والحرص على إعداد برنامج توقعي سنوي للبيع ومسك سجل أو بطاقات للاستكشاف تسجل فيها الأخبار المتعلقة به بصفة شاملة;
- إشراك المكاتب الجهوية والدولية في مسلسل تسويق منتجات الوكالة;
- الحرص على إشراك المديرية التجارية في مسلسل الإنتاج الصحفي للوكالة في أفق تحسينه وملاءمته مع انتظارات الزبناء;
- تنويع منتجات الوكالة لاقتحام أسواق جديدة;
- تحسين سياسة استكشاف حاجيات الزبناء في مجال الأخبار وقياس درجة رضاهم اتجاه منتجات الوكالة من أجل ملاءمتها لمتطلبات السوق;
- مراجعة تطبيق الاتفاقية المبرمة مع «CASANET» فيما يخص خدمة الهاتف النقال للوكالة من أجل تمكين زبناء الفاعلين الآخرين في مجال الاتصالات من الاستفادة من هذه الخدمة;
- القيام بالاستغلال التجاري لوثائق المحفوظات من أجل تنويع المنتجات وتحسين مبيعاتها;
- إعداد منظومة للأسعار مصادق عليها من طرف المجلس الإداري تتضمن تسعيرات تتلاءم مع النشاط التجاري للوكالة;
- تنويع نمط التسعيرة المعتمد على الاشتراك بإدخال أشكال جديدة تستجيب للحاجيات الخاصة للزبون في المجال الإخباري;
- الحرص على مقارنة منتظمة لوضعية الفوترة المعدة من طرف المصلحة التجارية ومصلحة تسيير المشتركين من أجل ضمان تتبع صارم لديون الزبناء;
- مضاعفة الجهود من أجل معالجة ملف الديون غير المستخلصة وتطبيق البند التعاقدى المتعلق بتوقيف الاستفادة. عند الاقتضاء. من منتجات وخدمات الوكالة في حالة عدم أداء الزبون لفاتورة أو أكثر في الأجل المستحقة;

- اتخاذ الاجراءات اللازمة لإغناء وتحسين الخط التحريري وملاءمته لانتظارات الزبناء من أجل كسب وتوسيع وتنويع دائرة مشتركي الوكالة.

### ثالثا - في مجال حكمة الوكالة

#### ◀ عدم ملاءمة الإطار القانوني للوكالة مع التحولات العميقة التي يعرفها المشهد الإعلامي

بالنظر إلى أن القانون المحدث للوكالة يعود الى سنة 1977 (أكثر من ثلاثين سنة). فإن المقتضيات القانونية التي تحكم عمل الوكالة أصبحت متجاوزة ولا تتلاءم مع التحولات العميقة التي يعرفها المشهد الإعلامي على المستويين الوطني والدولي. خصوصا مع تحرير الاعلام السمعي البصري وظهور قنوات تلفزيونية وإذاعات جديدة. وجدير بالذكر أن بعض المهام الموكولة للوكالة بمقتضى هذا القانون أصبحت متجاوزة مع تطور التقنيات الجديدة. ويتعلق الأمر بالمهمة الواردة بالفقرة الخامسة من الفصل الثاني من الظهير المحدث للوكالة والتي تشير إلى كراء وإصلاح وضمان تركيب وصيانة كل معدات الاستقبال والإرسال الضروري لنشاط الوكالة.

وفي موضوع آخر. فإن تأليف المجلس الإداري المنصوص عليه في الفصل الرابع من الظهير المحدث للوكالة لم يعد ملائما للتحولات التي عرفها قطاع الأخبار ولتطورات المشهد الإعلامي. ذلك أن ثلث (1/3) أعضاء المجلس الإداري فقط. ينتمون إلى قطاع الإعلام. ووحدها الصحافة المكتوبة ممثلة في هذا المجلس؛ في حين أن تمثيلية المؤسسات السمعية البصرية غير منصوص عليها على غرار ما هو معمول به في البلدان الأخرى.

#### ◀ عدم تنفيذ بعض قرارات المجلس الإداري

لم تقم إدارة الوكالة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق عدد من التوصيات الصادرة عن المجلس الإداري. فعلى سبيل المثال. لم يتم إعداد. ليومنا هذا. العقد البرنامج بين وزارتي الاتصال والاقتصاد والمالية و الوكالة من أجل تأهيل وتنمية هذه الأخيرة. وكذلك. لم يتم تفعيل التوصية الموجهة الى لجنة التسيير للتفكير في إعادة صياغة النظام الأساسي للوكالة ودراسة نظام التقاعد لموظفيها.

بالاضافة الى أن محاضر اجتماعات المجلس الإداري لسنوات 2005 الى 2010 لا تشير الى التوصيات المتخذة ولا إلى الإجراءات المعتمدة لمتابعة تنفيذها والصعوبات التي اعترضت تطبيقها.

#### ◀ إحداث مكاتب جهوية ودولية دون الاعتماد على معايير معدة سلفا

لا تخضع مختلف القرارات المتعلقة بإحداث مكاتب جهوية ودولية وتعيين مراسلين وتحويل مراكز المراسلين الى مكاتب دائمة إلى معايير معدة سلفا. كما أن المجلس الإداري يقوم بالمصادقة على هذه القرارات دون ذكر الأسباب الموجبة لها.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بما يلي:

- مراجعة قانون إحداث الوكالة لملاءمة مهامها بمستجدات المشهد الإعلامي والسمعي البصري وإعادة النظر في تأليف المجلس الإداري لكي يساير التطورات التي عرفها قطاع الاتصال ويواجه تحديات المرحلة؛
- تطبيق التوصيات الصادرة عن المجلس الإداري والحرص على تتبعها؛
- تعليل القرارات المصادق عليها من طرف المجلس الإداري فيما يخص افتتاح واغلاق المكاتب الجهوية والدولية واعتماد معايير معدة سلفا لإحداثها.

### رابعا - فيما يخص النظام المعلوماتي للوكالة

#### ◀ نقص بخصوص مخطط استعمال المعلومات في الوكالة

لوحظ تأخر في استغلال عدد من التطبيقات المعلوماتية بالنظر الى كون التجهيزات «HARD» الضرورية لاستعمالها لم تساير تجهيزات «SOFT». كما يبين ذلك الجدول التالي:



رقم الصفقة	عنوان الصفقة	أسباب التوقف
2005/03	الإعداد القبلي للحبال المعلوماتية	إجاز دراسة تحسين أشغال تركيب (وضع) الحبال المعلوماتية والهاتفية
2006/05	تزويد وتركيب وتشغيل تجهيزات البرنامج المعلوماتي للوقاية	التجهيزات اللازمة لتشغيل التطبيق المعلوماتي غير متوفرة
2006/04	إعداد تصور للأخبار	التجهيزات اللازمة لم تسلم بعد
2009/15	تزويد وتركيب وتشغيل الأخبار	التجهيزات لم يتم اقتناؤها بعد

### ◀ نقائص تخص استغلال بعض التطبيقات المعلوماتية

#### • تطبيقات معلوماتية لمعالجة تحرير الأخبار

يشكل النظام المعلوماتي لمعالجة تحرير الأخبار «Mediaworks» الذي يضم البرنامج المعلوماتي «NEPRAS» والذي اقتني منذ سنة 2003، الأداة الأساسية للوكالة في معالجة الأخبار التي تتوصل بها على شكل نصوص مكتوبة. ويثير استغلال هذا النظام الملاحظات التالية:

- لا يضم البرنامج المعلوماتي «NEPRAS» جميع الوظائف اللازمة لتسيير محتويات وسائل الاتصال (الصور، الفيديو، الوسائل السمعية):
- لا يعالج النظام الحالي الأشكال المعلوماتية الجديدة (News ML , XML) التي تسهل الاستغلال من طرف المستعملين:
- قامت الوكالة في سنة 2009، بواسطة الصفقة رقم 09/15، باقتناء نظام جديد لتدبير الأخبار «File Worx» من أجل تجاوز نقائص النظام القديم، إلا أنه إلى حدود شهر يونيو 2011، لم تستغل مديرية الأخبار هذا النظام.

#### • عدم الاستغلال الأمثل للبرنامج المعلوماتي للتدبير التجاري

لوحظ أنه باستثناء الفوترة، لم تستغل الوكالة البرنامج المعلوماتي للتدبير التجاري المسمى «SAGE 500» لصياغة مختلف الوضعيات لتتبع النشاط التجاري. وفي هذا الإطار، يذكر أن هذا التطبيق المعلوماتي غير فعال، لأنه لا يمكن من إعداد مجموعة من الوضعيات مثل وضعيات تطور المبيعات لكل سنة، وتوزيع رقم المعاملات حسب كل منتج، وتوزيع رقم المعاملات حسب أصناف الزبناء، وكذا تلك المتعلقة بالزبناء المتقاعسين عن الأداء.

ومن أجل تحسين نظام الأخبار للوكالة وتجاوز النقائص، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- القيام بتحديد دقيق لحاجيات الوكالة في المعلومات، وبرمجة ملائمة للمشتريات مع الحرص على استغلال ما هو متوفر في مجال التطبيقات المعلوماتية بواسطة برامج التدبير الموجودة من أجل تحقيق الاستعمال الأمثل للموارد المتوفرة:
- التسريع باستعمال النظام الجديد لتدبير الأخبار «File Worx» لتجاوز النقائص فيما يخص معالجة الأخبار وحفظها وحفظ صور النظام القديم:
- استغلال مختلف الوظائف المتاحة في البرنامج المعلوماتي «SAGE 500».

## خامسا - فيما يخص الموارد البشرية

### ◀ نقائص تخص تعيين وتوظيف الأعوان في المكاتب الدولية

تنص مقتضيات المذكرة الصادرة بتاريخ 04 مارس 2004 والمحددة لشروط تعيين الأعوان في الخارج على أن الصحفيين الذين يرغبون في شغل مناصب رئيس مكتب أو مراسل أو صحفي بالمكاتب الدولية يجب أن يكونوا قد عملوا لمدة ست (6) سنوات على الأقل في التحرير المركزي أو الجهوي. كما يجب أن يثبتوا كفاءتهم في العمل التحريري. إلا أنه، تبين، من خلال الملفات التي تم فحصها، أن بعض الصحفيين قد عينوا في الخارج دون احترام شرط الأقدمية. وببين، ذلك، الجدول التالي:

الرقم الترتيبي	مقر التعيين	تاريخ التعيين	تاريخ التوظيف	الفترة التي قضاها المعني بالأمر في التحرير المركزي أو الجهوي
1394	ساوباولو	2009 /11 /01	2006 /12 /22	سنتان و 10 أشهر
1380	باريس	2009 /08 /01	2006 /01 /19	3 سنوات و 7 أشهر
1371	باريس	2009 /08 /01	2005 /01 /12	4 سنوات و 7 أشهر
1348	مدريد	2008 /04 /01	2003 /12 /15	4 سنوات و 4 أشهر

### ◀ تمديد فترة التعيين بالمكاتب الدولية خارج الأجال المحددة في مذكرة 40 مارس 2004

تحدد المذكرة المشار إليها أربع (4) سنوات كحد أقصى للممارسة في المكتب الدولي. مع إمكانية تمديد هذه المدة بسنة واحدة في حالة ضرورة المصلحة. إلا أنه لوحظ عدم احترام مقتضيات هذه المذكرة فيما يخص حركية الصحفيين الممارسين بالخارج. هذه الوضعية يلخصها الجدول التالي:

الرقم الترتيبي	مقر المكتب الدولي أو المراسل	تاريخ التعيين	تاريخ انتهاء الخدمة	الفترة التي قضاها المعني بالمكتب الدولي
580	روما	1995 /08/ 01	2008 /10 /31	13 سنة و 3 أشهر
567	نيودلهي	2000 /12 /25	2008 /07 /31	7 سنوات و 7 أشهر
484	بوينوس إيريس	2000 /12 /25	2009 /10 /31	8 سنوات و 10 أشهر
802	نيويورك	2004 /08 /01	2010 /07 /13	ست (6) سنوات
470	بيروت	1996 /12 /01	2006 /07 /31	9 سنوات و 8 أشهر

### ◀ إعادة تعيين الأعوان في المكاتب الدولية في غياب الشروط المطلوبة

تنص المذكرة السالفة الذكر، على أن الصحفي الذي أنهى مهمته بالخارج يعين، حسب حاجة المصلحة، إما بقسم التحرير المركزي، وإما بمكتب جهوي. ولا يمكنه طلب تعيينه من جديد في مكتب دولي إلا بعد قضاء أربع (4) سنوات على الأقل بقسم التحرير المركزي أو في أحد المكاتب الجهوية. إلا أن الوكالة لم تحترم هذه المقتضيات، في عدة حالات، كما يوضح، ذلك، الجدول التالي:

الرقم الترتيبي	مقر التعيين	تاريخ بداية الخدمة	تاريخ نهاية الخدمة	المدة التي قضاها المعني بالأمر في قسم التحرير المركزي أو في المكتب الجهوي بين التعيينين
928	مدريد	2005 /08 /01	2007 /09 /30	صفر يوم
	مكسيكو	2007 /10 /01	--	
903	واشنطن	2005 /08 /01	2008 /07 /31	صفر يوم
	باريس	2008 /08 /01	2009 /07 /31	
801	أبو ظبي	2004 /08 /01	2005 /07 /31	صفر يوم
	دمشق	2005 /08 /01	2009 /07 /31	
1078	الدوحة	2005 /08 /01	2008 /07 /31	سنتان
	بيروت	2010 /08 /01	--	
1084	دكار	2003 /08 /01	2009 /07 /31	سنة واحدة
	مراسل متجول في افريقيا مستقر في دكار	2010 /09 /01	--	

### الأثر المالي الناتج عن عدم استقرار الأعوان المعينين بالخارج

تجدر الإشارة إلى أن عدم استقرار الأعوان المعينين بالخارج له أثر مالي مهم على ميزانية الوكالة ناتج عن المصاريف الإضافية الممنوحة برسم التعويض الجزافي عن تغيير الإقامة. ويوضح الجدول التالي حالات الصحافيين المنقلين أو الذين أعيدوا إلى مركز الوكالة قبل الأجل المحدد:

الرقم الترتيبي	المكتب الدولي	تاريخ التعيين	تاريخ العودة	مدة الخدمة في المكتب الدولي	مبلغ التعويض الجزافي عن تغيير الإقامة (بالدرهم)
903	واشنطن	2005 /08 /01	2008 /07 /31	3 سنوات	115.000,00
	باريس	2008 /08 /01	2009 /07 /31	سنة واحدة	25.200,00
1108	الجزائر	2006 /08 /01	2008 /07 /31	سنتان	96.000,00
	الدوحة	2008 /08 /01	2009 /07 /31	سنة واحدة	129.000,00
1211	عمان	2009 /08 /01	2010 /07 /31	سنة واحدة	115.200,00
757	بيروت	2009 /08 /01	2010 /07 /31	سنة واحدة	125.360,00
517	واشنطن	2008 /08 /01	2009 /07 /31	سنة واحدة	129.000,00
567	أمستردام	2009 /01 /01	2009 /01 /19	19 يوما	109.500,00

ويكون الأثر المالي مضاعفا عند ما يتعلق الأمر بتنقل من مكتب دولي إلى آخر. لأنه في هذه الحالة يكون من حق الصحافيين المنقلين الحصول على التعويض الجزافي عن تغيير الإقامة لكون تنقلهم قرره الوكالة. ولم يكن بطلب منهم. وذلك طبقا لمقتضيات المرسوم رقم 2.56.628 بتاريخ 13 أكتوبر 1956 المنظم لإقامة و تنقل موظفي و أعوان وزارة الخارجية العاملين بالخارج. كما وقع تغييره و تنميه. ويوضح الجدول التالي هذه الوضعية:

الرقم الترتيبي	المكتب الدولي	تاريخ التعيين	تاريخ نهاية الخدمة	فترة البقاء في المكتب الدولي	التعويض الجزافي عن تغيير الإقامة (بالدرهم)
1323	باريس	2008 /08 /01	2009 /31/07	سنة واحدة	96.000,00
	واشنطن	2009 /08/ 01	--		129.000,00
801	أبو ظبي	2004 /08 /01	2005 /31/07	سنة واحدة	غير مصرح به
	دمشق	2005 /08 /01	2009 /07 /31		115.200,00
1108	الجزائر	2006 /08 /01	2008 /07 /31	سنتين	96.000,00
	الدوحة	2008 /08 /01	2009 /07 /31	سنة واحدة	129.000,00
	نواكشوط	2009 /08 /01	--		غير مصرح به

ومن أجل الاستغلال الأمثل وتطوير تدبير الموارد البشرية، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة باعتماد مساطر واضحة ومتكاملة فيما يخص التعيين في مناصب المسؤولية.

### سادسا - فيما يخص تدبير نفقات الوكالة

#### ◀ نقائص في تتبع وتنفيذ الصفقات

تبين، من خلال فحص بعض الصفقات، أن الإدارة تلجأ بشكل مفرط، أحيانا، في استعمال أوامر توقيف واستئناف الأشغال دون مبرر؛ كما أن هذه الأوامر لا تدون في أي سجل. كما ينص على ذلك الفصل التاسع (9) من المرسوم رقم 2.99.1087 بتاريخ 04 ماي 2000 التي تم بموجبه المصادقة على دفتر الشروط الإدارية العامة للأشغال. وهذا يتطابق على سبيل المثال، على الحالات التالية:

- الصفقة رقم 2006/04 المتعلقة بإجاز تصور للأخبار؛
- الصفقة رقم 08/16 المتعلقة بالتكوين (الجزءان رقم 02 و 04)؛
- الصفقة رقم 09/03 المتعلقة بتزويد وتركيب وتشغيل تمديد الحبال المعلوماتية والهاتفية.

#### ◀ اختلالات في تسير الشساعات

- أظهر الافتتاح وجود أرصدة غير مبررة في نهاية كل سنة، وهو الأمر الذي يشكل مخاطر في تسير الشساعات. فعلى سبيل المثال، وعلى مستوى شساعة النفقات للمكتب الدولي بمدينة بروكسيل، سجل عجز في الصندوق بمبلغ 188.457,74 درهم عند استدعاء رئيس المكتب (الشسيع) في 01 /10 /1999 للتحاق بمقر الوكالة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأخير لم يتم بتسليم المهام لخليفته وأن العجز المسجل لم تتم تسويته في حساب الوكالة إلا في 09 /02 /2005؛
- في 31 دجنبر من كل سنة، يجب على الشسيع أن يسلم إلى المحاسب الرئيسي جميع وثائق النفقات التي أداها، إلا أنه لوحظ تأخر كبير في تسليم هذه الوثائق من طرف شسعاء المكاتب الدولية، مما يخالف مقتضيات تعليمات وزير المالية المتعلقة بتسيير شساعات النفقات والمدخيل للدولة وللمؤسسات العمومية؛
- لوحظ أن الحساب البنكي لشساعة نفقات المكتب الدولي لنيودلهي يوجد في إسم رئيس المكتب السيد ن.ب. في حين أن الفصل 47 من تعليمات وزارة المالية المتعلقة بشساعات الدولة والمؤسسات العمومية يقضي بأنه يمنع على الشسيع الاحتفاظ لديه أو بحمل سكنه أو إيداع في حساب شخصي كل أو جزء من أموال الشساعة. وأنه، كذلك، لا يمكن فتح حساب الشساعة بإسمه الشخصي.

## مخالفات في تدبير نفقات المراسلين

- لا يستند الغلاف المالي الممنوح للمراسلين لتغطية مختلف النفقات الى معايير واضحة. كما أنه يختلف من مراسل الى آخر.
- يتم تعويض نفقات المراسلين بواسطة أوامر بالتسخير على أساس الوثائق المثبتة المقدمة من طرف المراسل. وذلك بسبب أن النفقات لا تؤدي إلى المدين الحقيقي. وهو ما يخالف مقتضيات الفصل العاشر (10) من القانون رقم 69-00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المؤسسات العمومية والهيئات الأخرى.
- ما بين سنتي 2005 و2007، تم تعويض المراسلين عن نفقات شراء تجهيزات مثل الهاتف والفاكس والحاسوب وآلة رقمية دون تسجيلها في سجلات الجرد.
- فيما يخص صرف النفقات عن طريق الصفقات، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة باحترام القوانين والأنظمة المعمول بها والحرص على تطبيق قواعد حسن التدبير في هذا الميدان.
- وفيما يخص صرف النفقات عن طريق الشساعة، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوكالة بما يلي:
  - اعتماد مقتضيات تعليمات تتعلق بشساعة النفقات خاصة بالوكالة وتلاءم مع خصوصيتها التنظيمية التي تستمدتها من مهامها وخاصة على مستوى المكاتب الدولية؛
  - اعتماد قائمة الوثائق والمستندات المثبتة لأداء النفقات الخاصة بالوكالة ؛
  - الحرص على أن يحترم وكلاء النفقات سقف الاعتمادات النقدية المسموح بها لكل شساعة نفقات على حدة، وأن يقدموا الوثائق المثبتة للنفقات المنجزة في آجال معقولة، وأن يدفعوا الباقي في الصندوق في 31 دجنبر من كل سنة ؛
  - عدم فتح حساب مصرفي بالإسم الشخصي للشساع بدل إسم الوكالة ؛
  - إعداد مساطر واضحة فيما يخص منح مخصصات الميزانية للمراسلين.

## II - جواب المدير العام لوكالة المغرب العربي للأنباء

(نص مقتضب)

(...)

### أولا - في مجال إنتاج أخبار الوكالة

#### 1. الإستراتيجية والخط التحريري للوكالة

##### أوجه القصور على مستوى إستراتيجية تطوير الوكالة

لقد كانت مخططات عمل وكذا تقارير حصيلة أنشطة وإجازات الوكالة تعرض دائما على أعضاء مجلس الإدارة، وكانت موضوع نقاشات مثمرة خلال مختلف اجتماعات المجلس قبل المصادقة عليها. وقد تمت ترجمة الاختيارات الإستراتيجية للوكالة، والرامية إلى تطويرها وتعزيز دورها في المشهد الإعلامي، في شكل تنويع للمنتوج، وتأهيل وإعادة انتشار مواردها البشرية، وتعزيز وتوسيع شبكتيها الوطنية والدولية، ومواكبة التحولات العميقة التي تطبع تطور تكنولوجيات الإعلام، فضلا عن الاستجابة لحاجيات مختلف المشتركين والمستعملين، وترسيخ حضور الوكالة على الساحة الدولية. وإن تجسيد هذه الاختيارات الإستراتيجية يبقى بالتأكيد متعلقا بمشاريع الاستثمار المرصودة للوكالة، في غياب عقد برنامج بين الدولة والوكالة.

وإذا كانت الإشارة إلى أن وكالة المغرب العربي شرعت، بدعم من مكتب مختص، في إنجاز مخطط استراتيجي لضمان تطويرها وإشعاعها على المستويين الوطني والدولي، والتوقيع كوكالة للقرن الـ 21.

وبخصوص مديرية الإعلام، تبذل مديرية الإعلام، من خلال تغطية الأحداث المرتبطة بالمغرب، مجهودات جبارة من أجل تثمين الحضور المغربي في الخارج، وتساهم شبكة مكاتب ومراسلي وكالة المغرب العربي للأنباء، بالشكل المطلوب، في إشعاع صورة المغرب في إطار مقارنة للقرب، بإعطاء أهمية كبيرة على الخصوص لأنشطة الجالية المغربية في الخارج، بالتركيز على آليات وإمكانيات التعاون بين المغرب والبلدان التي تتوفر فيها الوكالة على الاعتماد، أو بإيفاد مبعوثين خاصين عند الاقتضاء إلى البلدان التي يقوم فيها المغرب بدور نشيط على المستوى الدولي.

على المستوى الجهوي، قامت الوكالة بخطوات هامة ترمي في نفس الوقت إلى مواكبة ورش الجهوية الموسعة وضمان تغطية ترابية واسعة بالقيام بفتح مكاتب جهوية جديدة / أنظر اللائحة أعلاه / وتبني سياسة لتجميع مكاتبها على شكل أقطاب جهوية، على أساس تصور استراتيجي.

وفي هذا الإطار أطلقت الوكالة القطب الجهوي للدار البيضاء الذي يشرف على المكاتب التابعة له في كل من المحمدية، وسطاط، والجديدة، والدار البيضاء الكبرى، وفي البورصة ومطار محمد الخامس، وهي تعتمد القيام في 2013 بإطلاق القطبين الجهويين لفسات / مكناس ومراكش / آسفي. وتجري عملية إعادة التنظيم هاته بشكل تدريجي، أخذا بالاعتبار لإكراهات الوكالة من حيث الموارد البشرية والوسائل اللوجستية.

نفس الخطوة يتم اتباعها في ما يخص انتشار الصحفيين على المستوى الدولي على أساس معايير موضوعية تهم على الخصوص الكفاءة والاستحقاق المهني والمساواة وتكافؤ الفرص. وقد شهدت سنة 2011 / 2012 تنظيم حركة همت 34 صحفيا تم تعيينهم كمراسلين أساسا في أمريكا اللاتينية وإفريقيا.

ويجدر التذكير بأن فتح المكاتب وتوزيع مراسلي وكالة المغرب العربي للأنباء في الخارج يتمان حسب معايير دقيقة تأخذ بالاعتبار الأهمية الاستراتيجية للبلد، ومصالح المغرب واعتبارات أخرى ذات طبيعة مهنية.

##### هيمنة الأخبار الرسمية والمؤسسية

إن مهمة الوكالة باعتبارها مرفقا إعلاميا عموميا، محكومة بقانونها الأساسي، فقصاصاتها هي ذات طبيعة إخبارية صرفة ولا تعكس رأيا، وبالتالي ليس خاضعة لخط تحريري معين، وبذلك فإن الوكالة لا تقوم بعملية استقصاء وجمع

الأخبار لفائدة طرف ما على حساب طرف آخر. إنها وكالة وطنية تعكس أكثر فأكثر. رأي كافة الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعكس تنوع المجتمع المغربي.

### أوجه القصور في التواصل مع المحيط الخارجي

تتواصل مديرية الإعلام وتجمع كل الطلبات القادمة من مختلف الهيئات والمؤسسات عبر البريد والهاتف والبريد الإلكتروني لضمان تغطية مختلف الأحداث والأنشطة. و لهذا الغرض فإنها تضع برمجة وتعطي توقعات كل يوم بخصوص الريبورتاجات والمقالات التي تنشر. كما تقوم مصلحة الريبورتاج لهذا الغرض بتنسيق عملها مع مصالح التحرير المعنية وكذا مع رؤساء وسكرتيري التحرير. وعلى المستوى الجهوي فإن رئيس المكتب هو الذي يتولى هذه المهمة.

### ضعف إنتاج الأخبار من قبل بعض المكاتب الجهوية والدولية والمراسلين

إن تتبع إنتاج المكاتب الجهوية والدولية تقوم به في نفس الوقت المصالح المكلفة بالتنسيق مع هذه المكاتب ومصالح التقييم التابعة لمديرية الإعلام. و لهذا الغرض. فإن إحصائيات يتم وضعها يوميا وشهريا وتكون موضع خاليل وتعاليق من قبل أعضاء مجلس التحرير.

وبخصوص مردودية المكاتب والمراسلين المذكورين، فإنه يجدر التذكير بأنه. ولأسباب مرتبطة بشغور منصب أو بفترات متزامنة مع العطل أو إعادة انتشار الصحفيين. فإنه لا يمكن بالطبع تسجيل إنتاج.

ومن جهة أخرى. فإن النواقص المسجلة على مستوى تدبير مسلسل الإنتاج قد تم تداركها منذ أن تم في شتنبر 2011 تشكيل فريق من مسؤولي التحرير له تصور واضح وشرع في عملية إعادة تأهيل بدأت تعطي ثمارها من حيث الإنتاج وتنوع المواضيع التي تتم معالجتها و التوازن.

أما في ما يخص تتبع عمل المكاتب الجهوية والدولية. فإن مديرية الإعلام وضعت مؤشرا استراتيجيا للأداء. الذي هو برنامج معلوماتي يمكن رؤساء التحرير من قياس. سواء على المستوى الكمي أو على المستوى النوعي / الأجناس الصحفية. عنصر التوازن. وغير ذلك / إنتاج كل صحفي فضلا عن من خلال جلسات التحرير الهاتفية والاتصالات اليومية مع مختلف المكاتب والمراسلين في المغرب والخارج. بهدف الحفاظ على تواصل مستمر معها.

### الخلل على مستوى مسلسل البث

إن مسلسل بث القصصات محدد بدقة. أن متوسط الوقت الذي تستغرقه عملية معالجة خبر في التحرير المركزي. قبل بثه إلى المشتركين. تتراوح بين 5 و10 دقائق. فمسلسل البث يتم كالتالي: يتوصل سكرتير التحرير بالقصاصة على جهاز حاسوبه. ويقوم بإعادة قراءتها ويدقق في العناصر الخبيرة التي تتضمنها هذه القصاصة ثم يقوم ببثها إلى المشتركين. وقد يقتضي هذا المسلسل تدخلا لرئيس مصلحة. أو رئيس التحرير المختص أو كذلك مدير الإعلام إذا تم اعتبار أن بث قصاصة يقتضي التشاور على مستوى عال. غير أن اللجوء إلى هذه المرحلة الأخيرة من التشاور يظل محدودا مع الانفتاح التحريري خلال السنوات الأخيرة.

## 2. خدمات ومنتجات الوكالة

### أوجه القصور بخصوص معالجة ونشر الخبر والتوسع فيه

بخصوص نشر الأخبار. جدر الإشارة إلى أن وكالة المغرب العربي للأنباء تمنح نفسها في بعض الأحيان بعض الوقت مقارنة مع وسائل إعلام أخرى. وذلك من أجل إعطاء خبر ذي مصداقية. واستنادا إلى مصادر مؤكدة. يحصل في الغالب أن تعطي وكالات أنباء دولية أخبارا خاطئة لتعود وتتدارك الأمر في أسرع وقت ممكن بتصريح الخبر.

### عدم الالتزام باحترام قاعدة نقل تعدد الآراء في تغطية الأحداث

إن وكالة المغرب العربي للأنباء تحترم التوازن في قصاصاتها وتعطي. أكثر فأكثر. الكلمة لكل مكونات المجتمع وهي تغطي كل التظاهرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بكل موضوعية. وفي احترام لمبادئ التعددية والتنوع. فبخصوص مسلسل المراجعة الدستورية. على سبيل المثال. خصصت الوكالة ضمن نشرتها حيزا حتى

للأحزاب السياسية التي أعلنت مقاطعتها للاستفتاء، وكان ذلك بمثابة سابقة وطنية تم التنويه بها من قبل الرأي العام والملاحظين.

### إنتاج قصاصات ذات قيمة مضافة ضعيفة

أصبح القسم الاقتصادي منذ بضعة شهور قسما رائدا لإنتاج الوكالة، حيث حظي بتعزيز موارده البشرية وتحسين تدبيرها. فتحليل الإنتاج يبين أن هناك فضلا عن المقالات الموقعة، والحوارات الصحفية، و البورتريهات والتقارير حول الظرفية الاقتصادية، مقالات تحليلية، ومعالجات لبعض القضايا من زوايا مختلفة، وورقات توضيحية حول الحياة الاقتصادية يبنها هذا القسم يوميا.

### التأخر في إدماج الفيديو والصورة والأنفوغرافيا في منتوجات الوكالة

في إطار الاستراتيجية الجديدة الرامية إلى تنويع منتوجها، قامت وكالة المغرب العربي للأنباء، خلال سنة 2012، بإطلاق مصلحة الأنفوغرافيا التي تنتج وتضع رهن إشارة الزبناء والمستعملين حوالي عشرة رسومات بيانية باللغتين العربية والفرنسية في كل يوم.

كما أحدثت مصلحة للإنتاج السمعي تنتج في المتوسط عشر ملفات مسموعة في اليوم، توضع رهن إشارة الإذاعات الوطنية والأجنبية.

كما أطلقت الوكالة كذلك منتوجها الجديد (ماب تي في) الذي عبأت له فرقا من المصورين بالكاميرا والتقنيين والصحفيين الذين يقومون في مرحلة تجريبية منذ ستة أشهر بإنتاج ريبورتاجات فيديو إخبارية. وسيشروع في تسويق هذا المنتج في بداية سنة 2013.

أما بالنسبة لمصلحة التصوير الفوتوغرافي، فإن الإنتاج اليومي يبين أنه تم تحقيق ففزة هامة سواء من حيث عدد الصور أو من حيث نوعيتها. وقد تم مد مصلحة التصوير بأجهزة حديثة ذات أداء جيد وقامت وكالة المغرب العربي للأنباء بتوظيف مصورين في غالبية مكاتبها الجهوية. كما قامت بالتعاقد مع مصورين محليين في تونس والجزائر وموريتانيا وليبيا لكي تتموقع كوكالة رائدة على المستوى المغربي في مجال التصوير الوكالاتي.

### غلبة القصاصات التي تنتجها الوكالات الأجنبية في نشرة (ماب أنفو)

يجب التأكيد مجددا أن بوابة (ماب أنفو) تضم عدة نشرات لوكالات أنباء (ومع افب، رويترز، أب). فهي بذلك تمكن المشتركين من الولوج، عبر الانترنت، للخدمات الإخبارية التي تقدمها الوكالة وكذلك خدمات وكالات الأنباء التي ترتبط معها الوكالة لاتفاقيات تعاون واتفاقات تجارية.

ومن جهة أخرى، تجب الإشارة إلى أنه مع توسيع الشبكة الدولية لوكالة المغرب العربي للأنباء التي تضم اليوم أكثر من ستين صحفيا وفتح وجهات جديدة في إفريقيا وأمريكا اللاتينية، لم تعد الوكالة تلجأ إلى إعادة صياغة قصاصات وكالات أخرى، وهي العملية التي كان مبررها هو عدم تواجد الوكالة بعين المكان. فتحليل الإنتاج يبين اليوم وجودا شبه منعدم لعملية إعادة الصياغة.

### عدم حماية الملكية الفكرية لقصاصات الوكالة

إن إنتاج الوكالة محمي بموجب حق الملكية الفكرية غير أن ممارسة المستعملين للسطو هو شئ مألوف. والوكالة تثير كل مرة انتباه وسائل الإعلام التي تنتحل هويتها ولا تحترم مبادئ أخلاقيات المهنة. وعلى العكس من ذلك فإن الوكالة تذكر على الدوام مصادرها من الحفاظ على مصداقيتها.



## ثانيا - في مجال تسويق وترويج منتجات مصالح الوكالة

### 1. ضعف استراتيجية تطوير النشاط التجاري والتسويقي

لقد تم إدماج تطوير النشاط التجاري والتسويقي، باعتباره جانبا لا محيد عنه، في المخطط الاستراتيجي للوكالة. إن الترويج للمنتجات والخدمات وتسويقها أصبحا اليوم من ضمن أولويات الوكالة بهدف تحسين مواردها المالية. وبالفعل فقط طورت وكالة المغرب العربي للأنباء استراتيجية تجارية تهدف ليس فقط إلى أن تكون في مستوى ما هو عليه الأمر لدى وكالات الأنباء العالمية، ولكن أيضا تحسين رقم معاملاتهما مع الأخذ بالاعتبار للسوق والمنافسة. وتقوم هذه الاستراتيجية حول تحديد الأهداف والوسائل وكذا على الإرادة والمثابرة، ويتم ترجمتها بتنفيذ مخططات عمل تدمج مقاربة شاملة في المجال التجاري والتسويقي، من خلال إعادة هيكلة المصالح، وتدعيم خطوات محددة مرتبطة بإطلاق منتجات جديدة ( ماب أنفوغرافيا، ماب فوتو، ماب أوديو و ماب فيديو).

وتشمل مخططات العمل هاته على الخصوص عمليات ميدانية ( استكشاف وتبعية الزبون ) وأدوات البيع ( وثائق إخبارية، السعر، والمبيعات)، والتواصل ونمط التسويق ( اقتناء... سي إير إم للعتاد الذكي 100 ) وتسيير الفريق التجاري (التكوين، الإخبار... والتدبير التجاري).

### 2. عدم انخراط المكاتب الجهوية والدولية في النشاط التجاري للوكالة

تم أخذ هذه الملاحظة بالاعتبار. بفعل عدم كفاية العاملين، فإن مكتب الدار البيضاء الذي أصبح قطبا جهويا هو وحده الذي تم إدماجه في النشاط التجاري للوكالة .

وستكون للأقطاب الجهوية والدولية التي سيتم خلقها في إطار المخطط الاستراتيجي للوكالة فرع تجاري لتتخرب بشكل مباشر في النهوض بمنتجات وخدمات الوكالة وتسويقها.

### 3. في مجال التشاور مع المديرية التجارية

إن التشاور مع المديرية التجارية حول كل ما يهم تسويق منتجات وخدمات الوكالة أصبح هو القاعدة حيث أن مسؤولي هذه المديرية يشاركون في كل الاجتماعات الخاصة بالتسيير وينسقون أعمالهم مع مديرية الإعلام التي تشرف على مسلسل الإنتاج الصحفي، من أجل الاستجابة بشكل أفضل لانتظارات الزبناء.

### 4. ضعف في تنويع الزبناء ومنتجات وخدمات الوكالة

حرصا منها على الاستجابة لانتظارات مختلف زبائنها ومستعمليها، بذلت الوكالة مجهودات جبارة من أجل تنويع منتجاتها وتطوير مضامين جديدة في إطار الدينامية الجديدة التي أطلقت على مستوى مصالحها الإنتاجية. وقد انخرطت الوكالة بالفعل في مخطط عمل طموح يرمي، في إطار تنويع منتجاتها ومواكبة التحولات في مجال الإعلام، إلى تطوير مضامين جديدة، تلفزية وسمعية وغيرها، والنهوض بثقافة تجارية حقيقية.

وتهم الخدمات التي تم إحداثها روبرتاجات الفيديو ( ما تي في) والعناصر السمعية ( ما أوديو )، والصورة والأنفوغرافيا. كما واصلت الوكالة تطوير

خدماتها ماب موبايل ( الرسائل النصية القصيرة ) وشرعت في تطوير تطبيقات من أجل نشر خدماتها الإخبارية على الهواتف الذكية ( أيفون، أيباد، بلاك بيري). واتخذت الوكالة من جهة أخرى إجراءات من أجل تطوير بوابتها من خلال إعادة تصميمها على أساس قاعدة بيانات جديدة [www.map.ma](http://www.map.ma)

من أجل جعلها جذابة أكثر سواء من حيث الشكل أو من حيث المضمون، وملاءمتها مع خصوصيات زبناء الانترنت، علما أن وكالة المغرب العربي للأنباء تبث أخبارها عبر الأنترنت باللغات العربية والفرنسية والإسبانية والإنجليزية.

إن تنويع منتجات وخدمات الوكالة يقتضي بالضرورة تنويع زبائنها. وقد أطلقت المديرية التجارية مخططا تواصليا لدى وسائل الإعلام للنهوض بمنتجاتها وخدماتها وركزت على جلب مشتركين جديدا ، وخاصة المحطات الإذاعية ، والقنوات التلفزيونية والبوابات والمواقع الإلكترونية ، فضلا عن الصحافة المكتوبة ، والإدارات والسفارات.

## 5. أوجه قصور على مستوى تسويق خدمة (ماب موبايل)

تعمل الوكالة على تطوير خدماتها ماب موبايل ( الرسائل النصية القصيرة ) التي تقدم للزبناء بكفية آنية ، أخبارا قصيرة من أجل تمكينهم من متابعة أهم الأحداث الوطنية والدولية من خلال هواتفهم المحمولة. ولهذا الغرض ربطت علاقات تعاون مع العملاء الجدد بهدف توقيع عقود شراكة تتعلق بتسويق ماب موبايل لدى زبائنهم على غرار ما تم مع العميل التقليدي.

## 6. عدم الاستغلال التجاري لرصيد الوكالة من الأرشييف

مشروع جاري العمل فيه

## 7. قصور في عملية تسعير منتجات وخدمات الوكالة

← تسعيرة غير مصادق عليها من طرف مجلس الإدارة

← تسعيرة تم وضعها في غياب دراسات للكلفة

← تسعيرة جامدة قائمة على مبدأ الاشتراك

إن التسعيرة المحددة من أجل لتسويق منتجات وخدمات الوكالة ، بما في ذلك المنتجات الجديدة ( ماب تي في ، ماب أوديو، الأنفوغرافيا، الصور) قد تمت المصادقة عليها من قبل المجلس الإداري للوكالة خلال اجتماعه المنعقدين يومي 14 فبراير 2012 و12 شتنبر من نفس السنة.

بعد ابتكار وإغناء لائحة خدماتها ومنتجاتها، وضعت وكالة المغرب العربي للأنباء سياسة تعريفية تهدف إلى تحسين رقم معاملاتهما، أخذا بالاعتبار لوضع السوق والمنافسة .

وقد وضعت بالفعل تسعيرة مدروسة جيدا ، على أساس ما هو موجود، ومهيكله حسب أصناف الزبناء ، بهدف مواكبة عملية تنويع خدماتها الإعلامية وكذا إطلاق منتجات جديدة ( ماب تيفي، ماب أوديو، ماب فوتو، الأنفوغرافيا).

وهكذا تم تحديد جدول الأسعار من قبل وكالة المغرب العربي للأنباء من خلال عملية تركيبية للدراسات حول وضعية السوق ، والدراسة الخاصة بالزبناء المحتملين والشرائح المستهدفة. وهو يتضمن أسعارا موحدة مطبقة على نفس الصنف من الزبناء، حسب القطاع ، وحسب المنتجات والخدمات .

## 8. عدم التطابق بين الحصيلات المقدمة في مجال ديون الزبناء

هذه المسألة تمت تسويتها اليوم بالشروع في تنفيذ حل (ساج 100) الذي يسمح للمديرية التجارية بمراقبة أنشطتها وكذا كافة الوضعيات على مستوى التسيير المالي والحسابي، والتدبير التجاري، والعلاقات مع الزبون، وغير ذلك.

## 9. أوجه القصور في عملية استخلاص الديون

إن مسألة الديون الناجمة عن عدم أداء الزبناء للخدمات الإخبارية للوكالة ، توجد دائما ضمن الملفات العالقة . بالرغم من مختلف الخطوات والمبادرات التي قامت بها الوكالة لدى المؤسسات والهيئات المعنية ، يتأكد أكثر فأكثر أنه من الصعب تحصيل هذه الديون لأسباب ترتبط على الخصوص بوضعية مختلف المشتركين، ومن بينهم بعض الصحف التي توقفت عن الصدور، ونفس الشيء بالنسبة لبعض الوزارات و العمالات التي أزيلت أو التي أدمجت في أخرى، عقب تغييرات في الهياكل الوزارية أو تقسيم إداري جديد.

و يبلغ حجم الديون التي تعتبر غير قابلة للتحصيل 8.986.910,00 درهم منها 7.975.635,40 درهم للقطاع العمومي و 1.011.275,07 درهم للقطاع الخاص.

ولم تؤد عمليات التذكير المتعددة بضرورة دفع هذه المستحقات والإنذارات الموجهة إلى الشركاء المعنيين عبر محامي وكالة المغرب العربي للأنباء . من أجل استيفاء هذه الديون إلى تخفيض حجم هذه الديون بشكل ملموس وإنهاء هذا الملف بصفة نهائية.

وعلى إثر التوصيات المختلفة الصادرة عن المجلس الإداري والتي دعت إلى تسوية مشكل هذه الديون بالتنسيق مع المصالح المختصة بوزارة الاقتصاد والمالية . تم عقد اجتماعات بين ممثلين عن هذه الوزارة وعن وكالة المغرب العربي للأنباء . تم على أثرها الاتفاق حصر لوائح خاصة بهذه الديون حسب طبيعة النشاط.

وقد تم تحليل هذه الديون وتقديمها حسب سبب مبررات عدم الأداء . والتي تمثل في حل الشركات المعنية أو التوقف عن النشاط. وغياب الطلبات . وعدم التأشير على عقود الاشتراك بالنسبة للقطاع العمومي أو رفض الأداء.

## ثالثا - بخصوص الحكامة بالوكالة

### 1. عدم تلاؤم الإطار القانوني للوكالة مع التحولات العميقة التي يشهدها المشهد الإعلامي

تم أخذ هذه الملاحظة بالاعتبار

### 2. عدم تنفيذ بعض قرارات المجلس الإداري

لقد تم إخبار المجلس الإداري من قبل أعضاء مجلس التسيير. خلال اجتماع 12 شتنبر 2012 . بتنفيذ ومتابعة متخلف القرارات. باستثناء تلك التي تتطلب تمويلا هاما كتلك المتعلقة بشراء مقرات لفائدة المكاتب الجهوية والدولية بدل الاستمرار في أداء الكراء.

### 3. فتح مكاتب دولية و جهوية دون معايير محددة سلفا

أصبحت عملية فتح المكاتب الجهوية والدولية خاضعة لإستراتيجية. مع هدف أساسي يتمثل في ضمان تغطية أفضل على المستويين الجهوي والدولي . وقد وضعت مديرية الإعلام بالفعل مخططا لإعادة الانتشار ينص على فتح وجهات جديدة كل سنة على أساس الحاجيات الاستراتيجية للمغرب . كما قررت جميع تمثيلياتها الجهوية والدولية على شكل أقطاب بدافع الحرص على النجاعة والترشيد في ما يخص الميزانية والموارد البشرية.

## رابعا - في مجال النظام المعلوماتي للوكالة

### 1. القصور في مجال التخطيط لإدخال المعلومات بالوكالة

### 2. القصور المسجل في مجال استغلال بعض التطبيقات

◀ الحلول التحريرية

◀ عدم تحسين استعمال برنامج التسيير المالي

لقد قامت الوكالة بعدة خطوات ترمي إلى تطوير نظامها المعلوماتي ومواكبة التكنولوجيات الجديدة والاستجابة لحاجيات مختلف المصالح والمستخدمين. سواء على المستوى المركزي أو على المستوى الجهوي أو على المستوى الدولي. من خلال وضع أنظمة وبرامج تستعمل في التحرير أو في التسيير الإداري بما في ذلك برنامج ( ساج 100 ) للتسيير التجاري

. واقتناء الوسائل التقنية والمعلوماتية الملائمة بهدف تمكينها من القيام بمهامها في أحسن الظروف وبالسلاسة المطلوبة.

وشرعت الوكالة في إطار إعادة الهيكلية وتأهيل مديرية التكنولوجيات الجديدة في القيام بخطوات ترمي تحديث وتطوير نظامها المعلوماتي باللجوء إلى التقنيات الأكثر تطورا المستعملة من قبل وسائل الإعلام في العالم .

وهكذا قامت بوضع نظام معلوماتي خاص بالتحليل (فايل وركس). يوفر استعمالات و وظائف جديدة وذات أداء جيد. تمكن من الاستجابة لحاجيات الصحفيين والمستعملين . واتخذت الإجراءات الضرورية من أجل ضمان تعزيز السلامة في مجال الأمن المعلوماتي وتأمين سلامة الشبكة والنظام المعلوماتي.

وفي هذا السياق. واصلت الوكالة تطبيق مخططها المديرية المعلوماتية وتعزيز مختلف وحدات النظام المعلوماتية على مستوى مصالح الإنتاج . وذلك بالقيام باقتناء التجهيزات والوسائل المعلوماتية الملائمة.

وقد قامت كذلك بوضع نظام جديد لتدبير خدمة الرسائل الإلكترونية يوفر للصحفيين والمستعملين إمكانية تواصل أسرع وأجمع. فضلا عن الولوج المستمر إلى خدمة الرسائل. في المكتب أو أثناء المهمات. بأقل كلفة وفي أمان تام. وقامت الوكالة من جهة أخرى بإطلاق مراجعات لشبكتها المعلوماتية والهاتفية وكذا بوابتها الإلكترونية. وتهدف هذه المراجعات إلى تحسين و تثمين هندسة الشبكة والموقع الإلكتروني. كما قامت باقتناء التجهيزات الضرورية ( المعدات والبرامج ) من أجل الرفع من مستوى سلامة الشبكة والنظام المعلوماتي للوكالة .

## خامسا - في مجال الموارد البشرية

1. قصور في مجال تعيين العاملين في المكاتب الدولية

2. تمديد مدة التعيين في المكاتب الدولية بما يتجاوز الفترة المنصوص عليها في مذكرة 4 مارس 2004

3. إعادة تعيين العاملين في المكاتب الدولية في غياب الشروط المطلوبة

4. الأثر المالي المترتب عن عدم استقرار العاملين المعيّنين في الخارج

تم بالفعل تسجيل حالات عدم التزام بالذكرة المؤرخة ب 4 مارس 2004 بخصوص بعض التعيينات. و قد أملت بها بالأساس ضرورة المصلحة أو عدم وجود الموارد المؤهلة لشغل المناصب المعنية. و جدر الإشارة إلى أن الحركة التي تمت في 2012 . وتلك التي ستليها تتميز بشئ جديد. وهو أن تاريخ تعيين وتاريخ عودة الصحفي الذي يعمل في الخارج يحددان سلفا ويتم التنصيب عليهما في قرار التعيين كما أن فترة التعيين حددت في أربع سنوات.

و جدر الإشارة إلى أن مشروعا يتعلق بإعادة انتشار الصحفيين قد تمت المصادقة عليه من قبل مجلس تسيير الوكالة الذي من المقرر أن يعكف بتوصية من مجلس الإدارة على تعميق التفكير في هذا الموضوع وإثرائه من أجل تقديمه إلى الاجتماع القادم للمجلس .

## سادسا - في مجال تدبير نفقات الوكالة

1. أوجه القصور في تتبع تنفيذ الصفقات

تم أخذ هذه الملاحظة بعين الاعتبار

2. أوجه القصور في تسيير مالية الوكالة

على غرار مالية المكاتب الجهوية . يقوم المكلفون بالتدبير المالي في المكاتب الدولية بإقفال حساباتهم في 31 / 12 من كل سنة ويقومون بإيداع المتبقي ما مالية المكتب في الحساب البنكي الجاري المفتوح باسم الوكالة لدى بلدان الاستقبال

فالأرصدة المتواجدة بمالية المكاتب هي أرصدة بنكية تمكن من تسيير المكتب . وبالتالي فإنه بعد افتتاح السنة المالية الموالية . تكون هذه الأرصدة مبررة.

ويتم تحرير محاضر خاصة بإقفال حساب السنة المالية بين الإدارة والمكلف بالتدبير المالي في ضوء كشف الحساب البنكي عند الإغلاق وآخر بيان للمصاريف . وهكذا فإن أي فاتورة صادرة بعد هذا التاريخ لا تقبل من قبل الإدارة . ويمكن هذا الإجراء الذي تم العمل به منذ بضع سنوات من تلافى التأخير في الإرسال وفي المحاسبة المتعلقة بفواتير المصاريف .

وإن فتح حساب وكالة المغرب العربي للأنباء في نيودلهي باسم المكلف بالتسيير المالي للمكتب قد فرضته صعوبات مرتبطة بالقوانين الجاري بها العمل في هذا البلد. وتعتزم الوكالة إعداد نظام خاص بها لمالية المكاتب بأخذ بالاعتبار كل الصعوبات والإكراهات التي اعترضت عملية التسيير المالي للمكاتب في الخارج.

### 3. اختلالات في تدبير نفقات المراسلين

إن الغلاف المالي المخصص للمراسلين يخضع لنفس معايير التقييم التي تحكم المكاتب في الخارج:

- مستوى المعيشة في بلد الاستقبال

- أهمية الموقع الجغرافي:

- الحاجيات الخاصة بكل جهة:

وتقوم الوكالة بتعويض المصاريف للأسباب التالية :

- ما دام لم يتم فتح مكتب فإنه ليس هناك فتح لحساب بنكي باسم الوكالة:

- غياب حساب بنكي ليسمح برصد مالية .

ومن أجل تجاوز كل الصعوبات ومن أجل عدم مخالفة الفصل 10 من القانون 00 - 69 فإنه الوكالة تلجأ إلى منح «تعويضات جزافية» لمراسليها في الخارج.

و بخصوص التجهيز، فإن الوكالة تسجل مبدئياً كل ممتلكاتها وخاصة تلك التي تكون في حوزة المراسلين إلا في ما إذا وقع إغفال.

## III - جواب وزير الاتصال

(نص الجواب كما ورد)

عرفت وكالة المغرب العربي للأنباء، في الفترة ما بين 2009 و 2011، تواتر ثلاث مدراء عامين. لذا، فإن العمليات المنجزة خلال هذه الفترة لم يتم تحقيقها في إطار رؤية إستراتيجية موحدة.

و بعد هذه الفترة، سهرت وزارة الاتصال على ضمان السير العادي للمؤسسة بدعمها لمجموعة من الإصلاحات. نذكر منها:

- الحرص على اجتماع المجلس الإداري بصفة منتظمة.
- تفعيل لجنة التسيير، المكلفة حاليا بإعداد اجتماع مجلس الإدارة مع مراجعة منتظمة لتنفيذ قرارات هذا الأخير.
- الإطلاق الفعلي لمشروع MAP-Info و MAP-Audio و اقتناء مقر للمصالح المكلفة بالمنتجات الجديدة.
- إطلاق مشاورات حول نظام جديد للعاملين بالوكالة يتمشى مع حاجياتها و كذا مع التطور التكنولوجي الذي يعرفه القطاع.
- اقتراح مشروع قانون ضمن المخطط التشريعي 2012 - 2016 للحكومة، من أجل تكييف الإطار القانوني للوكالة مع التطورات التي يعرفها القطاع.
- اعتماد ميثاق الأخلاقيات.
- إطلاق دراسة مشروع المخطط الاستراتيجي 2012 - 2016.
- إحداث مركز للتكوين المستمر.
- توفير الإمكانيات المادية للوكالة من خلال اتفاقية التأهيل التي تمكنت بموجبها من الحصول على منحة قدرها 26 مليون درهم إضافة إلى اعتمادات من الميزانية العامة.
- الحفاظ، بصفة استثنائية، على جميع المناصب المالية رغم الإحالة على التقاعد و توفير مناصب مالية إضافية حتى يتسنى للوكالة الاستجابة للحاجيات المتزايدة من الموارد البشرية.
- اعتماد مجلس الإدارة لمسطرة التعيين في مناصب المسؤولية.
- إطلاق مشروع مراجعة نظام التعويضات للعاملين بالوكالة.
- إطلاق دراسة لإعادة هيكلة الوكالة.
- تحضير مشروع نظام لتدبير إعادة انتشار الصحفيين على مستوى المكاتب الدولية و الجهوية.
- إحداث منصب الوسيط (Ombudsman) لوكالة المغرب العربي للأنباء.
- إطلاق مشروع عقد برنامج بين الدولة و الوكالة.

### أولا - فيما يتعلق بمسلسل إنتاج الخبر

#### التوصية الأولى

صادق المجلس الإداري للوكالة، المنعقد في 14 فبراير 2012، على مشروع مخطط استراتيجي للوكالة للفترة 2012 - 2016 و أحدث لجنة مكلفة بالتتبع الاستراتيجي لهذا المشروع تحت رئاسة وزارة الاتصال.

و في هذا الإطار، صادقت الوكالة على طلب العروض و تم اتخاذ الإجراءات اللازمة، و سيتم إخبار المجلس الأعلى للحسابات بما آل إليه المشروع.

#### التوصية الثانية، الثالثة، الرابعة و الثامنة

يتضمن ميثاق الأخلاقيات الذي أجزته الوكالة في أبريل 2012 مجموعة تدابير تجيب على التساؤلات المشار إليها في التوصيات أعلاه. في هذا السياق، تعلن الوكالة و صحفيوها التزامهم بالقواعد التالية:

- الالتزام بتقديم خدمة إعلامية ذات جودة وفق المعايير المعتمدة في عمل الوكالة و المتمثلة أساسا في الدقة و الحياد و الموضوعية و الاستناد إلى المصادر الموثوقة.
- احترام التعددية و الحرص على التوازن في صياغة الخبر.
- إحداث منصب الوسيط للوكالة.

### ← التوصية الخامسة، السادسة، التاسعة و الحادية عشر

- تم أخذ هذه التوصيات بعين الاعتبار من قبل الوكالة و تعتزم هذه الأخيرة في إطار مخططها الإستراتيجي 2012 - 2016 إنجاز العمليات التي تنص عليها هذه التوصيات. و لا سيما:
  - وضع مساطر التتبع من أجل تقييم كمي و كيفي لإنتاجات الصحفيين.
  - اعتماد دليل مساطر يحدد مختلف المهام التي يجب القيام بها في مجال معالجة و الموافقة على النشرات.
  - وضع الإمكانيات اللازمة لتطوير خطوط متخصصة (profils spécialisés) و إلحاق الكفاءات المختصة بها.

### ← التوصية السابعة و العاشرة

اعتمد المجلس الإداري المنعقد في شتنبر 2012 التعريفة المقترحة من طرف وكالة المغرب العربي للأنباء لتسويق منتجاتها الجديدة: خدمة الـ (MAP-TV) المصورة و خدمة المواد المسموعة (MAP-Audio) و خدمة الصور و الأنفوغرافيا.

كما صادق المجلس الإداري المنعقد في فبراير 2012 على اقتناء مقر للمصالح المكلفة بهذه المنتجات الجديدة.

## ثانيا - فيما يتعلق بتسويق منتجات و خدمات الوكالة

### ← التوصيات الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة، التاسعة، العاشرة و الثانية عشرة

تم أخذ هذه التوصيات بعين الاعتبار و ستمكن الإستراتيجية التي سنعتمدها الوكالة في إطار مخططها الاستراتيجي 2012-2016 و كذا العمليات المنبثقة منها من العمل على تفعيل هذه التوصيات.

و جدر الإشارة أيضا إلى أن الوكالة قد اعتزمت، في إطار مخطط عملها برسم سنة 2012، إنجاز العمليات التجارية و التسويقية التالية:

- تنظيم حملات التواصل و الترويج.
- البحث عن شركاء جدد على المستوى الوطني و الدولي.
- إطلاق سياسة جديدة لنظام تعريفية ترويجية.
- وضع نظام يقظة إستراتيجية.

### ← التوصية السابعة

تعتمد الوزارة تسليم رصيدها الإيكونوغرافي و الوثائقي للوكالة بالإضافة إلى رصيد الأرشيف الذي تتوفر عليه و ذلك بهدف تنويع منتجاتها.

### ← التوصية الثامنة

سبق للمجلس الإداري للوكالة أن وافق على التسعيرة الخاصة بالمنتجات التالية: MAP-Info و MAP-Audio. و سيعمل على تحديد الشروط العامة للبيع التي سيتم الإعلان عنها للعموم و كذا التعريفة الخاصة بهذه المنتجات.

## التوصية الحادية عشر

تم أخذ هذه التوصيات بعين الاعتبار. و جدر الإشارة إلى أن المجلس الإداري المنعقد في شتنبر 2012 اعتمد إحداث لجنة تضم ممثلي الوكالة ووزارة الاقتصاد و المالية و جميع المتدخلين المعنيين من أجل بحث إشكالية الديون غير المحصل عليها و المترتبة عن عدم تسديد واجبات الاشتراك في الخدمات الإخبارية للوكالة و إيجاد الحلول المناسبة من أجل تسوية هذا الملف بصفة نهائية.

و بالإضافة إلى ذلك، فإن وزارة الاتصال ستستمر في تقديم دعمها للوكالة عبر التدخل لدى الزبناء المؤسساتيين لتحصيل مستحقاتها.

## ثالثا - فيما يخص الحكامة بالوكالة

### التوصية الأولى

تم اقتراح مشروع قانون ضمن المخطط التشريعي 2012 - 2016 للحكومة، من أجل تكييف النظام القانوني للوكالة مع التطورات التي يعرفها القطاع.

### التوصية الثانية

تقوم لجنة تسيير الوكالة، بصفة منتظمة، بإعداد و إبلاغ حصيلة كل التوصيات الصادرة عن المجلس الإداري. و ستسهر الوزارة على ضمان إبلاغ حالة تنفيذ هذه التوصيات بصفة منتظمة.

### التوصية الثالثة

تم أخذ هذه التوصيات بعين الاعتبار. و سيسهر المجلس الإداري للوكالة، الذي تتم مراجعته عند فتح أو إغلاق المكاتب الجهوية و الدولية، على وضع معايير مسبقة و على توضيح نصي لدوافع القرارات المتعلقة بذلك.

## رابعا - فيما يخص الموارد البشرية

تتوفر الوكالة على مسطرة للتعين في مناصب المسؤولية. و فيما يتعلق برؤساء المكاتب، فقد تم اقتراح، للمجلس الإداري المنعقد في شتنبر 2012، مشروع النظام المتعلق بتدبير إعادة انتشار الصحفيين العاملين بالوكالة و الذي هو حاليا في طور النقاش. و يعتمد هذا النظام على قواعد الشفافية و تكافؤ الفرص و الاستحقاق و الكفاءة.

و اعتمدت الوكالة، خلال إعداد هذا المشروع، على مقارنة تشاركية، نتج عنها وضع شبكة تنقيط تحدد معايير التعيين في المكاتب الدولية مع حصر مدة التعيين بالخارج في أربع سنوات، إلا لضرورة المصلحة.



## مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

يعتبر مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل مؤسسة عمومية تم إحداثها سنة 1974. ويتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي ويخضع لوصاية الوزارة المكلفة بالتكوين المهني. ويتولى تدبير شؤونه مجلس إدارة مكون من 28 عضواً من بينهم 14 مثليين للدولة، و7 مثليين للعمال و7 مثليين لأرباب العمل.

ويتولى المكتب بصفته الفاعل العمومي الرئيسي في مجال التكوين المهني. بمقتضى المادة 2 من الظهير الشريف بمثابة قانون رقم 183-72-1 بتاريخ 28 ربيع الثاني 1394، بعلاقة مع القطاعات الوزارية و المشغلين المعنيين، بإنعاش الشغل وبتنمية و ملائمة التكوين المهني للمقن من طرف الوزارة المكلفة بالشغل. وبالتالي، فإنه يضمن، من جهة، الإعلام والتوجيه والانتقاء المهني للمرشحين في وحدات التكوين التابعة له، ومن جهة أخرى، يسهر على التأهيل المهني للعاملين.

و تتكون شبكة مؤسسات التكوين المهني من 263 مؤسسة تنتمي إلى نظام التكوين للمكتب، و 36 مركزاً للتكوين متعاقد، و44 مركزاً للتكوين تابع لبرنامج إعادة إدماج السجناء.

ويشمل سجل التكوين للمكتب على 143 تكوين لنيل دبلوم و91 تكوين تأهيلي في 20 قطاع للتكوين. كما أن التكوين الأولي يضم أربعة مستويات (التقني المتخصص والتقني والتأهيلي والتخصص) وهناك ثلاثة أنماط للتدريس (التكوين القار والتكوين بالتمرس<sup>14</sup> و التكوين بالتدرج<sup>15</sup>).

ويتوفر المكتب على 8.252 مستخدماً من بينهم 5.931 مكوناً و2.430 إطاراً وعاوناً إدارياً. أما في ما يخص ميزانيته، فتقدر بـ2.118,4 مليون درهم سنة 2011.

### I. ملاحظات و توصيات المجلس الأعلى للحسابات

هت مهمة مراقبة التسيير التي قام بها المجلس في مرحلتها الأولى والثانية محورين أساسيين وهما التكوين المهني الأولي وتنظيم ونظام معلومات المكتب. وقد أسفرت هذه المهمة عن مجموعة من الملاحظات نورد، في ما يلي، أهمها مصحوبة بالتوصيات.

#### أولاً - تخطيط التكوين الأولي

##### ◀ عدم كفاية آليات التخطيط

##### • غياب مخططات تنمية قطاعية متعلقة بالتكوين المهني

لقد اعتمد المكتب مخطط تنمية يتعلق بالتكوين المهني يغطي الفترة الممتدة ما بين 2003 و 2008. ويهدف إلى تلبية الطلب الحكومي المتمثل في تكوين 400.000 شاب. غير أنه لوحظ أن هذا المخطط لا يحتوي على مؤشرات تتعلق بتقسيم هذا الهدف إلى أهداف قطاعية. وإذا كان المكتب يعتمد في تطوير منظومة التكوين على الدراسات القطاعية أو دراسة الجدوى التي تمكن من معرفة الطلب من العمالة لكل القطاعات الاقتصادية، إلا أنه لم يتم دعم هذا الإجراء، في ما يخص فترة المراجعة، بمخططات تنمية قطاعية للتكوين:

##### • غياب مخططات تنمية جهوية متعلقة بالتكوين المهني

في إطار التخطيط لعرض التكوين على المستوى الجهوي، قام المكتب بإطلاق دراسات تتعلق بوضع مخططات مديرية جهوية للتكوين المهني عن الفترة 2003-2010. و يقدر مبلغ الصفقات الملتزم بها 25.816.700 درهم. هذه الدراسات التي من المفروض أن تقدم تشخيصاً لحاجيات التكوين المهني وأفق تطويره خلال الفترة المذكورة، توقفت في مرحلة تحديد

14 القانون رقم 96-36 المتعلق بإحداث و تنظيم التكوين بالتمرس الصادر بشأن تنفيذ الظهير الشريف رقم 88-96-1 بتاريخ 21 يونيو 1996.  
15 القانون رقم 00-12 المتعلق بإحداث و تنظيم التكوين بالتدرج.

الحاجيات دون بلوغ مرحلة وضع مخططات مديرية. و بالفعل. فإن هذه الدراسات ذات طابع عام ولا تضم سوى توجيهات قطاعية عامة دون الوصول إلى تحديد نوعية الشعب المزمع فتحها وسياسة إحداث مؤسسات التكوين (فتح مؤسسات جديدة أو توسيع المؤسسات الموجودة. الخ).

و بالإضافة إلى ذلك. فإن هذه الوثائق لم تعكس الأهداف إلى أرقام تبين تطور خريطة التكوين لكل جهة. و بالتالي. لا يمكن استغلالها لوضع خريطة تكوين جهوية مما جعل المديرية الجهوية تواجه صعوبات من الناحية العملية لبلورة توجيهات هذه الدراسات في برمجتها السنوية عبر مخططات تنمية جهوية.

و جدر الإشارة إلى أنه باستثناء المديرية الجهوية للشاوية تادلة. لا تتوفر باقي المديرية الجهوية التي تمت زيارتها على مخطط تنمية جهوي للتكوين المهني.

#### • غياب مخططات تنمية لمؤسسات التكوين المهني

مبدئياً. يتعين على مؤسسات التكوين المهني إعداد مخططات تنمية توضح رؤيتها. على مدى عدة سنوات. لتطور خريطة التكوين وذلك بالتعاون مع الشركاء المهنيين. وذلك لترسيخ التوجيهات الإستراتيجية للمكتب وتلك المتعلقة بالمخطط الجهوي للتكوين مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات وطاقات التكوين المتاحة من طرف المؤسسة.

إلا أنه لوحظ غياب هذه المخططات في أغلب مركبات و مؤسسات التكوين التي تمت زيارتها لاسيما تلك المتخصصة. وبالإضافة إلى ذلك. وفي الحالات النادرة التي يتم فيها إعداد هذه الوثيقة من طرف بعض المركبات. تقتصر على وضع التطور الكمي لخريطة التكوين المهني و حاجيات الاستثمار المترتبة عنها.

لذلك. يوصي المجلس المكتب بصياغة مخططات مديرية جهوية فعلية للتكوين المهني يتبلور من خلالها تخطيط حقيقي لهذا الأخير والسهر على إعداد مخططات تنمية للتكوين المهني على المستوى الجهوي وعلى مستوى مؤسسات التكوين المهني.

#### ◀ عدم كفاية آليات قيادة وتتبع عرض التكوين

##### • ضعف آليات رصد حاجيات التكوين

في غياب المرصد الوطني للشغل. يعتمد المكتب على دراسات داخلية لمعرفة الحاجيات الراهنة و المستقبلية من العمالة أو على دراسات الجدوى للتأكد من ملائمة عرض التكوين لسوق الشغل. وتستدعي نتائج هذه الدراسات. التي تشكل تقديرات للتطور المستقبلي للاقتصاد. مراجعة دورية ومستمرة كي يواكب المكتب الحاجيات الفعلية لسوق الشغل. إلا أنه لوحظ أن هذه الدراسات. التي يعود إنجازها لسنة 2000. لم يتم تحديثها بعد. ونخص بالذكر الدراسات المتعلقة بقطاعات الصناعات الغذائية والبلاستيك والهندسة الميكانيكية.

بالإضافة إلى ذلك. هناك مستوى آخر لتقييم عرض التكوين للرفع من جودته. وذلك من خلال إنشاء آلية للتقييم المستمر لبرامج التكوين والرصد القطاعي. ولهذه الغاية. أنشأ المكتب ثمانية مراكز لتنمية المهارات (CDC) التي تعتبر بمثابة هياكل تقنية وبيداغوجية منظمة حسب القطاعات المتقاربة من الناحية التقنية. وعلى الرغم من أهميتها سواء في ما يخص السهر على جودة التكوين أو السعي إلى ملائمة مع حاجيات سوق الشغل. إلا أنها تعاني من نقائص تحول دون القيام دورها كقاطرة تقنية وبيداغوجية. و في هذا الصدد. لاحظ المجلس ما يلي:

- عدم كفاية الموارد البشرية الموضوعة رهن إشارة هذه المراكز مقارنة بالاختصاصات المنوطة بها;
- ارتفاع معدل تغيير الموظفين والمكونين المنشطين العاملين بهذه المراكز. مما لا يسمح بتراكم الخبرة. وبالتالي. صعوبة نقل المعرفة إلى المكونين;
- معظم الأنشطة الممارسة من طرف هذه المراكز تتعلق بتكوين ودعم قدرات المكونين. أما في ما يخص المهام الأخرى المتعلقة بإقامة علاقات مع المحيط الخارجي والمقاولات وكذا الرصد التكنولوجي للشعب. وتحليل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية للقطاعات المهنية فهي لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

## • عدم كفاية التشاور مع ممثلي الفروع المهنية في إدارة ورصد عرض التكوين

عقد المكتب عدد من الاتفاقيات مع القطاعات المهنية، إلا أنها ليست معممة على جميع الفروع المهنية. وهكذا، لم يعقد المكتب سوى 11 اتفاقية شراكة فقط مع 11 جمعية من بين 30 جمعية أو فيدرالية تمثل جميع الفروع المهنية الموجودة.

وتنص الاتفاقيات المبرمة على إنشاء لجان جهوية مع الجمعيات المهنية المتوفرة على تمثيلية جهوية (حالة الفيدرالية الوطنية للسياحة (FNT)، فيدرالية صناعة مواد البناء (FMC)، الفيدرالية الوطنية للنقل الطرقي (FNTR) والفيدرالية الوطنية للأشغال العمومية والبناء (FNBTP). لكن في الواقع لم يتم تكوين أي واحدة من هذه اللجان. كما تنص هذه الاتفاقيات على إنشاء هيكل استشارية تجتمع بصفة دورية وفقاً لجدول زمني محدد سلفاً. ومع ذلك، لم يتم احترام هذه الجدولة، مما يحول دون المساهمة الفعالة لهذه الهياكل في الملائمة المستمرة لعرض التكوين مع حاجيات القطاعات الاقتصادية.

وهناك جانب آخر تعتبر فيه مشاركة الجمعيات المهنية ضرورية ألا وهو المساهمة في تسيير مؤسسات التكوين المهني من خلال تمثيلتها في مجلس إدارة المؤسسة (CGE) الذي يعتبر هيكلًا تقريريًا يربط مؤسسة التكوين بالوسط المهني. وقد اتضح من خلال الزيارات الميدانية لمجموعة من مؤسسات التكوين أن مجلس إدارة المؤسسة لا يعقد بصفة منتظمة، وبالتالي لا يلعب دوره كصلة وصل بين هذه الأخيرة و الوسط المهني.

وعليه، يوصي المجلس المكتب بتعزيز آليات الرصد المتعلقة بسوق الشغل، لاسيما تمكين مراكز تنمية المهارات من الوسائل اللازمة لإجراز مهامها، وكذا تنشيط اللجان التي تم إحداثها بموجب اتفاقيات مع المهنيين ومجالس إدارة مؤسسات التكوين.

## ثانيا - عرض التكوين المهني الأولي

### ← العرض المتعلق بالشواهد

#### • تصميم وإنتاج برامج التكوين المهني

شرع المكتب في عملية إعادة هيكلة قطاعات التكوين قصد تحسين العرض المتعلق بالدبلومات الممنوحة. ولقد تبني المكتب في هندسة التكوين منهجية المقاربة بالكفاءات. وبالتالي، ومنذ سنة 2003، فتح المكتب ورشاً لتأهيل الشعب الموجودة أو إحداث شعب جديدة.

وتعتبر منهجية المقاربة بالكفاءات (APC)، كأسلوب لتنمية منظومة التكوين، بمثابة منهج شمولي لا يقف عند وضع برامج التكوين المهني فقط، حيث يؤدي تنفيذه إلى إعادة هندسة منظومة التكوين بأكملها من خلال التخطيط لوضع البرامج في جميع جوانبه (الموارد البشرية وفضاءات التكوين والمعدات المتوفرة، الخ).

لكن، في الواقع، تبين أن هناك عدة نقائص تشوب تنفيذ هذا النهج. إذ أن المكتب اكتفى بإعادة هندسة مناهج التكوين فقط (صياغة المناهج والدلائل البيداغوجية والدلائل المتعلقة بالتنظيم البيداغوجي والمادي ودلائل التقييم)، دون توفير الظروف اللازمة لتنفيذ هذه المناهج على مستوى مؤسسات التكوين المهني، وبصفة خاصة، تطوير آليات التدبير واحترام الشروط المضمنة في الدلائل المتعلقة بالتنظيم البيداغوجي والمادي<sup>16</sup>.

#### • إنشاء شعب جديدة و تسليم الشواهد قبل نشر القرارات المتعلقة بها

يتم تحديد عرض الشواهد من قبل وزارة التشغيل والتكوين المهني على أساس المقترحات المقدمة من طرف المكتب. فالمرسوم رقم 2.86.325 المؤرخ في 8 جمادى الأولى 1407 (9 يناير 1987) المتعلق بالنظام العام لمؤسسات التكوين المهني، ينص في مادته الأولى على أنه «تحدث مؤسسات التكوين المهني وتنظم وتحذف بقرار من الوزير المعني، مصادق عليه من طرف السلطات الحكومية المكلفة بالتكوين المهني، والمالية و الشؤون الإدارية».

16 سيتم تناول هذه النقطة بتفصيل في المحور المتعلق بتنظيم وشروط سير التكوين الأولي.

لكن. ومن خلال تحليل خريطة التكوين للمكتب طوال الفترة ما بين 2003 و2011، تبين أن بدء التكوين في بعض مؤسسات التكوين المهني تم قبل صدور القرارات المحدثة لها.

وجدر الإشارة. كذلك، إلى أن الشعب المفتوحة للتكوين بالنسبة لمختلف المستويات يتم إحقاقه بالقرارات المحدثة والمنظمة لمؤسسات التكوين المهني. ومع ذلك، وفي إطار تطوير عرض الشواهد. لوحظ أن المكتب قام بالتكون خلال الفترة ما بين 2007 و2010 في عدة شعب وتخصصات غير مضمنة في القرارات المشار إليها. وهناك عدة حالات تم إحصاؤها في قطاعات التكوين المتعلقة بالنسيج والألبسة والفندقة والصناعات الغذائية.

وبالإضافة إلى ذلك، تنص المادة الأولى من المرسوم رقم 2-06-745 الصادر بتاريخ 18 ديسمبر 2007 المغير والمتمم للمرسوم رقم 2-86-325 بتاريخ 9 يناير 1987 المتعلق بالنظام العام لمؤسسات التكوين المهني، على ضرورة الإشارة في الشواهد المسلمة إلى اسم المؤسسة، وقرار إحداثها أو تنظيمها وكذا طرق ومستويات التكوين. كما يجب في حالة الإحداث أو التغيير الإشارة إلى مقر المؤسسة والطاقة الاستيعابية ومستوى أو مستويات التكوين وشروط الولوج والشعب والتخصصات وبرامج التكوين ومدتها ووضعية المؤسسة وتنظيمها الإداري والبيداغوجي ومهامها وشروط تعيين العاملين بها.

ومع ذلك، لوحظ أنه تم فتح شعب التكوين في بعض مؤسسات التكوين المهني دون تغيير القرارات المتعلقة بها، ونخص بالذكر حالة بعض الشعب في مؤسسات التكوين المنتمة للمديرية الجهوية للوسط الجنوبي: معهد التكنولوجيا التطبيقية مكناس طريق أكوراي ومعهد التكنولوجيا التطبيقية المتخصصة أزرو والمعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية محمد الفاسي بالراشدية ومعهد التكنولوجيا التطبيقية المتخصصة باب تزمي بمكناس ومعهد التكنولوجيا التطبيقية المتخصصة الحاجب ومعهد التكنولوجيا التطبيقية المتخصصة بإفران ومعهد التكنولوجيا التطبيقية المتخصصة بميدلت.

لذلك، يوصي المجلس المكتب باحترام النصوص الجاري بها العمل، لاسيما مقتضيات المرسوم رقم 2-86-325 بتاريخ 9 يناير 1987 المتعلق بالنظام العام لمؤسسات التكوين المهني كما وقع تغييره وتتميمه، عند إحداث الشعب وتسليم الشواهد.

#### • التكوين في تخصصات غير مدرجة في سجل برامج التكوين

لقد بذل المكتب مجهودا كبيرا في بلورة برامج التكوين عبر تطوير عدة دلائل وتصاميم (الدليل البيداغوجي ودليل التنظيم البيداغوجي والمادي ودليل التقييم وبرنامج التكوين إلخ....). ولذلك، فالامتثال واحترام هذه الأدوات المرجعية أمر ضروري لتنفيذ البرامج و حسن سير التكوين.

ومع ذلك، أظهرت عملية المقارنة بين خريطة التكوين وسجل برامج التكوين لمديرية البحث وهندسة التكوين أن هناك شعبا غير موجودة في هذا السجل يتم تدريسها من طرف مؤسسات التكوين المهني. ويتعلق الأمر ببرامج تكوين يتم تدريسها من طرف مؤسسات التكوين المهني دون توفرها على دلائل مرجعية (الدليل البيداغوجي ودليل التنظيم البيداغوجي والمعداتي ودليل التقييم وبرنامج التكوين). وتعتبر هذه الوثائق بمثابة دعائم أساسية للتكوين الجيد من جهة، ومن جهة ثانية تمكن من توحيد التكوين على مستوى جميع مؤسسات التكوين المهني.

لذلك، يوصي المجلس المكتب بتعميم الدلائل المرجعية على جميع الشعب ومؤسسات التكوين.

#### ◀ خريطة التكوين المهني

#### • غياب التعاقد بين المتدخلين في تدبير خريطة التكوين

تشتمل خريطة التكوين المهني على جميع التراخيص الممنوحة للمديريات الجهوية قصد تدريس برامج التكوين الواردة فيها. وتعتبر التزاما من طرف هذه الأخيرة اتجاه المديرية العامة من حيث عدد المتدربين الواجب تكوينهم خلال السنة والوسائل الواجب توفيرها لتحقيق هذا الهدف.

ولإضفاء طابع رسمي على هذه الالتزامات، تم إصدار مذكرة مديرية تحت رقم OFF/IG/N°586/05 بتاريخ 14 دجنبر 2005 تدعو جميع المديريات الجهوية لصياغة عقود برامج جهوية. لكن، لوحظ عدم توفر أي مديرية جهوية على عقد برنامج. وبالتالي، فإن الالتزامات المترتبة عن خريطة التكوين لا تخضع للتعاقد.

وبالإضافة إلى ذلك، يبقى تنفيذ خريطة التكوين رهينا في بعض الأحيان ببناء مؤسسات جديدة أو إنجاز أشغال تهيئة أو توسيع بعض المرافق أو تسليم المعدات اللازمة للتكوين في شعبة ما أو تعيين مكونين. لكنه لوحظ انه تمت برمجة عدة شعب تستدعي فتح مؤسسات جديدة أو توسيع أو تهيئة المؤسسات الموجودة. لكن في غياب هذه الشروط، ترتب عن ذلك عدم افتتاح التكوين في السنة الدراسية المقررة. ويمكن سرد بعض الحالات على سبيل المثال التي تم رصدها في المديرية الجهوية للمنطقة الشمالية الغربية 1 :

ملاحظات	عدد المتدربين المقررين	التاريخ المحدد لافتتاح المؤسسة	إحداث مؤسسة جديدة
افتتاح التكوين مبرمج في شهر مارس 2012	196	2010 - 2009	معهد التكنولوجيا التطبيقية بلقاصيري
تأجيل الافتتاح إلى غاية الدخول المدرسي 2013 - 2012	252	2011 - 2010	مركب التكوين في التقنيات الفلاحية بوقنادل
توجد المؤسسات الثلاث في خريطة التكوين للسنوات الدراسية 2010 - 2009	224	2010 - 2009	المعهد العالي للتكنولوجيا التطبيقية المتعدد التخصصات تمارة
و2010 - 2011 و2012 مع عدد	392	2010 - 2009	المعهد العالي للتكنولوجيا التطبيقية تامسنا
الشعب المقررة و عدد المتدربين. لكن لم يتم افتتاح هذه المؤسسات بعد.	242	2010 - 2009	معهد العالي للتكنولوجيا التطبيقية المتعدد التخصصات سلا

لذلك، يوصي المجلس بالسهر على إخضاع التزامات خريطة التكوين للتعاقد، وملاءمة أشغال البناء و التهيئة وتجهيز مؤسسات التكوين مع حجم تطور خريطة التكوين.

#### • تطور العرض في اتجاه الزيادة العددية للمتدربين

- عدم الأخذ بعين الاعتبار الطاقة الاستيعابية الحقيقية: يبقى تحقيق الأهداف السنوية المتمثلة في زيادة عدد المتدربين رهينا بالطاقة الاستيعابية الحقيقية لمؤسسات التكوين (فضاءات التكوين والتجهيزات وتوفر الكومونيين والحصص الزمنية لبرامج التكوين، الخ). غير أن التوقعات المتعلقة بعدد المتدربين يتم وضعها كل سنة في منحنى تصاعدي دون مراعاة السعة الحقيقية للاستقبال والوسائل المادية و البشرية المتوفرة. وبالتالي، تعتمد المذكرات السنوية التناظرية لخريطة التكوين على زيادة بمعدل 12% إلى 15% من عدد المتدربين في حين ان سعة الاستقبال لمؤسسات التكوين المهني، في بعض الحالات، لا تواكب هذه الزيادة قصد ضمان تطور تناسبي مع هذه الأهداف.

وفي هذا الصدد، تم القيام، على مستوى عينة من مؤسسات التكوين التي تمت زيارتها، بمقارنة بين عدة متغيرات مرتبطة بخريطة التكوين، من خلال مقارنة جدول الحصص المرتبطة بفضاءات التكوين المتوفرة والحصص الزمنية الضرورية لتنفيذ خريطة التكوين اعتمادا على العوامل التالية: خريطة التكوين (فقط بالنسبة للتكوين القار في الشعب المحولة للدبلومات) وتوزيع الحصص لهذه الشعب وعدد الأفواج. وقد مكنت هذه المقارنة من الوقوف على عدة فوارق بين سعة الاستقبال لمؤسسات التكوين والطاقة الاستيعابية الضرورية لإجاز خريطة التكوين<sup>17</sup>.

17 تشكل الفوارق بين الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التكوين و سعة الاستقبال الضرورية لإجاز خريطة التكوين السبب الرئيسي في عدم القدرة على إنجاز مقررات التكوين بكاملها ( انظر الجزء المتعلق بالتنظيم و ظروف سير التكوين).

كما تم إخضاع عدد من مؤسسات التكوين المهني لهذا التمرين. ونخص بالذكر كمثال للبرهنة على ذلك، معهد التكنولوجيا التطبيقية مولاي رشيد بنمسك ومعهد التكنولوجيا التطبيقية عين بركة بالدار البيضاء. في هذا الإطار لوحظ بالنسبة لمعهد التكنولوجيا التطبيقية مولاي رشيد بنمسك، أنه، وبنظام اشتغال كامل (أي معدل شغل فضاءات التكوين 100 %). فإن الطاقة الاستيعابية الأسبوعية الحقيقية للمؤسسة هي 1680 ساعة في الأسبوع كحد أقصى. لكن، إذا أخذنا بعين الاعتبار جدول الحصص الضروري لبرنامج التكوين الوارد في خريطة التكوين برسم السنة الدراسية 2011/2012، والمحدد في 2153 ساعة في الأسبوع، يتضح أن هناك عجزا يقدر ب 473 ساعة عن كل أسبوع.

أما فيما يخص معهد التكنولوجيا التطبيقية عين بركة بالدار البيضاء، فقد تبين أن سعة الاستقبال الحقيقية للمؤسسة بالنظر إلى الفضاءات المتوفرة لا تتعدى 780 ساعة في الأسبوع لكل فضاء، في حين، يتطلب إنجاز برامج التكوين الواردة في خريطة التكوين 995 ساعة في الأسبوع.

ومع ذلك، وعلى الرغم من الخصائص المتعلقة بفضاءات التكوين، فإن مديري مؤسسات التكوين ملزمين بالاستجابة للتطور السنوي لعدد المتدربين ولو بلغت الطاقة الاستيعابية لهذه الفضاءات حداً الأقصى. وبالتالي، وسعياً لتوفير مساحات إضافية للتكوين، يلجأ بعض المديرين إلى اعتماد نمط التكوين بالتمرس عوض نمط التكوين القار. حيث إن هذا النمط يمكن من استبدال قسم (فوج) واحد بقسمين في نفس الشعبة، وقد تم توسيع دائرة هذا النمط ليشمل حتى الشعب التي لا يمكن أن تدرس وفق التكوين بالتمرس<sup>18</sup>. بالإضافة إلى ذلك، تلجأ بعض المؤسسات إلى استعمال الورشات كفضول دراسية أو تقوم بتقليص عدد ساعات التكوين المبرمجة.

ولقد تبين، من خلال الزيارات الميدانية لشبكة مؤسسات التكوين المهني، أن بعض المؤسسات خصوصاً بعض مراكز التأهيل المهني وبعض معاهد التكنولوجيا التطبيقية توجد في وضعية متآكلة لا تستجيب لأدنى الشروط اللازمة لتنظيم البيداغوجي والمادي للتكوين. و يعاب على هذه المؤسسات ما يلي:

- مشكل الإقبال وصعوبة الوفاء بالتزامات خريطة التكوين؛
- انعدام التطور النوعي لخريطة التكوين (إعادة نفس الشعب أو بالأحرى اقتراح بعض التداريب في إطار التكوين التأهيلي)؛
- نقص في أجهزة الورشات، وحتى إن وجدت، فهي متجاوزة من الناحية التكنولوجية (غالباً ما يتم تسليمها عند إحداث المؤسسة)؛
- ضعف التخصيصات من الموارد البشرية الإدارية و المكونة.

و تجدر الإشارة إلى أن المكتب وكذا المديرية الجهوية تتوفر على التشخيص الدقيق وظروف سير التكوين لأغلب هذه المؤسسات، و قد تم اتخاذ قرارات بإغلاق البعض منها خصوصاً أن سلامة المتدربين والموظفين مهددة (حالة مراكز التأهيل المهني بتيفلت و اويزغت وعين الشق).

- عدم الأخذ بعين الاعتبار معدل الإقبال ومعدل الطلب: يعتبر معدل الإقبال مؤشر على مدى جاذبية الشعب. ويتم الحصول عليه بقسمة عدد الاختيارات الأولى للمرشحين لكل شعبة على عدد المقاعد المقترحة في خريطة التكوين المعنية. ورغم أهمية هذا المؤشر في تطوير خريطة التكوين وملائمتها مع المحيط السوسيو مهني، وحرص المديرية الجهوية وكذا مؤسسات التكوين على تتبع هذا المؤشر إلا أنه لا يستعمل في ضبط عرض التكوين إما بتقليصه أو حذفه بالنسبة للشعب التي تعرف إقبالا ضعيفا، أو رفعه بالنسبة للشعب التي يكثر عليها الطلب. وقد تجلّى ذلك في الفترة الممتدة من 2006 إلى 2011 من خلال:

- ارتفاع عرض التكوين بالنسبة لبعض الشعب رغم أن الطلب عليها سجل معدلات إقبال ضعيفة؛
- الحفاظ في بعض المؤسسات على الشعب التي تسجل معدلات إقبال جد ضعيفة لا لشيء إلا لتوفير هياكل التكوين المتعلقة بها؛

- هناك شعب في بعض المؤسسات تعرف مستويات ملء أدنى من 100 % رغم أن معدل الإقبال عليها

18 أنظر المحور المتعلق باختيار نمط التكوين.

يفوق عرض التكوين لشبكة المكتب.

- **عدم الأخذ بعين الاعتبار معدل الإدماج:** لاحظ المجلس أن جل مؤسسات التكوين لا تقوم بتتبع دقيق لإدماج الخريجين حتى تتمكن من اقتراح شعب تتلاءم وحاجيات سوق الشغل. ويتجلى ذلك على عدة مستويات :

- إن تتبع الإدماج من طرف مؤسسات التكوين عند تسليم الدبلومات لا يتم بصفة منتظمة، حيث تبين من خلال الزيارات الميدانية، أن بعض المؤسسات فقط تقوم بهذا الإجراء، وتتوفر على معطيات متعلقة بإدماج الخريجين؛

- وإذا توفرت هذه المعطيات في مؤسسات التكوين المهني، فهي موجودة بشكل يصعب معه استغلالها في تحيين وتكييف عرض التكوين؛

- تعاني نتائج الدراسات حول تتبع إدماج الخريجين من تأخيرات كبيرة. فأخر النتائج المتوفرة تتعلق بفوج 2008 / 2009؛

- لا يتم إرسال نتائج هذه الدراسات إلى مؤسسات التكوين قصد ملاءمة مقترحاتها مع حاجيات سوق الشغل.

وَجعل الثغرات السالفة الذكر مؤسسات التكوين تحتفظ بشعب ذات معدل إدماج ضعيف أو تقترح فتح شعب جديدة دون دراية بتوجهات محيطها السوسيو مهني. وتؤكد نتائج الدراسات حول تتبع إدماج الخريجين هذه الملاحظة، إذ أن تحليل المعطيات المتعلقة بنتائج دراسة تتبع وإدماج فوج 2008 / 2009، وكذا خريطة التكوين برسم السننتين الدراسيتين 2010 / 2011 و 2011 / 2012 بين ما يلي:

- الحفاظ في بعض المؤسسات على عرض تكوين في شعب لا تتلاءم وسوق الشغل على المستوى المحلي (غياب الإدماج)؛

- الحفاظ أو رفع عرض التكوين في شعب لها إمكانيات ضعيفة في الإدماج المهني (معدل إدماج أقل من 30%)؛

- **فتح شعب في مؤسسات دون احترام الشروط اللازمة:** يخضع فتح شعبة جديدة لمسطرة تساهم فيها مؤسسة التكوين بوضع كشف تقديري لهذا الغرض<sup>19</sup>. والهدف من ذلك هو التأكد من توفر جميع الشروط المادية والبيداغوجية اللازمة لحسن سير التكوين. غير أن زيارة مؤسسات التكوين كشفت أن فتح شعب جديدة، في عدة حالات، لا يحظى بالتهيء الدقيق مما يترتب عنه مشاكل عند افتتاح التكوين وخلال سيره<sup>20</sup>.

لذلك، يوصي المجلس المكتب بما يلي:

- **الأخذ بعين الاعتبار طاقة الاستقبال لمؤسسات التكوين وكذا معدل الإقبال ومعدل الإدماج عند برمجة عدد المتدربين المزمع تكوينهم؛**

- **إصلاح المؤسسات التي تم التحقق من وضعيتها وذلك بالإسراع في إنجاز أشغال التهيئة اللازمة وتجهيز الورشات وبلورة مشاريع المؤسسات؛**

- **السهر على إعداد الكشف التقديري لإحداث الشعب واحترام جميع الشروط اللازمة عند فتح هذه الشعب.**

## ثالثاً - تنظيم وظروف سير التكوين

### تنظيم وتسيير مؤسسات التكوين

#### • مجلس الإقتان ولجنة تسيير المؤسسة

بمقتضى الفصل 9 من المرسوم رقم 2.86.325 الصادر في 8 جمادى الأولى 1407 (9 يناير 1987) بسن نظام عام لمؤسسات التكوين المهني والقرار رقم 1804.89 الصادر في 14 شعبان 1409 (22 مارس 1990) المتعلق بتنظيم وتسيير مجالس

<sup>19</sup> يجب أن يحتوي هذا الكشف على العناصر التالية: تشخيص لمؤسسة التكوين (وضعية المرافق، التجهيزات المتوفرة، إحصاء وتقوم للموظفين الإداريين و المساعدين و المكونين). تحليل الأثار، برنامج التكوين للموظفين المعنيين بالشعبة الجديدة، مخطط التهيئة لفضاءات التكوين، دفتر التحملات لشراء الأدوات، الآلات، المعدات و الموارد المادية اللازمة.

<sup>20</sup> انظر تنظيم وشروط سير التكوين.

الإتقان لمؤسسات التكوين التابعة لمكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل. يتم تأسيس مجلس إتقان داخل كل مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات التكوين المهني.

ويساهم هذا المجلس، الذي ترأسه شخصية من الوسط المهني، في العمل على ملائمة التكوين للاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية. كما يساهم في تقييم التدبير العام لمؤسسة أو مؤسسات التكوين المهني التي تم تأسيسه بها. ويقدم المساعدة في مجالات التمرس والتشغيل. إلا أنه لوحظ غياب هذا المجلس في جميع المؤسسات التي تمت زيارتها. وبالإضافة إلى ذلك، نصت اتفاقيات الشراكة المبرمة بين المكتب مع مختلف الفدراليات والجمعيات المهنية على إنشاء لجان تسيير المؤسسة في بعض مؤسسات التكوين القطاعية.

لكن هذه اللجان لم تساهم بشكل فعال في تدبير وتسيير المؤسسات، حيث لا تعقد اجتماعاتها بشكل منتظم، بيد أنه يفترض بها أن تجتمع على الأقل مرتين في السنة، مرة من أجل المصادقة على خطة التنمية وأخرى لتقييم التكوين وإدماج الخريجين في سوق الشغل.

#### • مجلس التدبير والتنسيق البيداغوجي

بموجب الفصل 8 من المرسوم رقم 2.86.325 السالف الذكر، يسير مؤسسة التكوين المهني مدير يساعده مجلس للتسيير والتنسيق البيداغوجي ويساهم هذا المجلس في إدارة الجوانب المتعلقة بالتكوين ويضمن تناسق المنظومة التكوينية. وبهذا الصدد، يساهم في السير العادي للمؤسسة ويستشار في قضايا التكوين، كما يقوم بتقييم أنشطة التكوين بشكل منتظم.

ورغم أهميته في تسيير التكوين، لوحظ أن هذا المجلس لا يجتمع بصفة منتظمة في بعض المؤسسات التي تمت زيارتها. وبالتالي لا يقوم بجميع اختصاصاته.

وعليه، يوصي المجلس مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بتفعيل دور الهياكل الإدارية المنصوص عليها في الأنظمة الجاري بها العمل، ولاسيما لجان الإتقان ومجالس التدبير والتنسيق البيداغوجي على مستوى جميع مؤسسات التكوين التابعة له.

#### ◀ شروط سير التكوين

##### • نواقص على مستوى إعلام و توجيه الشباب

لوحظ بأن حملات الإعلام التي تقوم بها سنويا المديرية الجهوية ومؤسسات التكوين تركز خصوصا على الشعب التي تقوم بتدريسها دون إعطاء أهمية لإعلام الشباب بالشعب الأخرى المتاحة في مؤسسات التكوين التابعة لمكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل على الصعيد الوطني مما يمكن للشباب اختيارا أوسع.

بالإضافة لذلك، لوحظ عدم كفاية المعلومات المقدمة للمترشحين لاختيار الشعب، فالملصقات والمنشورات وبطائق المهن المكونة لقاعدة الحملات الإعلامية لا تتضمن إشارات حول إمكانيات الإدماج المهني في سوق الشغل، إذ أن إبلاغ المعطيات المتعلقة بكل شعبة يمكن من ضبط طلب التكوين، في هذا السياق، واعتمادا على مقارنة معدلات الإدماج ومعدلات الطلب، لوحظ وجود قطاعات ذات إمكانيات إدماج مهمة مع طلب منخفض.

لذلك، يوصي المجلس مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بوضع آليات إعلام وتوجيه فعالة قصد تمكين الشباب من اختيار أفضل يتوافق مع انتظاراتهم.

##### • عدم احترام مسطرة اختيار المترشحين

يتم اختيار وتسجيل المترشحين حسب مسطرة موضوعة بمدونة القبول في التكوين والتي تحدد أشكال ولوج كل مستوى من التكوين داخل مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل.

ومع ذلك، فقد لوحظ قبول مترشحين للتكوين ببعض الشعب دون أن يردوا في لوائح المقبولين أو لوائح الانتظار. فقد تم تسجيلهم بطريقة مباشرة بإذن من المديرية الجهوية من أجل رفع أعداد المتدربين المسجلين وتغطية عجز بعض



الشعب. ويؤثر عدم احترام الشروط المسبقة لاختيار المترشحين لشعبهم سلباً على قدرة هؤلاء الشباب على متابعة تكوينهم على نحو لائق.

لذلك يوصي المجلس مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل باحترام شروط اختيار المترشحين كما هو منصوص عليه في مدونة القبول في التكوين.

#### • عدم احترام شروط القبول

حدد شروط القبول في التكوين المهني بمقتضى المرسوم رقم 2.86.325 الصادر في 8 جمادى الأولى لسنة 1407 (9 يناير 1987) بسن نظام عام لمؤسسات التكوين المهني كما وقع تغييره وتتميمه (تم اعتماد التدابير المنصوص عليها في هذا المرسوم في مدونة القبول في التكوين المهني للمكتب الوطني للتكوين المهني وإنعاش الشغل). لكن فحص معطيات التطبيق للسنتين 2010-2011 و2011-2012 كشف عدم احترام شروط القبول في أسلاك التكوين المؤهلة لإعطاء دبلومات بالنسبة لعدة حالات.

لذلك، يوصي المجلس مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل باحترام شروط القبول المنصوص عليها في المرسوم رقم 2.86.325 الصادر في 8 جمادى الأولى لسنة 1407 (9 يناير 1987) بسن نظام عام لمؤسسات التكوين المهني كما تم تغييره وتتميمه.

#### ◀ التنظيم والتدبير البيداغوجي للتكوين

##### • إنجاز الجداول الزمنية و تحقيق المناهج

تقوم مديرية البحث وهندسة التكوين سنوياً، اعتماداً على التوزيع الزمني لدليل الشعب، بإقامة وضعيات تقديرية للكتل الزمنية المخصصة لكل منهج وفقاً لأعداد المسجلين في التكوين الأولي وعدد المجموعات المحددة. ويتم تتبع الأجازات عن طريق دفاتر النصوص. حيث يقوم المسؤول التربوي بإدراج المعطيات في البرنامج الإلكتروني «Matrice-carte» لتابعة تقدم المقررات في مجموع المؤسسات التابعة لمكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل:

##### - مناهج مقررات غير مدرسة بشكل كامل

أظهر تحليل معطيات برنامج «Matrice carte» للثلاث سنوات الأخيرة أن تلقين المناهج للمتدربين لا يتم بشكل كامل. حيث لم تتعد نسبة تحقيق الكتل الزمنية 60%. ويبين الجدول التالي نسب تحقيق الكتل الزمنية المتوقعة للفترة الممتدة بين 2007 و2011:

السنوات	عدد المجموعات	الكتلة الزمنية المبرمجة	الكتلة الزمنية المنجزة	عدد الساعات الغير المنجزة	نسبة الأجاز %
2007 - 2008	6683	5761062	2833540	2927522	50
2008 - 2009	6934	6212955	367242	2545713	60
2009 - 2010	8154	6338328	3729395	2608933	59
2010 - 2011	8935	7026418	4008096	3018322	57

المصدر: « البرنامج الإلكتروني «Matrice-carte»

إن عدم تنفيذ الكتل الزمنية المحددة في من شأنه أن يؤثر على تحقيق أهداف المناهج. ذلك أن كل منهج دراسي منظم بواسطة مخطط انسيابي يحدد متواليات وحدات التكوين ويشترط إتمامها لاستيعاب المهنة من طرف المتدربين:

## - نواقص في تدبير التدريبات في المقاولات

يعتبر تدريب نهاية التكوين في المقاولات مرحلة ضرورية في مسار التكوين. وتعود مهمة تنظيم وتدبير التدريبات إلى مؤسسة التكوين. حيث يتعين عليها أن تتحقق من جميع الشروط الكفيلة بمرور التدريب على أحسن وجه. وعلى الرغم من أهميته بالنسبة للتكوين، لا تتوفر المؤسسات التكوينية حاليا على أي مسطرة لتنظيم وتدبير التدريبات.

بالإضافة إلى ذلك، يجد المدربون أنفسهم مجبرين على البحث بأنفسهم عن مقاولات الاستقبال رغم توفر مؤسسات التكوين على قاعدة بيانات للمقاولات. دون التحقق من ملائمة شروط سير التدريب مع أهدافه. كما كشفت المقابلات مع المسؤولين والمكونين أن أهداف التدريبات غير محددة سلفا وليست مؤطرة بواسطة اتفاقيات تحدد التزامات كل طرف. ولوحظ، كذلك، أن تأطير المدربين في المقاولات لا يعرف رصدا دقيقا. حيث أن المؤسسات لا تتوفر على مخطط لزيارة المدربين بالمقاولات:

### • تقييم المدربين وتدبير الشواهد

يتم تقييم المدربين في مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بناء على دليل مساطر تقييم المكتسبات المهنية. ويحدد هذا الدليل أشكال التقييم المختلفة ومسطرة وضع الاختبارات. بالإضافة إلى ظروف مرور المراقبة المستمرة، وامتحانات نهاية الوحدات، وامتحانات المرور وامتحانات نهاية التكوين.

ولا تتم المصادقة على امتحانات نهاية الوحدات من طرف «لجنة امتحانات نهاية الوحدات» الواجب إنشاؤها في كل مؤسسة تكوين مهني<sup>21</sup>. كما لوحظ عدم وضع الجدول الربع السنوي لامتحانات نهاية الوحدات الواجب إعداده من طرف المؤسسات وإرساله إلى المديرية الجهوية كما تنص عليه المسطرة الجاري بها العمل. أضف إلى ذلك أن المديرية الجهوية لا تتوصل بامتحانات نهاية الوحدات 15 يوما قبل تاريخ مرورها للمصادقة عليها كما هو منصوص عليه في دليل مساطر تقييم المكتسبات المهنية:

### • فضاءات التكوين

تتطلب مناهج التكوين ملائمة الفضاءات لمعايير دليل التنظيم البيداغوجي والمعداتي للشعبة لتمكين تكوين في ظروف مثلى. وقد مكن فحص هذا الجانب في قطاعات التكنولوجيا للمعلومات والاتصالات، والنسيج والألبسة، والسياحة والفندقة، والمباني والأشغال العمومية، من تسجيل الملاحظات التالية:

## - قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

فيما يخص تجهيز فضاءات التكوين الخاص بقطاع التكنولوجيا للمعلومات والاتصالات، لوحظ أن بعض الفضاءات لا تستجيب للحد الأدنى للشروط اللازمة للتكوين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال. حيث أن:

- تلقى الدروس النظرية والتطبيقية في جميع المؤسسات في نفس الفضاء الذي يمكن أن يكون «قاعة الدروس التطبيقية» أو «قاعة المعلومات» أو «قاعة مختصة» أو «قاعة الشبكات» أو «قاعة تطوير النظم»:

- في المعهد المتخصص في تقنيات الإعلام والتجارة والتسيير ببرشيد، المقر السابق للجماعة الحضرية الذي حول إلى مؤسسة للتكوين المهني ذات قاعات بنوافذ صغيرة لا تسمح بتهوية وإضاءة كافيتين، بالرغم من الإصلاحات الحديثة (فتح نوافذ مطلة على الأروقة) تظل هذه القاعات غير ملائمة للتكوين:

- في المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية بالخميسات، «قاعة المعلومات» التي تضم 29 متدربا صغيرة جدا، حيث لا تتعدى مساحتها 38 متر مربع (أي أقل من نصف المساحة الموصى بها). كل قاعات المعلومات تعاني من مشاكل تسرب المياه والرطوبة التي تبدو بقعها على الجدران.

- في المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية بخنيفرة، «قاعة الشبكات» عبارة عن ورشة ميكانيكية ذات باب حديدي كبير حولت إلى فضاء التكنولوجيا للمعلومات والاتصالات، وتستعمل أيضا كقاعة للدروس النظرية، هذه القاعة ذات إضاءة غير كافية وهي غير ملائمة لإطلاقا للتكوين.

21 يرأس هذه اللجنة المسؤول التربوي (المدير التربوي، مدير الدراسات).

وتعاني مجموعة من قاعات المعلومات بمؤسسات التكوين المهني المختصة في التكنولوجيا للمعلومات والاتصالات من مشاكل في شبكات الأسلاك والمنافذ الكهربائية بالإضافة إلى التحميل الكهربائي المفرط. كما تعاني من غياب شبكات الأسلاك المعلوماتية وتقدم شبكات الأسلاك الحالية (في عدد من الحالات، شبكات الأسلاك يتم إنجازها من طرف المتدربين):

#### - قطاع البناء والأشغال العمومية

أبرزت زيارات فضاءات بعض المؤسسات التي تدرس شعب تكوين في قطاع البناء والأشغال العمومية عدم احترام بعض التوصيات والمتطلبات المنصوص عليها في دليل الشعبة. حيث لوحظ:

- عدم توفر أغلب مؤسسات التكوين المهني على قاعات دروس بشكل كافي، حيث تتم الدروس النظرية والتطبيقية في أورش مع أن الدليل يوصي بعدم استعمال الأورش كقاعات لتلقين الدروس النظرية؛
- عدم تلبية بعض فضاءات التكوين الحد الأدنى من شروط التكوين في القطاع ويعتبر مركز تكوين البالغين سيدي مومن المثال الأبرز عن هذه الحالة؛
- بناية مركز التأهيل المهني «درب الكبير» كانت محطة حافلات سابقة تم تحويلها إلى مؤسسة للتكوين المهني في قطاع البناء والأشغال العمومية والتي تم تحويل المكاتب المستخدمة سابقا كشابيك إلى قاعات للدراسة وأورش للأعمال التطبيقية؛
- يتابع التكوين في مؤسسة المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية بتمارة منذ خمس سنوات في قطاع البناء والأشغال العمومية (سيما شعبة التقني المتخصص في الأشغال الكبرى) على الرغم من كون المؤسسة لا تتوفر على مختبر والذي لازال قيد التجهيز عند تاريخ زيارة المؤسسة؛
- لا تتوفر أغلب المؤسسات التكوينية التي تمت زيارتها على مخازن من أجل وضع المعدات والمواد اللازمة للتكوين ويتعلق الأمر بمواد البناء (لوحات القوالب، اللوح، الطوب...).

#### - قطاع النسيج والألبسة

لوحظ أن جل فضاءات التكوين في قطاع النسيج والألبسة التي تمت زيارتها تحترم المعايير المنصوص عليها في دليل التنظيم البيداغوجي والمعداتي للقطاع. إلا أنه تم الوقوف على الملاحظات التالية:

- يباب مختبر من أجل التكوين في شعبة تقنيات في قطاع الملابس/التصنيع (Techniques Ha-billement/Industrialisation) بمعهد مهن الملابس درب غلف (IMV). ويعتبر هذا المختبر ضروري لإجراء الأعمال التحضيرية والتوازن والتوقيت؛
- تم دمج المختبر مع ورشة الخياطة (Confection) المخصصة للتكوين في شعبة تقنيات الملابس/التصنيع (THI) بيد أنه يجب تخصيص فضاء منفصل للمختبر؛

#### - قطاع الفنادق والسياحة

تتوفر المؤسسات التكوينية التي تم إنشاؤها في إطار برنامج MEDA على تنظيم لفضاءات التكوين موافق لمعايير الشعبة، إلا أنه تم الوقوف على الملاحظات التالية:

الملاحظات	فضاء التكوين	المؤسسة
مشكل في التصميم سقف منخفض جدا	مطبخ الإتقان	المعهد المتخصص في الفندقة والسياحة ببني ملال
شفاطات معلقة وغير مثبتة		
نظام تهوية غير مدمج		
لم يتم تصميم الفضاء لاستيعاب «le linéaire self» (حجم الغرفة صغير جدا)	مطعم «بوفيه»	
غياب نظام التهوية	المخبزة والحلويات	المعهد المتخصص في الفندقة والسياحة بمكناس
لا تتناسب الفضاءات التقنية مع الدليل فيما يخص تصميم أماكن العمل والأفرنة وتم تصميم المطابخ كمطابخ إنتاج بدل تصميمها كمطابخ بيداغوجية	المطبخ	المعهد المتخصص في الفندقة والمطعمة بولو
غياب فضاءات للتوضيح		
غياب مطعم «بوفيه» و غياب مطعم مغربي	المطعم	
لا تتناسب الفضاءات التقنية مع الدليل فيما يخص تصميم أماكن العمل والأفرنة وتم تصميم المطابخ كمطابخ إنتاج بدل تصميمها كمطابخ بيداغوجية	المطبخ	مركز الاستقبال
غياب فضاءات للتوضيح		
غياب مطعم «بوفيه» و غياب مطعم مغربي	المطعم	

ونظرا للتوجه نحو الزيادة في عدد المتدربين، لوحظ عدم كفاية قاعات الدروس النظرية في عدد من المؤسسات التكنولوجية مما أدى إلى تحويل فضاءات غير ملائمة للتدريس إلى قاعات دروس.

#### • تدبير المعدات

تعتبر الآليات والمعدات أدوات أساسية في عملية التكوين والتمرس. لكن المقارنة بين المعدات المتوفرة في فضاءات التكوين وتلك المنصوص عليها في دليل التنظيم البيداغوجي والمعداتي، أفضت إلى فوارق على مستوى بعض المؤسسات التكوينية:

#### - قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لوحظ خصائص على مستوى المعدات والآليات في معظم قاعات الأعمال التطبيقية للمعلومات على مستوى المؤسسات التكوينية التي تمت زيارتها والتي تقوم بالتكوين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. حيث تتوفر مؤسساتان فقط على قاعات للدروس التطبيقية تحترم معايير التنظيم المعداتي المنصوص عليه في الدليل، إذ لا تتوفر المؤسسات التالية على قاعات متخصصة في الشبكة منجزة على نحو مناسب: المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية للتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال للإعلام والاتصال ببني ملال؛

لا تتوفر أو تتوفر بعدد غير كاف العديد من المؤسسات على أداة لإظهار البيانات والتي تعد وسيلة أساسية من أجل التوضيح، خصوصا الوسائل الديداكتيكية وأجهزة المحاكات:

- تتوفر القاعات المتخصصة في العديد من المؤسسات التكوينية المهني على أي آليات فاعلة (Maté-riel actif). (أجهزة التوجيه (Routeurs). موزعات معلوماتية (serveurs) رموز التبديل (Switch):

- عند وجود المعدات، فهي في معظم الحالات بالية الطراز (فدورة حياة الأجهزة المعلوماتية قصيرة)؛
- لوحظ في عدة مؤسسات التكوين المهني، أنه في غياب الحواسيب في القاعات، يشغل المدربون حواسيبهم المحمولة الخاصة؛
- في غياب العتاد والمعدات، يتم إجراء الأعمال التطبيقية على أجهزة افتراضية (أجهزة المحاكاة). وتتم التوضيحات على الحاسوب في غياب أجهزة العرض الضوئي وأدوات إظهار البيانات؛
- لا يتوفر مركب تكنولوجيا المعلومات والاتصال (بناية 1 طريق النواصر) وعلى ربط انترنيت، كما أن مؤسسات تابعة لنفس المركب غير متصلة بينها بشبكة معلوماتية؛
- بالإضافة إلى ذلك، تعاني مؤسستان متخصصتان في القطاع من مشاكل كهربائية (غياب جدول المولدات المنخفضة التوتر على مستوى مركب التكوين في مهن الخدمات المصدرة والتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال بالدار البيضاء؛
- انقطاع متكرر للمتنبات الكهربائية في مؤسسة التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال بحي الرياض.

#### - قطاع البناء والأشغال العمومية

باستثناء المعهد المتخصص للبناء والأشغال العمومية الرحمة بالدار البيضاء، لوحظ أن أغلب ورشات مؤسسات التكوين المهني التي تمت زيارتها غير مجهزة بشكل كاف. ذلك أن معظم مؤسسات التكوين التي تمت زيارتها لا تتوفر على جهاز التخطيط وبرامج معلوماتية لحساب التميز ورخص للبرنامج المعلوماتي للرسم المعماري. ويتعلق الأمر على سبيل المثال بمعهد التكنولوجيا التطبيقية مولاي رشيد والمعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية بخربكة. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أن جل أورش رسوم البناء منجزة بمعدات قديمة ومتردية.

#### - قطاع النسيج والألبسة

لوحظ أن أورش شعبة الفصالة والخياطة في مؤسسات التكوين المهني التي تمت زيارتها غير مجهزة بشكل كاف. ذلك أن هناك فوارق كبيرة بالمقارنة مع دليل التنظيم البيداغوجي و المعدات للشعبة. أضف إلى ذلك سوء الحالة العامة للمعدات والآلات ونسبة عالية من الآلات المعطلة. فعلى سبيل المثال، تم الوقوف على فوارق عديدة فيما يخص المعدات المتوفرة في أورش المعهد المتخصص في مهن الملابس «درب غلف» والمعهد المتخصص في تكوين النسيج ابن مسيك بالدار البيضاء، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

الملاحظات	المؤسسة
لوحظ غياب المعدات التالية : machines piqueuses simple entraînement, coupe fils, classe 301, 8 3 machines à surjets 4 fils, 7 machines à surjet 5 fils, deux machines coulteuses 3 aiguilles, 3/16, 4 machines recouvreuse 3 aiguilles, une Machine piqueuse 2 aiguilles écartement 3/16, Machine élastiqueuse lingerie 3/16 écarts aiguille, 4 aiguilles, Machine Boutonnière Lingerie droite, Machine Pose bouton Point .chaînette, Mannequin femme, Table de repassage jupeuse	المعهد المتخصص في تكوين النسيج ابن مسيك بالدار البيضاء
لوحظ غياب المعدات التالية : machines piqueuses simple entraînement, coupe fils, 29 classe 301, une machine piqueuse 2 aiguilles écartement 3/16, 5 machines à surjets 4 fils, 8 machines à surjets 5 fils, 2 machines coulteuse 3 aiguilles, 3/16, 4 machines recouvreuse 3 aiguilles, une machine élastiqueuse lingerie 3/16 écarts aiguille, 4 aiguilles, une machine Boutonnière Lingerie droite, une machine Pose bouton Point chaînette, un mannequin femme, un mannequin enfant, une table de lancement 250x80x70, et une table de .repassage jupeuse	المعهد المتخصص في مهن الملابس «درب غلف»

## - قطاع الفنادق والسياحة

فيما يخص التنظيم المادي للمؤسسات التي تكون في قطاع الفنادق والسياحة. لوحظ أن المؤسسات المختصة التي تم إنشائها في إطار برنامج MEDA تتوفر على المعدات اللازمة والمنصوص عليها في دليل الشعبة. إلا أنه لوحظ إدخال شعبة «الصيانة الفندقية» في بداية التكوين في هذه المؤسسات الجديدة دون أن تتوفر هذه الأخيرة على المعدات اللازمة للتكوين في هذه الشعبة.

وتجدر الإشارة. في هذا الإطار. إلى أنه تم تكوين أربعة أفواج في كل من المعهد المتخصص في الفنادق والسياحة. مكناس والمعهد المتخصص في الفنادق والسياحة ببني ملال في غياب للمعدات. والتي تم حذفها في المؤسسات على التوالي في سبتمبر 2008 وسبتمبر 2009. لكن لازالت مؤسسات أخرى مثل المعهد المتخصص في الفنادق والسياحة «فونتي». تقوم بالتكوين في هذه الشعبة على الرغم من غياب المعدات.

### • تدبير الموارد اليداكتيكية

رغم أن المكتب يتوفر على موارد مرجعية ويداكتيكية مهمة. إلا أنه لا يتم استغلالها على الشكل الأمثل من قبل هيئة المكونين والمتدربين. حيث تم الوقوف في هذا المجال على مجموعة من الملاحظات:

- غياب وحدات الموارد اليداكتيكية في أغلب المؤسسات التي تمت زيارتها (على سبيل المثال المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية برشيد. والمعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية بوزنيقة. والمعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية حطان والمعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية الحاجب والمعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية الخميسات. الخ):
  - تحويل وحدات الموارد اليداكتيكية في بعض المؤسسات إلى قاعات للدراسة (على سبيل المثال المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية للتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال 1 النواصر):
  - تخزين الكتب والمراجع في مخازن المواد الأولية: المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية بالخميسات والمعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية برشيد المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية بأزرور والمعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية للتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال ببني ملال:
  - إغلاق وحدات الموارد اليداكتيكية بسبب عدم تعيين مسؤول مكلف بتدبيرها. على سبيل المثال المعهد المتخصص في الفنادق والسياحة ببني ملال والمعهد المتخصص في الفنادق والمطعمة «بولو» ومركب التكوين في الصناعات الغذائية والبلاستيكية والمعهد المتخصص في البناء بالدار البيضاء والمعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية بسيدي مومن والمعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية بين سليمان والمعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية للتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال بسيدي معروف. الخ.
- لذلك. يوصي المجلس مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل باحترام جميع المعايير المؤطرة لمختلف الشعب وذلك لضمان جودة التكوين وتلبية الاحتياجات الحقيقية للقطاعات الاقتصادية.

### ← استهلاك مواد العمل

تعتبر مواد العمل من أهم مكونات تكلفة التكوين (باستثناء الرواتب). وهي مرتبطة مباشرة مع عدد المتدربين. ذلك أن كميات المواد اللازمة من أجل تلقين الوحدات موحدة من قبل دلائل التنظيم البيداغوجي والمادي للشعب والذي يحدد خصائص وكميات مواد العمل اللازمة لتكوين كل متدرب. فكل زيادة أو نقصان في عدد المتدربين. يجب أن يترجم حتما إلى تغيير نسبي لمواد العمل المستهلكة.

### • غياب علاقة بين عدد المتدربين واستهلاك مواد العمل

تفيد مقارنة الجازات المديرية الجهوية الخمسة التي تمت زيارتها واستهلاكها لمواد العمل. خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2010 بغياب علاقة بين عدد المتدربين واستهلاك مواد العمل. حيث أنه بالنسبة لنفس قطاع التكوين. وفي العديد من الحالات صاحبت الزيادات السنوية في أعداد المتدربين بشكل متناقض. انخفاضاً وارتفاعاً طفيفاً غير متناسب مع كلفة مواد العمل المستهلكة من طرف كل متدرب.

وعلى العموم، لا يخضع تخصيص منح مواد العمل لكل متدرب في شعبة معينة لمتطلبات دلائل التنظيم البيداغوجي والمادي. كما أن هذه المنح غير مشروطة بتطور عدد المتدربين الذي يعتبر المؤشر الأساسي لتخصيصها:

#### • تفاوتات في كلفة مواد العمل من مؤسسة إلى أخرى داخل نفس الشعبة

أظهر تحليل استهلاك مواد العمل لسنوات 2008/ 2009 و 2009/ 2010<sup>22</sup> على مستوى مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل، تفاوتات مهمة في كلفة المواد لكل متدرب بالنسبة لنفس الشعبة بين المؤسسات وبنفس المؤسسة. حيث يمكن إيجاد فوارق بالنسبة لعدد ثابت من المتدربين من واحد إلى أربع مرات. فعلى سبيل المثال، كلف تكوين المجموعة «ب» من شعبة «تجارة الألبان» 13 مرة (2694.91 درهم) ما كلفه تكوين المجموعات الأخرى («أ» 200.00 درهم و«د» 193.21 درهم و«ج» 185.74 درهم).

وتنطبق هذه الملاحظات كذلك على شعبة «كهرياء البنانيات» حيث أن كلفة مواد العمل لكل مجموعة من المتدربين تختلف من مؤسسة تكوينية إلى أخرى. على سبيل المثال، كلف تكوين مجموعة من المتدربين بمركز التأهيل المهني «ميرالفت» ما قدره 31.893.27 درهم مقابل 1.455.44 درهم بمعهد التكنولوجيا التطبيقية بورزازات. أي ما يعادل 21 مرة التكلفة بالمؤسسة الأولى.

نفس الملاحظة تنطبق على كلفة مواد العمل لمجموعة من المتدربين بنفس المؤسسة التكوينية في سبيل المثال. تتراوح الفوارق من واحد إلى ثلاثة مرات بمركز التأهيل المهني بتغير حيث بلغت كلفة مواد العمل المستهلكة لتكوين المجموعة (ج أ) ثلاث مرات ما كلفه تكوين المجموعة (ج ب) بالنسبة لنفس الشعبة.

وبالنسبة لشعبة «الطبخ»، تراوحت الكلفة الفعلية لمواد العمل لكل متدرب خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2012 ما بين 15 درهم و1959 درهم للسنة الأولى (أي ما يعادل 130 مرة) وبين 325 درهم و2109 درهم بالنسبة للسنة الثانية (أي ما يعادل 6 مرات). وفي المعهد المتخصص في الفندقية و المعهد المتخصص في الفندقية والمطعمية «بولو» تراوحت التكلفة بين 15 درهم و321 درهم للسنة الأولى. و325 درهم و1348 درهم في السنة الثانية.

وبالنسبة لشعبة الخبزة والحلويات، تراوحت الاستهلاك الفعلي لمواد العمل لكل متدرب خلال الفترة من 2008 إلى 2011 ما بين 51 درهم و1401 درهم بالنسبة للسنة الأولى و35 درهم و1100 درهم بالنسبة للسنة الثانية. ففي المعهد المتخصص في الفندقية والمطعمية «بولو» تراوحت كلفة مواد العمل بين 51 درهم إلى 451 درهم بالنسبة للسنة الأولى و35 درهم إلى 559 درهم بالنسبة للسنة الثانية. بينما تراوحت هذه الكلفة في المعهد المتخصص في الفندقية والمطعمية بمكناس بين 111 درهم و1401 درهم بالنسبة للسنة الأولى و152 درهم و1100 درهم بالنسبة للسنة الثانية.

لذلك، يوصي المجلس مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بتخصيص الموارد المالية والمعدانية للمديريات الجهوية والمؤسسات التكوينية استناداً إلى معايير واضحة ومحددة لا سيما توقعات خريطة التكوين والاحتياجات من المعدات ومواد العمل المنبثقة عن دلائل الشعب.

#### ◀ اختيار نظم التكوين

##### • ضعف التكوين بالتمرس المهني

يعتبر التكوين القارّ الشكل الأكثر شيوعاً في مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل، حيث يهيمن على 80 % من مجموع عرض المكتب للفترة من 2003 إلى 2010. بينما تبقى الأشكال الأخرى التي تستعين بالوسط المهني، خاصة التمرس المهني، غير متطورة على الرغم من التوصيات المتكررة للجمعيات المهنية.

##### • التكوين بالتمرس المهني دون احترام الأحكام القانونية

وفقاً لأحكام الفصل 3 من القانون رقم 36.96 المتعلق بإحداث وتنظيم التمرس «تحد السلطة الحكومية المكلفة بالتكوين المهني الحرف والمهن التي يتم فيها التمرس المهني...» ويحدد القرار رقم 1042.99 لوزير التنمية الاجتماعية

22 لم تدرج المعطيات المتعلقة بالسنة الدراسية 2010 - 2011 في التحليل لأن حسابات المكتب برسم السنة المالية 2011 لم تخضع بعد للتدقيق خلال فترة المراقبة.

والتضامن والتشغيل المؤرخ في فاتح شتنبر 1999 قائمة المهن المتعلقة بالتكوين بالتمرس. كما تم تعديله وتميمه بالقرار رقم 06-2866 بتاريخ 27 دجنبر 2007.

غير أنه لوحظ أن بعض الشعب غير المدرجة في لائحة المهن والحرف المحددة بالقرار السالف ذكره تم تدريسها بالتكوين بالتمرس في مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل. ويتعلق الأمر مثلا بالشعب التالية:

الشعب	المستوى
صيانة الأنظمة التلقائية	تقني متخصص
تقني مكتب الدراسات في التركيب المعدني	
تقني متخصص في استغلال النقل	
تقني متخصص في التشخيص والإلكترونيك السيارات	
مركب وضابط في اللدنية	تقني
تقني في صناعة الحلي	
تقني في الصناعة الميكانيكية	
تقني في الآلات ذات المحرك : مصلح السيارات	
عامل في صيانة هندسة التكييف	تأهيل
مسير الآلات في اللدنية	
كهرباء الصيانة الصناعية	
الإلكتروميكانيك	
اللافتات النيرة و المرايا	

#### • عجز في الهيئات المتدخلة في التكوين بالتمرس

ينص الفصل 4 من المرسوم رقم 2.97.966 الصادر في 04 فبراير 1998 بتطبيق القانون رقم 36.96 على أنه: «يعهد إلى مجالس الإقتان بالتثبت من ظروف العمل والسلامة المهنية و تجهيزات المقاوله والتقنيات المستعملة وكذلك من الضمانات الأخلاقية والمهنية المتوفرة لدى مسؤولي المقاوله وخاصة منهم الوصي وتحديد لائحة المقاولات المؤهلة لاستقبال التمرسين». لكن في غياب هذه الهيئات، تصبح هذه المتطلبات غير مؤمنة بالضرورة عند وضع المتدربين في مقاولات الاستقبال.

#### • عدم احترام المتطلبات البيداغوجية لنظام التمرس المهني

##### - غياب مخططات التكوين

ينص الفصل الأول من القرار رقم 1042.99 السالف ذكره على أنه يتم التمرس في الحرف وفق مخطط تكوين تعده في مستهل كل سنة مؤسسة التكوين المهني التابعة للدولة أو المقبولة من طرفها باتصال مع المقاوله التي تستقبل التمرنين في إطار التمرس المهني». غير أنه لوحظ غياب مخططات التكوين على مستوى غالبية المؤسسات التكوينية التي تمت زيارتها. وحتى عندما تكون موجودة، فلا يتم إعدادها بالتشاور مع المقاولات المستقبلية للأخذ بعين الاعتبار الشروط الحقيقية التي يتم وفقها القيام بالتكوين كما هو منصوص عليه بالقرار السالف الذكر.

وقد بين فحص تقسيم المقررات أن جل الوحدات المكونة للمهنة يتم تلقينها بمؤسسة التكوين المهني. ويرجع ذلك حسب المكونين المكلفين بالتبع، إلى أن غالبية مقاولات الاستقبال لا تتوفر على الشروط المادية والبيداغوجية من أجل تكوين أمثل للمتدربين. كما أكد المكونون على أنهم ملزمون بإعادة تلقين المتدربين الوحدات المفترض أنه تم تلقينها بالمقاوله.



## - خلل في تتبع المتدربين

يعتبر كناش التكوين بالتمرس وثيقة مهمة بالنسبة للتتبع البيداغوجي للمتدربين، وللمعلومات وتطوير أشغال مختلف المتدخلين في مسلسل التلقين (المكونين المستشارين، الوصي على مستوى مقابلة الاستقبال). غير أن فحص بعض كنانيش التكوين بالتمرس بين أن:

- التكوين بالتمرس يتم في مقاولات مختلفة مع العلم أن تأطير المتمرسين يجب أن يتم في نفس المقابلة؛
- لا يتم ملء كنانيش التتبع بشكل جيد (غياب المصادقة على التداريب من طرف المقابلة المستقبلية، غياب التواريخ، غياب الأعمال المنجزة)؛
- لا تتوفر مجموعات المتدربين في قطاع التجارة والتسيير بمركب يعقوب المنصور على كنانيش التتبع؛
- على مستوى مركب التكوين في مهن ترحيل الخدمات والتقنيات الحديثة للاعلام والاتصال بالدار البيضاء، قام المتدربون بثلاثة أشهر من التدريب في المقابلة فقط رغم أن التقسيم الزمني للتكوين بالتمرس يستوجب تقسيما متساويا بين المؤسسة و المقابلة؛

أما بالنسبة للتتبع والتأطير من طرف المكونين المستشارين، فقد لوحظت عدة نواقص:

- أغلب المكونين المكلفين بتتبع المتدربين ليسوا مكونين مستشارين ولم يتلقوا أي تكوين وفق منهجية التكوين بالتمرس؛
  - لا يأخذ بعين الاعتبار الحصة الزمنية الضرورية للتكوين بالتمرس في الجدول الزمني للمكونين الذين يقدمون 26 ساعة من البيداغوجية وجها لوجه؛
  - لا تتم المتابعة بعين المكان في المقابلة، حيث يكتفي المكونون بمراقبة التعليمات المكتوبة في كنانيش التتبع (ملاحظات وطابع المقابلة)؛
  - لا يتم تعيين أوصياء على مستوى المقابلة ولا يتم تكوينهم وفق منهجية التكوين بالتمرس.
- لذلك، يوصي المجلس مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بتطوير نظام التكوين بالتمرس و ذلك بتشاور مع الفروع المهنية، مع احترام الشروط القانونية والتنظيمية والبيداغوجية اللازمة لإقامته.

## ◀ تدبير الموارد التكوينية

### • خصائص على مستوى المكونين

أوضحت الزيارات الميدانية للمديريات الجهوية أن النقص في المكونين المعبر عنه من طرف المؤسسات التكوينية لم تتم تلبيته، مما أدى إلى عدم انطلاقة عدة شعب وتأخير مهم في سير برامج التكوين لسنة 2011 - 2012 حيث لوحظ أن عدة عروض للتكوين، التي كانت مبرمجة في خريطة التكوين، لم تنطلق أو انطلقت بأعداد أقل من المتدربين نتيجة نقص في عدد المكونين:

### • عدم ملاءمة كفاءات المكونين مع برامج التكوين

قام مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بإنشاء أداة تقييم لنسبة اتقان الوحدات من طرف المكونين، ويتعلق الأمر بحصيلة تقييم الكفاءات (bilans de compétences) الذي يمكن من تصنيف المكونين حسب نسبة تمكنهم من وحدات الشعب على الشكل التالي (مطلع، مبتدأ، متمكن أو غير مقيم) ويقوم قسم تكوين المكونين اعتمادا على نتائج تقييم الكفاءات بإعداد مخطط سنوي لتحسين كفاءات المكونين.

ويقدم الجدول التالي ملخصا عن معطيات ملاءمة الوحدات مع كفاءات المكونين والتي تم إستخلاصها من النظام المعلوماتي Martice carte :

2011 - 2010	2010 - 2009	2009 - 2008		
3.630	4.463	4.832	العدد	الوحدات المسندة إلى المكونين ذوي المستوى «مطلع»
% 7	% 8	% 9	النسبة	
879	1.121	1.188	العدد	الوحدات المسندة إلى المكونين ذوي المستوى «مبتدأ»
% 2	% 2	% 2	النسبة	
12.006	13.907	14.799	العدد	الوحدات المسندة إلى المكونين ذوي المستوى «متمكن»
% 24	% 24	% 27	النسبة	
33.914	37.450	34.387	العدد	الوحدات المسندة إلى المكونين الغير مقيمين
% 67	% 66	% 62	النسبة	
50.450	56.964	55.229		مجموع الوحدات المسندة

ويستنبط من تحليل الجدول أعلاه أن تخصيص الوحدات للمكونين لا يأخذ بعين الاعتبار وجوباً نتائجهم في حواصل تقييم الكفاءات، ذلك أنه خلال الثلاث سنوات الأخيرة، تبين أن أكثر من 60% من وحدات التكوين تم تدريسها من طرف مكونين لم يسبق أن خضعوا إلى أي تقييم لهم في هذه الوحدات. أضف إلى ذلك، على مستوى مجموع الوحدات الملقنة، أن نسبة المكونين المتوفرين على مستوى «متمكن» لا تتعدى بالنسبة للوحدات المدرسة 24% (بالنسبة للسنتين الدراسيتين الأخيرتين) بالمقابل يمثل المكونون الذين يتوفرون على مستوى «مطلع» أو «مبتدأ» 10%.

#### • التأطير التقني والبيداغوجي للمكونين

لوحظ أن المكونين الجدد والمكونين المتعاقدين لا يستفيدون من تأطير بيداغوجي فعلي، حيث يتم تعيينهم في المؤسسات دون تكوين بيداغوجي مسبق ودون تقييم لكفاءاتهم عن طريق إخضاعهم لحواصل تقييم الكفاءات، إذ يقتصر التكوين البيداغوجي لهذه الفئة من المكونين على أيام محدودة للتكوين قبل مباشرة عملهم بالمؤسسات التكوينية. بالإضافة إلى ذلك، يعاني التأطير البيداغوجي للمكونين من قصور في الإمكانيات المخصصة له، حيث يقتصر على ثلاثة مكونين بالنسبة لمجموع مكوني مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل.

وتنطبق نفس الملاحظة على هيئة المستشارين البيداغوجيين الجهويين التي تعاني من خصائص في مواردها البشرية من أجل تتبع وتأطير المكونين. فعلى سبيل المثال، يقتصر عدد المستشارين الجهويين في جهة الشاوية تادلة على مستشارين اثنين يقومان بتأطير مكوني 35 مؤسسة تابعة للمديرية الجهوية:

وتبعاً لما سبق، يوصي المجلس مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بما يلي :

- تغطية حاجيات الشعب التي تعاني من خصائص في المكونين؛
- ضمان ملاءمة مؤهلات المكونين والكفاءات اللازم توفرها بالنسبة للشعب المدرسة؛
- تدعيم التأطير البيداغوجي والتقني للمكونين؛
- إيلاء اهتمام خاص للجو المهني والتكوين المستمر بالنسبة للمكونين.

## رابعاً - تنظيم المكتب ونظام المعلومات

منذ إحدائه سنة 1974، لم يعرف المكتب سوى إعادة هيكلة واحدة لتنظيمه بموجب قرار 30 سبتمبر 1996<sup>23</sup> والذي وضع للمكتب مستويين للتنظيم: مستوى تقريرى يضم المديرية العامة والمديريات المركزية، ومستوى تنفيذى يضم المديريات الجهوية وشبكة مؤسسات التكوين المهني.

وقد تبين، بعد الطلب الحكومي لسنة 2003، أن المكتب أخذ منحى هام يتمثل في الزيادة الاستثنائية في عدد المتدربين وعدد الشعب وعدد مؤسسات التكوين، إلا أنه وإلى غاية 2012، لا زال المكتب يشتغل بنفس الهياكل التنظيمية لسنة 1996، دون محاولة الاستجابة للتبعات التنظيمية التي يفرضها هذا الورش الكبير:

### ← تأخر في تفعيل مشاريع إعادة هيكلة المكتب

تم تقرير تنفيذ مشروع هيكلة المكتب في اجتماع مجلس الإدارة بتاريخ 26 مارس 2003 مع إطلاق أول دراسة حول إعادة الهيكلة. وفي اجتماع لمجلس الإدارة في فاتح مارس 2004، تم تقرير إدماج مسلسل الجهوية وتحضير قرار تنظيمي جديد.

لكن هذا المشروع عرف صعوبات في الإجاز. كما أن الدراسات المنجزة لم تتوصل إلى نتائج ملموسة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التأخر في مشروع إعادة الهيكلة لم يتم تعويضه بتطوير حقيقي لنظام المعلومات:

### ← إعادة تنظيم مؤسسات التكوين وإحداث مركبات التكوين

ابتداء من سنة 2004، شرع المكتب في إحداث مركبات التكوين المهني وترشيد الموارد المالية والبشرية. إلا أن إحداث هذه المركبات تم في غياب أي تعديل للقرار التنظيمي. وتعتبر مقررات تعيين مدراء هذه المركبات بمثابة إحداث لهذه الهياكل. كما تتم بموجبها الإشارة إلى مؤسسات التكوين التابعة لها. وتحدد مهام هؤلاء المدراء.

فبالنسبة لمركبات التكوين التابعة للمديرية الجهوية للدار البيضاء الكبرى، مثلاً، والتي عرفت إعادة تنظيمها المالي والمحاسبي، تفتقد المركبات التسعة عشر التابعة لها للاستقلالية وللموارد المالية الضرورية لتنفيذ مخططاتها التنموية وترشيد الموارد المستعملة وتهيئة خصوصيات هذه المؤسسات.

وفي الواقع، فإن الالتزام بالنفقات المتعلقة بهذه المركبات متمركزة في المديرية الجهوية (توظيف العرضيين، تدبير الطلبات الصغرى، التجهيز، صيانة المرافق الإدارية و البيداغوجية، مادة الاشتغال...). وبالتالي، فإن هذا الوضع لا يمكن المؤسسات من تلبية حاجياتها من الموارد الضرورية في الوقت المناسب لحسن سير التكوين لاسيما الحاجيات المتعلقة بمادة الاشتغال.

وبالإضافة إلى ذلك، بينت الزيارات الميدانية على مستوى المديريات الجهوية أن العديد من المركبات تتكون من مؤسسات متباعدة فيما بينها بعشرات الكيلومترات وأن جميع هذه المؤسسات بهدف العقلنة غير مبرر. أيضاً، لازالت هذه المؤسسات المشتتة تشتغل بنفس الهياكل والمسؤوليات (مدراء، حراس عامون، مكلفون بالمخزن...) وبمجموعات تكوين يصعب عقلنتها. ويمكن سرد على سبيل المثال مركبات التكوين بخنيفرة، أكوراي، الأطلس المتوسط، الأطلس الكبير، خريبكة، بن سليمان:

لذلك، يوصي المجلس المكتب بتصويب مختلف الاختلالات التنظيمية التي تم كشفها في إطار مشروع إعادة تنظيم إجمالي متناسق ومتجانس للمكتب، تتم بلورته بتغيير القرار التنظيمي الساري المفعول حالياً.

### ← نظام المعلومات

يعد المكتب من المؤسسات العمومية الأوائل التي تبنت نظاماً للمعلومات، إذ تم وضع أول مخطط مديري معلوماتي في سنتي 1990 - 1991 مع مرحلة أولى من التجهيز بالمعدات امتدت من 1992 إلى 1995 حيث اقتنى المكتب تطبيقات AS400 وأجهزة الكمبيوتر كما طور عدد من التطبيقات الأخرى. هذه المرحلة تبتعتها مرحلة تقوية النظام من 1996 إلى 1998.

23 تم تغييره وتنميته بالقرارات المؤرخة في 29 دجنبر 1997 و 28 دجنبر 2010.

ومع ذلك، فمنذ سنة 2000، لم يتطور نظام معلومات المكتب تبعاً لمخططات مديرية ولا يستجيب لمتطلبات التكامل والفعالية اللازمتين لمواكبة التطور الكمي والنوعي لعرض التكوين المهني الذي يقدمه المكتب:

#### • تنظيم وحكامة نظام المعلومات داخل المكتب

تبعاً لقرار تنظيم المكتب، أسندت وظيفة نظام المعلومات إلى مديرية التنظيم ونظم المعلومات التي يعهد إليها بإعداد سياسة المكتب في مجال التنظيم ونظام المعلومات. لكن، تبين أن هذه المديرية لا تؤدي دورها بالكامل خاصة في مؤسسة كبيرة في حجم المكتب وتتوفر على نظام معلومات يشمل أكثر من 2000 مستعمل:

#### - ضعف الموارد المرصودة لمديرية التنظيم ونظام المعلومات

يتكون الفريق المعلوماتي لهذه المديرية من 12 موظفاً بما فيهم المدير. هذا العدد أقل من ذلك المتوفر خلال سنة 2004 (29 موظفاً). فالحاجيات من الكفاءات المختلفة جد ملحة بالنظر إلى نوعية البرامج المعلوماتية المتوفرة والمعالجة بلغات معلوماتية مختلفة وعلى نظم تشغيل متعددة. وبالتالي، فإن عدم كفاية الموارد البشرية من شأنه الضرر بوظيفة نظام المعلومات:

- ستة مناصب مسؤولة شاغرة (رئيس مشروع المعالجة المعلوماتية، رئيس مشروع نظام المعلومات، رئيس مصلحة الاستغلال، رئيس قسم التنظيم ومراقبة التسيير، رئيس مصلحة مراقبة التسيير)؛
- غياب الفصل بين مهام التصور والمساعدة التقنية، الاستغلال والتخزين. كما أن هذه الوظائف ليست تحت إشراف قسم الاستغلال؛
- الاعتماد الكلي على عدد قليل من الموارد البشرية (بالنسبة لبرامج AS400). هناك شخصين فقط لصيانة البرامج والاستغلال). ومتابعة جميع مشاريع التطبيقات (المهن والشؤون المالية والموارد البشرية) من طرف رئيس قسم المعالجة المعلوماتية؛

#### - غياب دليل مرجعي لحكامة نظام المعلومات

يسعى المكتب إلى تبني نظام معلومات جد فعال يستوعب آلاف المستعملين المحتملين لبرامج ERP التي سيتم وضعها. لكن تحقيق هذا الهدف رهين باعتماد حكامة معلوماتية جيدة مستمدة من أحسن التطبيقات للأنظمة المعلوماتية ومن المعايير الدولية التي تضمن نضج النظام المعلوماتي (ITIL - COBIT - ISO VAL IT). وتجدر الإشارة إلى أنه تمت إقامة دورة تكوينية وحيدة خلال سنة 2007 لفائدة موظفي مديرية التنظيم ونظام المعلومات حول الدليل المرجعي ITIL. لكن، دون تطبيقه على الأنظمة الراهنة:

#### • عدم تأهيل وتطوير نظام المعلومات

لم يعهد المكتب إلى تأهيل نظامه المعلوماتي. وفي هذا الصدد، وقف المجلس على ما يلي:

- تأخر كبير مدته 10 سنوات في إعادة تأهيل نظام المعلومات رغم قرارات مجلس الإدارة المتعددة قصد التعجيل بإجازه، إذ أن هذا المشروع تم ادراجه ضمن برامج عمل المكتب منذ سنة 2000؛
- عدم إدارة المكتب للتشخيصات الواردة في دراسة التعريف لأول مخطط مديري 2000 - 2005، وكذا الملاحظات الواردة في تقرير 2005 للمفتشية العامة للمالية، وفي تقرير 2008 للمجلس الأعلى للحسابات حول العقود الخاصة للتكوين، وفي التشخيص المتعلق بدراسة التعريف للمخطط المديري الحالي المنجزة خلال سنة 2008؛
- ضعف مستوى الاهتمام بإجهاز البرامج المعلوماتية والبنى التحتية الضرورية؛

#### • تنفيذ المخططات المديرية المعلوماتية

يعتبر نظام المعلومات الحالي ثمرة تعاقب مشاريع وبرامج معلوماتية لا تندرج في إطار رؤية إستراتيجية شمولية مؤطرة بمخططات مديرية معلوماتية. وبالفعل، تميز التخطيط الاستراتيجي لنظام المعلومات خلال فترة المراجعة بصعوبة في

إتمام المشاريع المعتمدة في المخطط المديرى 2000 - 2005، وتأخر لمدة 5 سنوات في مرحلة التعريف المتعلقة بالمخطط المديرى 2008 - 2013. و بالتالى، وجد المكتب نفسه في حالة صيانة ومعالجة مستمرة للأنظمة الموجودة دون إصلاح عميق حقيقى:

#### - تغيير السيناريوهات وتأخر في اختيار ERP

رغم اختيار لجنة القيادة لحل إعادة كتابة البرامج تحت windows ، ونتائج دراسة المخطط المديرى الذى كلف 1.050.000 درهم (الصفحة رقم 99-77/98)، فإن المديرية العامة، خلافا لهذا الاختيار، قررت اقتناء برنامج ERP. ويشمل هذا البرنامج جميع وظائف المكتب (المهن، المالية والمحاسبة والموارد البشرية).

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الورش المعلوماتى الهام كان متضمنا سلفا في برنامج عمل المكتب لسنة 2006 الذى نص على وضع نظام معلوماتى مندمج وشامل ERP، متمركز لمسايرة عصرنة أساليب التسيير فى المكتب.

وفى إطار برنامج ميداء2، وقع اختيار المكتب على برنامج ERP . PYRA ولأجل وضع هذا البرنامج، وجب التعرف على طريقة الاشتغال قصد تغطية الوظائف اللازمة بتطابق تام مع حاجيات المستعملين على المستوى المركزى والجهوى وفى ثلاثة مراكز للتكوين نموذجية. إلا أنه، وبعد إعداد دفتر التحملات لجميع الوظائف، تم التخلي عن هذا المشروع:

#### - المخطط المديرى 2008 - 2013

تم إطلاق مشروع «دراسة التعريف لنظام المعلومات المستقبلى» من طرف المكتب سنة 2007 حيث تم إبرام الصفقة رقم 122/2007 بمبلغ 998.400 درهم مع شركة 'Ar'. هذا المشروع يهدف إلى إصلاح عميق لنظام المعلومات قصد تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتب بملائمة نظامه المعلوماتى للأولويات المتعلقة بمهن المكتب وتطورات المحيط. ويشتمل على أربعة مراحل: مرحلة التأطير ومرحلة التشخيص ومرحلة السيناريوهات المستهدفة ومرحلة اختيار البرامج. غير تسيير هذا المشروع أبان عن الملاحظات التالية:

- تأخر لمدة 4 سنوات فى إنجاز دراسة التعريف لنظام المعلومة المستقبلى: الأجل التعاقدى لإنجاز هذه الدراسة هو 5 أشهر كما ينص على ذلك الفصل 7 من الصفقة رقم 122/07. وقصد إنجاز هذا المشروع فى الأجل المحددة، تم وضع جدول زمنى لمرحلة التأطير (اجتماعات، ورشات التشخيص المعلوماتى، ورشات المهن على المستوى المركزى والجهوى مع لجنة التتبع والقيادة). أيضا، تم وضع جدول زمنى لتسليم نتائج كل مرحلة، ومسلسل الموافقة على التسليمات، وتحديد أجل أسبوع لموافقة لجنة التتبع والقيادة على التسليمات.

إن إدارة المشروع، لو تمت طبقا لهذه الجدولة الزمنية، كانت ستمكن من الموافقة على آخر تسليم فى مرحلة اختيار البرامج فى بداية الأسبوع الثانى من شهر يوليوز 2008. لكن فى الواقع، لم يتم تسليم المرحلة الثالثة إلا بتاريخ 05/10/2011. أى بعد مضي أربع سنوات على تبليغ الأمر بالمشروع فى تنفيذ الأشغال.

- النتائج المترتبة عن تأخر دراسة التعريف: يجب أن يكون المخطط المديرى المعلوماتى ذا طابع استباقي قصد توقع التطورات التكنولوجية فى محيط يتسم بتطور سريع على المدى القصير. كما أن مدة صلاحية هذا المخطط فى الوقت الراهن بالنسبة للمهنيين هو ثلاثة سنوات، تشمل على مرحلة التصور (نسبيا قصيرة) ومرحلة الأجاز والتشغيل. وعند حلول هذا الأجل، يعتبر المخطط المديرى متجاوزا ويجب تحيينه. وبالطبع، فإن المخطط المديرى لا يعتبر فعالا إلا إذا تم التحكم فى جميع مكوناته واحترام أجل إنجازها وتشغيله. كما يجب مراجعته بصفة دورية ومستمرة قصد تحيين المحاور الكبرى المحددة.

لذلك، يوصى المجلس المكتب بأخذ التدابير اللازمة قصد إنجاز تنفيذ المخطط المديرى المعلوماتى.

#### • مراقبة البرامج

#### - حظيرة البرامج غير مندمجة

تتميز حظيرة البرامج المعلوماتية للمكتب بضعف اندماجها وتعدد أنظمة الاستغلال وأنظمة تدبير قواعد المعطيات ولغات المعالجة. وقد ساهم التخلي فى نصف الطريق عن المخطط المديرى 2000 - 2005 (إعادة كتابة البرامج) والتأخر فى

إجازة المخطط المديرية 2008 - 2013 في مضاعفة مشكل الاندماج وكذا التبعية التامة لبعض الموارد البشرية الضرورية (خصوصا البرامج المتعلقة بAS400).

ويعتبر مشكل الاندماج وتعدد أنظمة الاستغلال وقواعد المعطيات ولغات المعالجة وضعف الموارد البشرية لمديرية التنظيم ونظام المعلومات التي تتقن جميع البرامج مصدر غياب الصيانة الوقائية والعلاجية والتخلي دون تعويض عن العديد من البرامج المعلوماتية:

#### - عدم كفاية النظام المعلوماتي المتعلق بوظائف المكتب

لا يغطي نظام المعلومات المكتب جميع الأنشطة المتعلقة بالمهن وبوظائف الدعم. إذ أن هناك أعمال متكررة وتتطلب جهدا كبيرا ودقة عالية لكن يتم إنجازها فقط على جداول tableaux. ومن المؤكد أن المعالجة المعلوماتية سوف تمكن لا محالة من إنجازها بطريقة فعالة ودقيقة. ومن الأنشطة التي يطالها هذا الخلل نذكر على سبيل المثال ما يلي:

الأنشطة	المصلحة
تدبير خريطة التكوين	مديرية التكوين
إجراءات الميزانية	مديرية المالية والمحاسبة
المساعدة التقنية تدبير المشاريع	مديرية التنظيم و نظام المعلومة
استخراج صيرورة المستخدمين تدبير التوظيفات	مديرية الموارد البشرية
تدبير الصفقات تدبير العقارات الصيانة	مديرية الموارد العامة
إعداد خريطة التكوين واستعمال الزمن والحصيلة وتتبع الغياب وتتبع إدماج الخريجين	مؤسسات التكوين
جميع المعطيات المتعلقة بعقود التكوين الخاصة العلاقة مع صندوق الضمان الاجتماعي	مديرية التكوين المستمر

لذلك، يوصي المجلس المكتب بوضع جدولة لاقتناء الحلول المعلوماتية من خلال التعريف الدقيق لحاجيات المستعملين الأساسيين والتوضيح الدقيق للمواصفات التقنية والانتشار الفعلي والاستعمال الأمثل للبرامج المعلوماتية من طرف مختلف مستعملي نظام المعلومات.

## II - جواب المدير العام لمكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

(نص مقتضب)

(...)

### أولا - تخطيط التكوين الأولي

#### ← آليات التخطيط

#### • خطط قطاعية لتنمية التكوين

باعتباره الفاعل الرئيسي للتكوين المهني، ينبغي أن تتوفر للمكتب الرؤية والمعطيات الضرورية حول سوق الشغل والتوقعات المرتبطة بالحاجيات من الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط. وبالتالي فالمكتب يعمل على إرساء مخططات التكوين بناء على توقعات القطاعات الوزارية والفاعلين الاقتصاديين.

وتشكل توصيات ونتائج الدراسات القطاعية التي تنجزها السلطات العمومية (عقد الموارد البشرية في الفندقية، الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي...)، ودراسات الجدوى لإحداث مؤسسات التكوين والدراسات المنجزة بشراكة مع مختلف الجمعيات المهنية (الجامعة الوطنية للبناء والأشغال العمومية والفدرالية الوطنية للنقل...) أساس برامج عمل المكتب لتنمية التكوين المهني.

وتهدف العديد من خطط التنمية التي نفذها المكتب، باعتباره الفاعل العمومي الأول في مجال التكوين، إلى مساندة ودعم البرامج الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة فيما يتعلق بالمجال الصناعي والسياحي والقطاعات المهيكلة (النقل واللوجستيك والبناء والأشغال العمومية) وبرنامج المغرب الأخضر والبرامج التعاقدية مع الجمعيات والفدراليات المهنية...

وقد تميّز عرض التكوين بتطور كبير ما بين سنتي 2002 - 2003 و2007 - 2008 حيث ارتفع عدد المكونين من 57581 إلى 165475 شابة وشاب، أي بزيادة قدرها 187 في المائة. ممّا مكّن من تكوين أكثر من 400.000 شابة وشاب. وقد شمل هذا النمو المضطرد بالخصوص القطاعات الاستراتيجية والتي تسجل نسب إدماج مهمة للخريجين نذكر منها على سبيل المثال مجالات النقل واللوجستيك والفندقية والسياحة والصناعات الغذائية والبناء والأشغال العمومية والسيارات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والأوفشورينغ وصناعة معدات الطائرات...

وبالإضافة إلى التكوينات الأساسية، عمل المكتب على الإستجابة بشكل استباقي للحاجيات الغير المتوقعة. ويمثل قطاع الأوفشورينغ مثلا دالا على هذه الوضعية، حيث أسفر عن حاجيات هامة من الكفاءات البشرية خاصة بعد استقرار عدة مقاولات أجنبية بالمغرب سنة 2007 مما دفع المكتب إلى إعداد مسارات التكوين وإحداث البنيات اللازمة منذ 2005. وإذا كان هذا القطاع يوظف حاليا 55.000 شابة وشاب، فإن 80 في المائة تم تكوينهم من قبل مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل.

لقد شكل قطاعا صناعة معدات الطائرات وصناعة السيارات بدورهما موضوع حاجيات غير متوقعة. استجاب لها المكتب بتنفيذ برامج ملائمة. وهكذا فمن ضمن 8000 مستخدم يعملون بقطاع صناعة معدات الطائرات، 7000 منهم تلقوا تكوينهم بالمكتب. كما يشكل خريجو مؤسسات المكتب 74 في المائة من التقنيين واليد العاملة بورشات رونو نيسان بطنجة (أزيد من 2000 من أصل 2700).

#### • خطط جهوية لتنمية التكوين

نظرا لغياب آليات تمكّنه من رؤية واضحة عن الاحتياجات من الموارد البشرية، عمل المكتب منذ سنة 2002 على وضع مخططات مديريةية جهوية للتكوين المهني، بهدف تحديد الحاجيات في مختلف قطاعات الاقتصاد على الصعيدين الإقليمي والمحلي ووضع خطط لتطوير التكوين المهني.

ويكمن الهدف الآخر في تمكين المديرية الجهوية من أدوات التخطيط وتعزيز استقلاليتها وقدرتها على قيادة الجهاز. وبناء على ذلك، تم ترك صلاحية إنجاز التصاميم المديرية للمديرية الجهوية للتكوين المهني.

وإذا كانت هذه المخططات الجهوية لم تحقق كلها النتائج المتوخاة بالنظر إلى التطورات السريعة التي عرفها المحيط السوسيو-اقتصادي وإلى قدرة مكاتب الدراسات المسؤولة عن تنفيذها، فإن هذه الدراسات مكنت المديرية الجهوية من التوفر على معلومات وتوقعات حول الحاجيات من الموارد البشرية من أجل توجيه تنمية الجهاز. أخذا بعين الاعتبار متطلبات المحيط السوسيو اقتصادي.

وبذلك فقد شكلت هذه الدراسات معطيات هامة في إطار إعداد خرائط التكوين من طرف المديرية الجهوية والتفاوض بشأنها.

في نفس السياق، أعدت المديرية الجهوية مشاريع مخططات تنموية، في إطار إعداد المكتب لمشروع «عقد – برنامج» في أفق 2016، والذي يترجم الرؤية على المدى المتوسط لتنمية جهاز التكوين. ويأخذ هذا المشروع بعين الاعتبار الاستراتيجيات القطاعية وتوقعات التنمية على المستوى الجهوي المنبثقة عن نتائج الدراسات ومن خلال التشاور مع الشركاء (السلطات العمومية والمنتخبون ومراكز الاستثمار الجهوية والمهنيون...).

#### • برامج تنمية مؤسسات التكوين

تشكل مؤسسات التكوين المهني أدوات لتطبيق استراتيجية المكتب النابعة من التوجهات والدراسات الوطنية المختلفة. لذلك فإن خطة تنمية المؤسسات تعد ترجمة لهذه الاستراتيجية. يجسدها الإعداد السنوي لخريطة التكوين لكل مؤسسة على حدة. وعلى الرغم من كون خطة تنمية مؤسسات التكوين ليست دائما متوفرة شكليا، تنبغي الإشارة إلى أن كل المكونات الخاصة بتنفيذها تم أخذها بعين الاعتبار أثناء التفاوض لإعداد خريطة التكوين.

وتجدر الإشارة إلى أن المشروع الذي يتم الإعداد له حول الهيكل التنظيمية لمكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل سيعمل على تحديد صلاحيات المديرية الجهوية وتعزيز استقلاليتها إلى جانب المؤسسات التكوينية. وسيتم تحديد أدوات التخطيط والتعاقد وفقاً لذلك.

وضع مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل خطته التنموية في أفق سنة 2016، وتمت ترجمتها إلى مشروع «عقد برنامج» مع الدولة سيتم تعميمه على المستويين الجهوي والمحلي. وبالتالي سيخضع تنفيذه إلى إبرام برامج تعاقدية مع المديرية الجهوية ومركبات التكوين.

#### ◀ آليات تتبع وتديبر عرض التكوين

##### • أدوات رصد حاجيات التكوين

بعد المكتب من المؤسسات الداعية إلى وضع جهاز وطني وجهوي من طرف السلطات العمومية لاستكشاف وتقييم الحاجيات من الموارد البشرية وتتبع المعطيات حول سوق الشغل أيضاً.

وفي انتظار ذلك، فإن مواكبة الحاجيات من الموارد البشرية يؤمنها المكتب باستمرار من خلال التدابير الواردة أدناه والتي تشكل أسس مخططات لتنمية عروض التكوين:

- استغلال نتائج التصاميم المديرية على مستوى المديرية الجهوية؛
- استعمال معطيات خطط قطاعية أعدتها القطاعات الوزارية وترجمت إلى مشاريع لتنمية التشغيل (رؤية 2010 و2020 للسياحة، الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي، الإستراتيجية اللوجستكية وبرنامج المغرب الأخضر والبناء والأشغال العمومية...).
- استغلال معطيات دراسات الجدوى لإحداث مؤسسات تكوين قطاعية (النقل وصناعة معدات الطائرات والبناء والأشغال العمومية ومعدات البناء...).
- إنجاز دراسات من قبل المكتب، بالتشاور مع الفدراليات المهنية والوزارات المعنية (دراسة حاجيات الموارد البشرية



لقطاع البناء ودراسة تنمية التكوين بالمهن المندرجة ضمن الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي...).

- التشاور والتنسيق مع الفاعلين الاقتصاديين (اللجان الإدارية والاتفاقيات).

أما فيما يخص مراكز تنمية الكفاءات (CDC) فقد تم إنشاؤها ابتداءً من سنة 2003 من أجل تشكيل أقطاب لرسملة مكتسبات المساعدة التقنية. خاصة الأجنبية منها. في إطار أنشطة هندسة التكوين. وقد أسندت لهذه المراكز مهمة تتبع التطور التكنولوجي والسهر على جودة مسارات التكوين من خلال هندسة التكوين وكفاءات المكوّنين. وذلك عبر تقوية مهاراتهم بعد اجتيازهم حصيلة الكفاءات. فهي تشكل مخاطبا تقنيا. للشركاء المهنيين في إطار المشاريع المتصلة بالتنمية وبهندسة التكوين كمشروع ميدا والدراسات القطاعية ودراسات الجدوى ومشاريع التعاون....

وتشكل الأطر المشتغلة بمراكز تنمية الكفاءات نواة صلبة للمكوّنين المنشطين (Formateurs Animateurs) ذوي الخبرة. مع العلم أن هذه المراكز تلجأ. عند الاقتضاء. إلى المكوّنين المنشطين الجهويين وإلى مكوني القطاع ذوي الكفاءات الأكيدة. وذلك في إطار سياسة الترشيح والاستعمال المشترك للموارد البشرية. وتتيح هذه المقاربة لهذه الهيئات بأن تكون أقرب إلى الميدان. وتمكنها من توفير التأطير اللازم على مستوى مؤسسات التكوين.

سيواصل المكتب عمله على تقوية بنيات مراكز تنمية الكفاءات. أخذاً بعين الاعتبار نتائج الدراسة التي هي في طور الإنجاز حول التنظيم. والجهوية. وذلك لتمكينها من أداء دورها على أكمل وجه.

#### • التشاور مع ممثلي الفروع المهنية

في سنة 1987. وقع المكتب على أول اتفاقية مع الجمعية المغربية للنسيج والملابس الجاهزة. والواقع أن الشراكة مع الهيئات المهنية هي منهجية هيكلية بالمكتب تم إرسائها بطريقة مستديمة مع الفدراليات والجمعيات المنظمة والأكثر التزاما. وذلك لضمان تكوين يتلاءم مع الحاجيات المتطورة للقطاعات الاقتصادية.

وتعتمد هذه المقاربة على إشراك المهنيين في تحديد الحاجيات من الكفاءات البشرية وهندسة التكوين وبرمجة عروض التكوين وتنمية التكوين بالتناوب والتدريب والتسيير المشترك لمؤسسات التكوين وتقييم التكوينات.

وللإشارة. فإنه من بين 30 جمعية مهنية أعضاء في الاتحاد العام لمقاولات المغرب. 12 منها تمثل قطاعات أنشطة لا تندرج ضمن عروض التكوين التي يوفرها المكتب. هذا. فبالإضافة إلى الاتحاد العام لمقاولات المغرب فالمكتب شريك لـ 16 فدرالية وجمعية مهنية. ارتبط بها المكتب في إطار اتفاقيات مبرمة منذ اعتماد مقاربة التعاقد مع المهنيين (خمسة من هذه الشراكات تم إبرامها قبل 2002).

إن مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل يرتبط باتفاقيات شراكة مع الهيئات المهنية المعنية بجميع القطاعات التي يعمل في إطارها. ومنها بالخصوص: فيدرالية الصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية بالمغرب والجمعية الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية والطاقات المتجددة والفيدرالية الوطنية للصناعات الغذائية وجمعية مهنيي المطاحن والجمعية المغربية للمواد البلاستيكية والجمعية المهنية لأرباب المطابع والجمعية المغربية للصناعات الصيدلية والفيدرالية الوطنية للبناء والأشغال العمومية وجامعة صناعات مواد البناء وجمعية مهنيي الإعلاميات والمكتبيات والخدمات عن بعد والفيدرالية الوطنية للصناعة الفندقية والجمعية المغربية لصناعات النسيج والملابس الجاهزة وفيدرالية صناعات الجلد والكونفدرالية الوطنية للنقل الطرقي والجمعية المغربية لصناعة وتجارة السيارات...

وبهدف إضفاء المزيد من الفعالية على شراكة المكتب بالمهنيين خاصة على المستوى الجهوي. يتم خلق لجان جهوية ثنائية في إطار الاتفاقيات المبرمة مع الجمعيات المهنية (مثل الكونفدرالية الوطنية للنقل الطرقي وجامعة صناعات مواد البناء و الفيدرالية الوطنية للسياحة والفيدرالية الوطنية للبناء والأشغال العمومية...).

أما بخصوص الجمعيات المهنية الأخرى. فشركاتها مع المكتب لازالت غير فعالية على الصعيد الجهوي. علما أنها لا تتوفر جميعها على تمثيلات على المستوى الجهوي. وبالنسبة لبعض منها تم الشروع في تفعيل فروع جهوية كفيدرالية الصناعات الميكانيكية والمعدنية والكهربائية والإلكترونية والاتحاد مهنيي تكنولوجيا الإعلام والاتصال والجامعة الوطنية للصناعات الجلدية...).

وفي نفس السياق المتعلق بسياسة القرب المعتمدة في المجال التشاركي، تشكل لجان تسيير المؤسسات (Comité de Gestion de l'Etablissement) الإطار الأمثل لتقوية مساهمة المهنيين وإشراكهم في تسيير التكوين. جدر الإشارة إلى أن 19 مؤسسة قطاعية تتوفر على لجان فعالة لتسيير المؤسسة.

إن إحداث هذه اللجان يشكل موضوع الاتفاقيات الموقعة بين المكتب والفدراليات والجمعيات المهنية. وتظل فعالية هذه اللجان مرتبطة بالأساس بمدى تفرغ ودرجة التزام المهنيين.

إن تنمية الشراكة الجهوية والمحلية بالنسبة للمكتب وسيلة مهمة لضمان ملائمة عرض التكوين مع حاجيات التشغيل. إلا أن تفعيل هذه الأجهزة رهين بالتزام متبادل بين مختلف الجهات الفاعلة. والواقع أن العائق الرئيسي يكمن في الإنشغالات المهنية للمتدخلين التي تعوق انعقاد الاجتماعات بصفة منتظمة ورسمية. علاوة على ذلك، فالعلاقات مع المهنيين تؤمن على المستوى المحلي باستمرار بمناسبة فترات التدرّيب بالمقاولات و التكوين بالتناوب أو في إطار مشاريع نهاية التكوين ولجان الامتحان وملتقى المهن والتكوين.

## ثانيا - عرض التكوين المهني الأولي

### التكوين المتوج بالحصول على الدبلومات

#### • إعداد برامج التكوين المهني

شكلت هندسة التكوين أهم ورش شرع في تطويره مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل منذ 2002 - 2003، ويرجع ذلك بالأساس إلى غياب توزيع برامج التكوين ومحتويات المناهج في تلك الفترة (فقط 124 وحدة تكوينية كانت تتوفر على مراجع ومحتويات البرامج والمقررات). هذا مع العلم أن الطاقم المكوّن كان يتألف أساساً من خريجي المكتب. حالياً، كل الشعب مغطاة ببرامج تكوينية موزعة بيداغوجيا وتتوفر على دلائل ومضامين مفصلة لبرامج التكوين (4400 وحدة مكتملة).

كما شرع المكتب في هيكلة مسطرة إعداد برامج التكوين عبر وضع دليل موجّه إلى الأطر المكلفة بإعدادها والمشمّلة على أدوات عمل تطبيقية تغطي مختلف مراحل إنتاج البرامج (تحليل وضعية العمل ومرجع المؤهلات وبرنامج التكوين والدلائل البيداغوجية وقائمة المعدّات والتجهيزات وخصائص فضاءات التكوين ودليل التقييم، بالإضافة إلى تفاصيل مضامين الوحدات).

ولا يتم تفعيل إحداث تخصصات التكوين بالمؤسسات، إلا بعد توفير الشروط الضرورية لذلك والمرتبطة بالجانب اللوجستيكي (التجهيزات ومواد الأشغال) وبالجانب البشري (تكوين وتقوية مهارات المكونين).

بخصوص المقاربة عبر الكفايات (APC)، فإنّ التجارب الأولى لمكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل في مجال هندسة برامج التكوين باعتماد هذه المقاربة تمّ إطلاقها سنة 1994 في قطاع الإلكترونيك، ثم سنة 1999 في قطاع الهندسة الكهربائية بدعم من كندا (PRICAM).

وفد تمّ توسيع هذه المنهجية سنة 2001 بوسائل المكتب الخاصة إلى قطاعات عديدة، استفادت منها 24 مؤسسة تكوينية في مختلف الجهات، في حين أنّ المكونين لم يتلقوا أي تكوين يؤهلهم لتطبيق هذه المنهجية.

وبشكل عام، فإن غياب الشروط الملائمة لإرساء منهجية المقاربة عبر الكفايات في مؤسسات التكوين، ولاسيما من حيث المواكبة والمتطلبات المادية وفضاءات التكوين وكذا الموارد البشرية... شكل الصعوبة الأساسية التي تحول دون تنفيذها.

في أكتوبر 2003، استفاد المغرب من دعم جديد من «الوكالة الكندية للتنمية» ACIDI. منذ انطلاق هذا المشروع الجديد، لفت المكتب الانتباه إلى ضرورة تكييف المقاربة عبر الكفايات مع الخصوصيات المحلية والأخذ بعين الاعتبار الإكراهات التي عرفتتها التجارب الماضية وإعطاء أهمية لتأهيل المؤطرين والعمل على تطوير محتوى البرامج. وهذا موقف تقاسمه

كل الفاعلين في مجال التكوين من مختلف البلدان. وقد اتضح ذلك جلياً خلال المنتدى الدولي الذي نظمه المكتب سنة 2006 حول هذا الموضوع. حيث أنصبت التدخلات في الاتجاه ذاته المتمثل في ضرورة التكيّف واعتبار المحيط والخصوصيات.

بناء على ذلك، تمّ تنفيذ برامج ميدا 2 والوكالة الفرنسية للتنمية مع إيلاء الاعتبار للخصوصيات المحلية والسهر على ضمان إشراك المهنيين في جميع مراحل هندسة شعب التكوين.

#### • خلق التخصصات ومنح الدبلومات قبل نشر القرارات المتعلقة بها

يقوم المكتب كل سنة بإحداث مؤسسات تكوينية وإعادة هيكلة شُعب التكوين أو إحداث شعب جديدة. وتجرى هذه التعديلات وفق قرارات معدلة تأخذ بعين الاعتبار التغييرات المحدثّة. ومع ذلك، فغالباً ما يسجّل نشر القرارات المطابقة تأخيرات مهمّة تتجاوز أحياناً السنتين. نظراً للإجراءات الإدارية المرتبطة بالمراقبة والمصادقة عليها قبل إصدارها. وبالتالي، يعد المكتب ملف القرارات بالتنشاور مع الوزارة الوصيّة. وصولاً إلى المصادقة عليها مع ضمان تطبيقها بأثر رجعي. وبذلك، فإن الشُعب الملقنة وكذا الشواهد المسلّمة تكون موافقة للمقتضيات القانونية.

أما بخصوص المؤسسات والشعب المذكورة بالتقرير فهي سليمة ومدرجة في مشاريع القرارات الموجودة في طور المصادقة أو في انتظار الإصدار (المعاهد المتخصصة للتكنولوجيا التطبيقية: طريق أغوراي وأزرو والرشيديّة وباب تيزمي والحاجب وإفران وميدلت).

إن المعطيات المتعلقة بالمؤسسة وطاقة استيعابها وشعب ومستويات التكوين وشروط الولوج، تؤخذ في عين الاعتبار عند وضع القرارات المعدلة. كما تنصّ على ذلك المادة الأولى من المرسوم 745 - 06 - 2 لدجنبر 2007 مغيرا ومتمما للمرسوم رقم 325 - 86 - 2 ل 9 يناير 1987.

#### • احترام التخصصات الموضوعية في قائمة برامج التكوين

يتم إدماج الشُعب المصادق عليها سنوياً في قائمة للقطاعات والشُعب والوحدات المتصلة بها وتوزيعها الزمني. كل هذه الشعب مزودة بدلائل وحدات التكوين.

أما بخصوص حالات المفارقات المسجلة بالتقرير، فهي تتعلق بشعب أعيدت هيكلتها تمتد مدة التكوين فيها إلى سنتين (2). ويمكن تخيد وضعيتين مختلفتين، تتعلقان على التوالي بالسنة الأولى بعد إعادة الهيكلة والسنة الثانية قبل إعادة الهيكلة. الوضعية نفسها تسجل في حالة رفع أو خفض مستوى التكوين.

### ← خريطة التكوين المهني

#### • تعاقدية التزامات جميع المتدخلين في تدبير خريطة التكوين

يتمّ إعداد خريطة التكوين المهني في مرحلة أولى بناء على مفاوضات بين مؤسسة التكوين والمديرية الجهوية التابعة لها. مع العمل على أن تتطابق تماماً وبرامج عمل المكتب.

وفي مرحلة ثانية، تقوم المديرية الجهوية بعرض المشروع المهني على أنظار المصالح المركزية من أجل دراسة إمكانية إنجازها وتحديد الوسائل المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.

وبعد التفاوض على المستوى المركزي، تقدّم خريطة التكوين إلى لجنة التسيير، ثمّ إلى المجلس الإداري من أجل المصادقة عليها في إطار تقديم البرنامج السنوي لأنشطة المكتب. عقب ذلك، يتم وضع خريطة التكوين في صيغتها النهائية رهن إشارة قطاع التكوين المهني والوزارات المعنية والسلطات المحلية والاتحاد العام لمقاومات المغرب وجميع أعضاء لجنة التسيير والمجلس الإداري ورؤساء الجمعيات المهنية ...

يبرمج المكتب سنوياً بناء وترميم وتطوير فضاءات جديدة للتكوين وكذا توفير الموارد البشرية والمادية الضرورية لتفعيلها. ومع ذلك، فإن اقتناء بعض المعدّات وبناء مؤسسات تكوينية جديدة أو توسيعها قد يعاني من بعض التأخير في الإنجاز يرتبط أساساً بتوفر الأوعية العقارية أو طلبات العروض الملغاة أو بإخفاق بعض المقاولات.

وفيما يلي بعض التوضيحات بخصوص الحالات التي استشهد بها التقرير :

مؤسسة التكوين المهني	الحالة
معهد التكنولوجيا التطبيقية بلقاصيري	المؤسسة مكتملة. وستمكن من تكوين 670 متدربا سنويا. جاهزة لاستقبال المتدربين في الدخول التكويني 2012 - 2013. جاءت لتعويض مركز التأهيل المهني بلقاصيري.
مركز التكوين في تقنيات الفلاحة بيقونادال	تمّ تدشين المؤسسة في شهر يوليوز 2012 من طرف صاحب الجلالة. تسمح بتكوين 600 متدرب سنويا.
المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية تمارة	في طور البناء.
المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية تامسنا	المصادقة جارية على صفقة الأشغال سيتيح تكوين زهاء 740 متدرب في السنة.
المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية معهد متعدد سلا	الأشغال منتهية. طاقته الاستيعابية تقدر ب 680 متدربا. مؤسسة موجهة لاحتضان التكوين بقطاع السيارات.

#### • تطور عرض التكوين موجه لزيادة أعداد المتدربين

#### - الأخذ في الاعتبار الطاقة الاستيعابية الحقيقية

إنّ الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التكوين تعدّ عنصرا رئيسيا لإعداد خريطة التكوين. وفي الواقع، فلكلّ خريطة مرتقبة يتمّ الأخذ بالاعتبار القدرة الاستيعابية المثلى والمعدّات والتجهيزات الموجودة، وكذا عدد المكونات اللازم لتطبيق هذه الخريطة. ويتمّ تحديد كل هذه العوامل أثناء عملية التفاوض بشأن خريطة التكوين.

علاوة على ذلك، يسهر المكتب على تحيين قاعدة البيانات المتعلقة بمختلف مؤسسات التكوين التي تسمح بتحديد طاقة الاستقبال للمؤسسات المعنية.

كما يجب التوضيح بأن مسألة الطاقة الاستيعابية من حيث الأعداد القابلة للتكوين، تأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى، مثل نمط التكوين (التكوين بالتمرس والتكوين بالتردد) ومستوى التكوين (التقني المتخصص والتقني والتأهيل والتخصص والتكوين التأهيلي) ومدة التكوين وتطبيق نظام التناوب (Roulement) وإمكانية الاستعمال المشترك وتخصص فضاءات التكوين بنفس المركب ...

وفيما يخص الحالات التي تمّت إنارتها والمرتبطة بمعهد مولاي رشيد وعين البرجّة، جدر الإشارة إلى أن النسب المشار إليها لا تأخذ بعين الاعتبار نمط التكوين بالتناوب الذي يمثل 65 في المائة بالسنة الأولى و50 في المائة بالسنة الثانية ولا العدد الحقيقي للمجموعات المستفيدة من التكوين. وهكذا، فنسب الإستغلال الحقيقية هي على التوالي 96 في المائة لمعهد التكنولوجيا التطبيقية مولاي رشيد و98 في المائة بمعهد التكنولوجيا التطبيقية عين البرجة.

أمّا بالنسبة لحالة بعض المباني، فيجدر التذكير بأنّ 48 في المائة من مؤسسات التكوين ذات أقدمية تفوق 20 سنة، وبالتالي حتاج إلى إعادة تأهيل مستمرّ يستوجب تعبئة موارد مالية هامة. ولهذا قد تمّ وضع برنامج واسع للتنمية والتأهيل والتحديث. وقد تمّ استثمار ميزانية 204 مليون درهم منذ سنة 2003 من أجل أشغال الترميم والتأهيل، بالإضافة إلى 32 مليون درهم مخصّصة لأشغال الصيانة الدائمة. وتشمل هذه العملية كل المؤسسات القديمة والمراكز والمباني التابعة للمكتب والتي وضعت رهن إشارته من قبل قطاعات وزارية أو مؤسسات أخرى.

بالنسبة للفترة الممتدة من 2003 حتّى 2011، فقد أجز المكتب 101 عملية تأهيل وإصلاح، شملت أشغال « Etanchéité) ب60 مؤسسة تكوينية، وإعادة تأهيل وإصلاح، 34 مؤسسة أخرى و7 داخلات. ويجدر التذكير كذلك أنه تمّ اتخاذ قرارات بإغلاق بعض مؤسسات التكوين التي تعاني من مشاكل في البنيات التحتية كمركز التأهيل المهني

لعين الشق ومركز التأهيل المهني عين حرودة ومركز التأهيل المهني المسيرة بالدار البيضاء ومركز التأهيل المهني واويزغت ومركز التأهيل المهني المحيط بالرباط....

#### - اعتبار نسبة الإقبال أو معدل الطلب

تعتبر نسبة الإقبال مؤشرا مهما في برمجة عرض التكوين. لكن لا يمكنها أن تحكم لوحدها في زيادة أو تقليص الأعداد أو حذف شعبة معينة. حيث يظل طلب الفاعلين الاقتصاديين وحاجيات سوق الشغل ومعدّل إدماج الخريجين من أهم الضوابط الأساسية. ....

كمثال على ذلك، تسجّل بعض شعب التكوين الخاصة بقطاع البناء والنسيج معدّلات إقبال ضعيفة نسبياً من طرف الشباب. غير أنّ الحاجيات من الموارد المؤهّلة جدّ مهمّة بالنسبة لهذه القطاعات ذات الأولوية في الاقتصاد الوطني (50.000 في السنة في البناء وما يقارب 10.000 بالنسبة للنسيج...). وفي هذا الصدد، يجب مواجهة ضعف نسبة الإقبال عبر القيام بعمليات الترويج والتواصل للرفع من جاذبية هذه التخصصات وذلك بشراكة مع المهنيين. على غرار العملية التي تمّ إنجازها مع الجمعية المغربية للنسيج والألبسة الجاهزة من أجل تكوين وتشغيل 20.000 شابة وشاب، ضمنهم 10.000 خلال سنة 2011. وهناك إجراءات تواصلية مرتقبة بشراكة مع الفدرالية الوطنية للبناء والأشغال العمومية من أجل إنعاش قابلية المهن المرتبطة بهذا القطاع.

#### - اعتبار نسبة الإدماج

إن تتبع إدماج الخريجين يشمل كل دفعة. وتخص آخر دراسة متوفّرة لقياس الإدماج دفعة سنة 2008؛ أما الدراسات الخاصة بسنوات 2009، 2010 و2011 فهي في طور الإنجاز والمصادقة. بالإضافة إلى هذه الدراسات، ينجز المكتب عمليات جمع المعلومات مباشرة لدى الخريجين بالمؤسسات التكوينية.

ويتم تبليغ نتائج هذه الدراسات إلى المديرية الجهوية لاستغلالها في إطار مخططات تطوير عرض التكوين وإعداد الخرائط السنوية. كما يتمّ تنظيم اجتماعات للتحسيس والإعلام أثناء القيام بالدراسة لفائدة المسؤولين الجهويين. كما يتمّ تقاسم النتائج مع الجمعيات المهنية في إطار اجتماعات تشاورية.

إنّ عدم التحكم في معطيات القطاع غير المهيكّل الحاضر بقوة في عدة القطاعات، مثل البناء والأشغال العمومية والألبسة والمطعمة وإصلاح السيارات... يجعل من نسب الإدماج المحصّل عليها من مختلف التحريات أقلّ ممّا هو عليه في الواقع. نفس الشيء ينطبق على معدّلات الإدماج على مستوى المؤسسة التي لا يمكن اعتبارها دالّة لأن عرض التكوين يهدف إلى تلبية الحاجيات من الموارد البشرية على الصعيد الجهوي وحتى الوطني.

بالنظر إلى كل ذلك، فوجود معدّلات إدماج ضعيفة ليس من شأنه أن يؤدّي تلقائياً إلى إلغاء التخصصات. مع العلم أنّ هذه الأخيرة تمّ وضعها بتشاور مع المهنيين .

#### - الشروط المطلوبة لوضع التخصصات

بخصوص إعداد خريطة للتكوين، تعتبر مؤسسات التكوين والمديرية الجهوية عن حاجياتها لتحقيق الأهداف. خاصة فيما يتعلق بالتجهيز وتعبئة المكونين وإنجاز أشغال الترميم وعمليات التوسيع. يتمّ تجميع هذه الحاجيات على المستوى المركزي وتقاسمها مع عموم الأطراف المعنية. ثم يتمّ تناولها في إطار اجتماعات خاصة تُعقد بين المديرية الجهوية والمصالح المركزية المعنية. لوضع اللمسات الأخيرة والمصادقة عليها. فالمصالح المركزية المكلفة بالموارد البشرية وهندسة التكوين والوسائل العامة، تحضر باستمرار جلسات للتفاوض والمصادقة على مشاريع خريطة التكوين الجهوية.

## ثالثاً - تنظيم وشروط سير التكوين

### تنظيم وإدارة مؤسسات التكوين

#### • مجلس الإلتقان ولجنة تسيير المؤسسة

لم تعد مجالس الإلتقان فعّالة. ففي إطار إعادة تنظيم تسيير التكوين والارتقاء به، تمّ اللجوء إلى إحداث لجن تتبع تقنية (Comité Technique de Suivi). تم فيما بعد تغييرها إلى لجن تسيير المؤسسات (CGE). هذه الهيئة تم إدراجها في إطار النظام الداخلي لمؤسسات مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل.

كما أن خلق هذه اللجان تم بمبادرة من المكتب لدى الجمعيات والفدراليات المهنية لتعزيز إشراكها في التسيير واتخاذ القرار. وتؤسس اتفاقيات الشراكة التي يتم توقيعها مع المهنيين. لجان تسيير المؤسسات وتحدّد مسؤولياتها وصلاحياتها وطرق عملها. ويشكل تنفيذ مهام هذه اللجنة فرصة مواتية وذات إيجابيات كبيرة لتطوير المؤسسة. غير أن فعاليتها تبقى رهينة بتفرغ والتزام المهنيين الذين تمّ تعيينهم داخل هذه اللجان.

حالياً، يستهدف إنشاء هذه اللجان بالأساس المؤسسات القطاعية. وتبقى القطاعات المعنية أكثر هي: الصناعات الميكانيكية والمعدنية والكهربائية والنسيج والملابس والسياحة والنقل واللوجستيك والبناء والأشغال العمومية... وتوجد مشاريع لجان أخرى في طور الإحداث (جمعية مهنيي الإعلاميات والمكتبيات والخدمات عن بعد والفدرالية الوطنية للكهرباء والإلكترونيك...).

#### • مجلس التسيير والتنسيق البيداغوجي

حدث مجالس التسيير والتنسيق البيداغوجي سنوياً، وتجتمع من أجل وضع خطة عملها. تشارك هذه المجالس بشكل دائم ومستمرّ في تسيير وإدارة مؤسسات التكوين (تتبع تطوّر البرامج، التنظيم والمصادقة على الامتحانات، مجالس تأديبية، مداوات آخر السنة...).

إضافة إلى ذلك، أسّس المكتب مجالس الأقسام لتتكلف بالسهر على حسن سير التكوين ولتقترح إجراءات تصحيحية لتجاوز جوانب النقص التي يتمّ تسجيلها. وتعقد هذه المجالس اجتماعاتها على الأقل ثلاث مرّات في السنة لكل مجموعة في طور التكوين، علاوة عن جلسة خاصة بالمصادقة على نتائج نهاية السنة.

### شروط سير التكوين

#### • صيرورة إعلام وتوجيه الشباب

منذ سنة 2003، شهد نظام الإعلام والتوجيه تطوراً ملحوظاً خوّل استقطاب أكثر من 400.000 طلب ترشيح سنوياً. وقد تميّز هذا التطور بالتدابير التالية:

- استعمال وسائل اتصال سريعة وفعالة لإعلام المترشحين وإبلاغهم بنتائجهم (رسائل هاتفية، إعلانات على شبكة الأنترنت...).
- استعمال وسائل الاتصال المؤسساتية، بما في ذلك القنوات التلفزيونية والإذاعية والموقع الإلكتروني للمكتب والصحافة والنشرات والملصقات المطويات والمنتديات في مختلف المعارض والتظاهرات (11 معرضاً في السنة).
- إعلام القُرب من خلال تغطية واسعة شملت العديد من المؤسسات المدرسية (سنة 2010 تمت زيارة حوالي 16.400 إعدادية وثانوية واستهداف أكثر من 930.000 تلميذ). إضافة إلى المشاركة في معارض التوجيه التي تتيح فرصة إعلام وإرشاد التلاميذ والانفتاح على غيرهم من المرشحين الذين يهتمهم التكوين الذي يقدمه المكتب.
- الاستخدام المكثف للأنترنت كدعامة للإعلام والتوجيه وكذا التسجيل، بالإضافة إلى استغلال المواقع الاجتماعية.
- الرفع من مهنية فضاءات الاستقبال على مستوى مؤسسات التكوين: حيث تتوفر على دعائم إخبارية عن عرض التكوين والتخصصات المتوفرة والبرامج والمقررات المتصلة بها وفرص الشغل المتاحة.

وعلى الرغم من كون المؤسسة لا تتواصل إلا حول عرض التكوين الذي تقدمه، جدير بالذكر أنّها تتوفر على مطويات ومناشير، تعطي جميع المعلومات الخاصة بمؤسسات الجهة وكذلك التخصصات التي توفرها. بالإضافة إلى ذلك، فموقع «تكوين e-takwine» الذي هو في متناول العموم، يحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالتكوين الذي توفره مؤسسات التكوين المهني على الصعيد الوطني سواء من حيث مستويات وتخصصات التكوين أو شروط الولوج ...

وعلى الرغم من هذا التقدم للموسم، تتم حالياً دراسة نظام للتوجيه يركز على تعاون فعال بين وزارة التربية الوطنية والمكتب. وقد شكل هذا المشروع الهام موضوع قرار خلال المجلس الإداري للمكتب المنعقد في غشت 2012.

#### • مسطرة الانتقاء والتسجيل

تمّ تعزيز جهاز الانتقاء باستخدام أدوات معلوماتية مثل معدات (Data scan) التي جعلت عملية تصحيح الاختبارات أوتوماتيكية وسريعة وشفافة، علاوة على المنظومات المعلوماتية الخاصة (برنامج e-takwine و orient). وتتم عملية وضع هذه التطبيقات لمداولات الاختبارات البسيكو تقنية حصرياً على أساس مواصفات خاصة بكل شعبة «Stanines».

وتمثل مواصفات القبول الحد الأدنى المرغوب لولوج شعبة معينة. هذه الحدود يتم التعبير عنها بواسطة تطبيقات خاصة «Stanines». وتهدف هذه المقاربة إلى ضمان الانسجام بين عوامل مختلفة حيث أنّها تمكّن من ترتيب موضوعي وشفاف.

أما الانتقاء عن طريق دراسة ملف الترشيح، فيعتبر إجراء استثنائياً يتم اللجوء إليه في حالة ما إذا سجّلت الشعبة معدل طلب جد منخفض لا يتيح إمكانية إجراء عملية الانتقاء. إن اللجوء إلى هذا الإجراء يُعدّ من صلاحيات المدير الجهوي، بعد التشاور مع مديرية التكوين، مع الإدلاء بمبررات اتخاذ هذا الإجراء من طرف مديري مؤسسات التكوين المعنية.

ومن جهة أخرى، وضع المكتب آلية تنظيم تتيح للشباب الذين لم يتمّ قبولهم بالشعب ذات الطلب المرتفع، التسجيل بتلك التي تتوفر على مقاعد شاغرة، ويستند هذا الإجراء على بعض التدابير القبلية كالقيام بحصص إعلامية للترويج للتخصصات المقترحة.

وبخصوص مشكل تفاوت المستويات بين المتدربين، فهذا عنصر خارجي عن نظام التكوين المهني، وبالفعل، تم على أساس استغلال نتائج اختبارات مختلف السنوات، استنتاج انخفاض ملحوظ في مستوى المترشحين في مواد الاختبارات (الفرنسية والرياضيات...).

وأخيراً، جدر الإشارة إلى أن جميع هذه العناصر تخضع لقانون الولوج الذي يعتبر ملزماً لجميع المديرات الجهوية ومؤسسات التكوين، حيث يشكل مرجعاً بالنسبة لعمليات الافتحاص التي تقوم بها المفتشية العامة في فترات التسجيل والقبول. كما أن نظام المعلومات الحالي (e-takwine) يتضمّن مفاتيح التحكم التي تحوّل دون عدم احترام الإجراءات المقننة لعملية الانتقاء والقبول.

#### • شروط القبول

إنّ شروط القبول المتعلقة بالتكوينات التي تتوج بدبلوم تمّ تأطيرها بنصوص معمول بها، فاحترام شروط الولوج إجباري، خاصة في وجود عدة مستويات من المراقبة :

- يتم نشر الشروط والإعلان عنها (ملصقات ومنشورات ووسائل إعلام بمؤسسات التكوين وعلى الموقع الخاص بالتسجيل)؛

- تتوفر قاعدة موقع e-takwine على مفاتيح مراقبة تخوّل التحقق من مطابقة شروط الولوج وتلزم الامتثال لها.

- الحصول على الشهادة مقرون بالتحقق الدقيق من مدى احترام متطلبات الولوج إلى التكوين.

أما بخصوص الحالات التي أثارها التقرير فإن أغلبيتها من الفئة المقبولة في إطار نظام الممرات، بيد أنّ الحالات المتبقية تستجيب لشروط القبول وفقاً للإجراءات المعمول بها.

## التنظيم والتسيير البيداغوجي للتكوين

### • إنجاز الحصص الزمنية وتقديم البرامج

يخضع كلٌّ من التكوين والتقييم بمؤسسات التكوين لدليل التنظيم البيداغوجي ودليل التقييم. تُرافق هذه الأدلة ببرامج وتوزيعات زمنية لازمة لسير التكوين يتم حينها سنوياً. وتُحدّد هذه الأدوات الجدول الزمني المطلوب في كل وحدة وفي كل شعبة للتكوين.

وهكذا، ومن أجل توفير رؤيةٍ مقرّبةٍ عن تقدم البرامج، فقد وضع المكتب، سنة 2007، «دفاتر نصوص» موحّدة كوثائق عملية وسهلة الاستعمال، ممّا يمكن من تتبّع تقدّم مقرّر التكوين لكل مجموعة.

وقد تعززت هذه الأداة بمصنّف بيداغوجي للمكون يمكنه من برمجة وتهييء وتنبع تطبيق وحدات التكوين الموكولة إليه. فهذه وثائق تستند إلى «مصفوفة - الخريطة» وتسمح للمديرين البيداغوجيين بتبّع ورصد التكوين داخل مؤسساتهم.

قبل إجراء امتحانات الانتقال ونهاية التكوين، يتم إعداد حصيلة لكل مجموعة من المتدربين من قبل مؤسسة التكوين تتعلق بساعات التكوين المنجزة والوحدات المنتهية وامتحانات نهاية وحدات التكوين (EFM) الملقنة للمتدربين. وفي كل سنة وابتداء من شهر أبريل، يُطلب من المديرات الجهوية إرسال وضعية بتقدم البرامج. ولكونها متركزة وتغطي المسار التكويني بكامله، فامتحانات الانتقال أو امتحانات نهاية التكوين تُوجّل بالنسبة للمجموعات التي لم تنتهي برنامجها التكويني، كما تُوفّر لهم دروس استدرائية.

وتُجدر الإشارة أنّ عدد ساعات التكوين المُصرّح بها على مستوى «المصفوفة - الخريطة» (Matrice carte) لا يطابق دائماً عدد الساعات المنجزة فعلياً، لأنّ المعلومات التي تستند عليها هذه الأداة لا يتم إدخالها بشكل منتظم. كما أن ساعات التكوين المُحتسبة من خلال دفاتر النصوص لا يمكن أن يعكس نسبة تطبيق وحدات التكوين.

وأخيراً، نشير إلى أنّه ابتداء من سنة 2010 - 2011 تمّ تمديد فترة التكوين السنوية بأربعة أسابيع، دون الزيادة في الجدول الزمني لشُعب التكوين، وذلك نتيجة التقليل من فترة الامتحانات. وهو ما سمح بتوفير الوقت الكافي لإنهاء المقررات والقيام بدورات استدرائية وحصص إضافية.

### - تسيير التدريب بالمقاولات

إن تنظيم التدريب بالحيط المهني هو جزء من صيرورة الهندسة المرتبطة بكل تخصص باعتباره جزءاً لا يتجزأ من المنهج ككل. وتنظم هذه التدريب وفق مسطرة معمول بها بالمكتب (مذكرة تنظم التدريب بالحيط المهني). بالإضافة إلى ذلك، يتمّ حالياً وضع اللمسات الأخيرة على «دليل التدريب بالمقاولات».

إن بحث المتدرب بنفسه عن مقابلة تستقبله لأمرٍ يوصى به، وذلك من أجل حثه وتشجيعه على تنمية قدراته في التواصل والتكيّف، مما يسر اندماجه مهنيّاً. وفي حالة ما إذا لم يتمكن المتدرب من إيجاد مقابلة تستقبله، يلجأ إلى إدارة المؤسسات التكوينية.

ويخضع التدريب للتقييم مثله مثل الوحدات الملقنة. ويتم منح نقطة تبعاً لتقدير الوصي بالمقابلة وعلى أساس تقرير التدريب الذي أعده المتدرب.

وإعطاء التدريب بالمقاولات القيمة المستحقة، يتم منح تعويضات للمكونين من أجل تتبع التدريب بالمقابلة. كما يأخذ تقدير وتقييم المكون بعين الاعتبار أنشطته المتعلقة بتتبع المتدربين بالمقابلة. وقد اتخذت عدة إجراءات في هذا السياق من قبل المكتب، لاسيما لدى الجمعيات المهنية والمؤسسات الشريكة والمقاولات الكبرى. فالمكتب يعمل على إدراج التدابير المتعلقة بتطوير قبول المتدربين بالمقابلة في أغلبية الاتفاقيات المبرمة مع الفاعلين السابق ذكرهم.

### - تقييم المتدربين وتدبير الدبلومات

يجب التذكير بأن نظام التقييم عرف مجموعة من الإصلاحات كان آخرها سنة 2003، حيث همت تمركز وتوحيد امتحانات الانتقال ونهاية التكوين وتوحيد محاضر الامتحانات وإشراك المهنيين في تقييم «الأعمال التطبيقية». وبفضل هذه



التدابير. تتراوح نسب النجاح حالياً بين 80 و86 في المائة عوض 100 في المائة من قبل. كما تحسّنت جودة التكوين بشكل ملحوظ.

وفيما يخص امتحانات نهاية الوحدات (EFM)، فبالرغم من كون المصادقة عليها جهوياً لا يتم بجميع الجهات، فإنّ مؤسسات التكوين تعد جداول سنوية تخصّ امتحانات نهاية الوحدات إلى المديرية الجهوية التي ينتمون إليها. ويمكن على سبيل المثال، ذكر المديرية الجهوية للدارالبيضاء الكبرى التي تعمل على المصادقة على هذه الامتحانات عبر اختيار عينات. وذلك بالنظر إلى العدد المهمّ للوحدات الملقنة والتي تُقدّر ب 25.000 وحدة.

كما أن الإصلاح المتعلق بهذه الامتحانات، والذي تمّ الشروع في تنفيذه، يقوم على جعل تنظيمها والمصادقة عليها يتم على المستوى الجهويّ.

#### • فضاءات التكوين

يوصي دليل التنظيم البيداغوجي والمادّي (Guide de l'Organisation Pédagogique et Matérielle) بالمعايير الملائمة على مستوى البنيات، لكنه لا يمثل وثيقة ذات طابع مقنن.

ويقدم هذا الدليل تنظيمياً نموذجياً يُحوّل تحقيق أهداف برنامج التكوين، وعلى مؤسسات التكوين الالتزام به حسب إكراهاتها خاصة بالنسبة للفضاءات التي تمّ تشييدها قبل تبني هذه الدلائل، أو بالنسبة لبعض المراكز الموضوعة رهن إشارة المكتب من قبل مؤسسات أخرى. أمّا بالنسبة للمؤسسات الجديدة فهي تحترم متطلبات دلائل التنظيم البيداغوجي والمادّي.

بخصوص الملاحظات التي تمت صياغتها في هذا الموضوع والمتعلقة بمؤسسات التكوين لقطاع التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال جُدر الإشارة إلى ما يلي:

- **المعهد المتخصص في تقنيات الإعلام والتجارة والتسيير ببرشيد** : فالبنيات الموضوعة رهن إشارة المكتب من طرف البلدية كانت في البداية موجّهة لاحتضان مكاتب إدارية، إلا أن أشغال الإصلاح أجريت لكي تتناسب هذه البنيات مع حاجيات التكوين:
- **المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية بالخميسات** : في البداية، كانت قاعة المعلومات تمتدّ على مساحة 70 م<sup>2</sup>. تمّ إجراء تغييرات من خلال عملية الفصل، وسيتم استعادة الوضع الأول:
- **المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية بخنيفرة** : قاعة المعلومات ذات المساحة البالغة 98 م<sup>2</sup> هي ناجحة عن ترميم ورش التخصص الذي تمّ تحويله إلى معهد التكنولوجيا التطبيقية خنيفرة. هذا، وجُدر الإشارة أن المؤسسات توجدان ضمن برنامج إعادة تأهيل وتحديث مؤسسات التكوين بالجهة.

#### • مؤسسات التكوين في قطاع البناء والأشغال العمومية

بخصوص عدم التوفر على بعض قاعات الدروس النظرية، جُدر الإشارة إلى أنّ مسارات مستويات «التخصص والتأهيل» تهيمن عليها الأعمال التطبيقية والتي تمثل 80 في المائة من الحصّة الزمنية الإجمالية. كما أنّ مراكز التأهيل المهني لا تتوفر فعلياً على قاعات دراسية، لذلك تمّ تهيئ بعض الفضاءات داخل الورشات من أجل التكوين النظري.

- **مركز تكوين الراشدين بسيدي مومن** : أصبحت هذه البنيات تابعة لمكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل في إطار تفعيل إصلاح سنة 1984. وقد تمت إعادة تأهيلها وإصلاحها وذلك لمطابقتها مع الشروط الضرورية لإجاز التكوين. وتُعنى هذه المؤسسة بتكوين الراشدين في مهن البناء (الترصيص الصحي وجارة الألمنيوم وصباغة الزجاج...). إن الحفاظ على هذا المركز يلميه موقعه الجغرافي الذي يتميز بكثافة سكانية عالية. ولذلك فصيانته وإعادة إصلاحه غدت ضرورية وسوف تتم برمجتها.

- **مركز التأهيل المهني درب الكبير** : وضع مبنى هذا المركز رهن إشارة المكتب من قبل الجماعة الحضرية في إطار إصلاح سنة 1984، وقد تمّ إصلاحه للرفع من شروط سير التكوين في انتظار ترميمه بشكل عام ونهائي.

- **المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية تمارة** : أُجري إصلاح المُختبر الذي يحتضن الهندسة المدنية مع تزويده

بالتجهيزات الضرورية للتكوين. جدر الإشارة إلى أنّ هذا التخصص كان دائماً متوفراً وفق نمط التكوين بالتناوب منذ إنشائه بالمؤسسة. حيث كانت الدروس التطبيقية المتعلقة بتقنيات المختبر جزءاً من الوحدات المكتسبة على مستوى المقاولات المحتضنة.

وفيما يتعلق بتخزين مواد البناء (الحديد، ولوحات قالب الحديد، والإسمنت، والأجور...)، فجدير بالذكر أن هذه المواد يمكن تخزينها بالهواء الطلق دون احتمال حدوث تلفٍ نظراً لنسبة استعمالها أو طبيعتها.

#### • مؤسسات التكوين بقطاع النسيج والألبسة

استفاد هذا القطاع من عمليات تجهيز واسعة في إطار برنامج ميدا 1 وميدا 2، حيث تتوفر بعض المؤسسات على فائض من المعدات، مما جعل المكتب يجري عدة عمليات لإعادة انتشارها.

بالنسبة لتخصص تقنيات الألبسة الصناعية بمعهد دي درب غلف وبن مسيك بالدار البيضاء، يتم القيام بدروس عمليات الموازنة والعدّ بورشات الخياطة والتركيب، على غرار ما هو سار بوحدة الإنتاج، وهي ممارسة تخوّل تحقيق الأهداف البيداغوجية وتتيح للمتردين اكتساب الكفاءة بطريقة عملية.

#### • مؤسسات التكوين بقطاع السياحة

ابتداء من سنتي 2005 - 2006، استفاد قطاع السياحة من جهد غير مسبوق في الاستثمار على مستوى مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل في إطار برنامج ميدا 2، حيث تمّ إحداث مركز تنمية الكفاءات (CDC) وسبع معاهد متخصصة في الفنادق والسياحة، وذلك وفق المعايير الدولية. كما انضاف إليها المعهد المتخصص في الفنادق والسياحة بگلميم الذي تمّ إنجازه خارج برنامج ميدا 2. وقد تم استثمار أكثر من 100 مليون درهم لشراء المعدات. كما تمت إعادة الهندسة الشاملة لتخصصات هذا التكوين بتشاور مع المهنيين.

بشأن النقاط الخاصة التي تمت إثارتها والمتعلقة ب :

- **المعهد المتخصص في الفنادق والسياحة بني ملال :** فالمطابخ تستجيب للشروط اللازمة للتكوين، كما أنّ آلية امتصاص البخار «Hotes d'extraction» شغالة. أما المبنى المخصص للمطعم فهو يستجيب للغايات البيداغوجية رغم مساحته المحدودة.
- **المعهد المتخصص في الفنادق والسياحة بمكناس :** الفُرن مجهز بنظام استخراج مندمج يعمل على تصريف الدخان للخارج خارج البناية.
- **المعهد المتخصص في الفنادق والمطعم «بولو» ومركز الاستقبال بالدار البيضاء :** هذين المركزين القديمين يتواجدان قبل وضع الدليل المذكور. ومع ذلك، تمّ إجراء ترميمات من أجل تكييفهما مع متطلبات التكوينات الملقنة.

#### • تدبير المعدات

يندرج تدبير المعدات والتجهيزات الديداكتيكية في إطار سياسة الترشيد والاستعمال المشترك للوسائل والإمكانات التي يعتمدها المكتب. حيث تم اقتصاد أكثر من 340 مليون درهم بعد إعادة انتشار المعدات. ومن شأن تخصص فضاءات التكوين وتنظيم المؤسسات على شكل مركبات أن يخوّل الاستخدام الأمثل للتجهيزات. ويصل معدل الاستغلال حالياً إلى 90 في المائة.

**قطاع التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال :** جدر الإشارة إلى أنّ برامج تزويد المؤسسات بأجهزة معلوماتية تُنفذ سنوياً حسب الاحتياجات الفعلية. وهكذا فأكثر من 11.600 جهاز تمّ تسليمها ما بين 2004 و2011. وعلى غرار السنوات السابقة، سيتمّ الإعلان عن طلب عروض لاقتناء عدد مهم من الحواسيب والطابعات ومحطات عمل موجهة لمتخصصات التكوين. إضافة إلى أن أكثر من 400 جهاز العروض «داتا شاو» (الصفحة رقم 60 / 12). هي في طور التسليم لتجهيز 400 سبورة تفاعلية e-beams متوفرة.

وعلاوة على ذلك، سيتم إغناء حاضرة معدات الشبكات المعلوماتية بمؤسسات التكوين باقتناء معدات مبرمجة في إطار صفقة تم تفويتها وتتضمن أدوات معلوماتية (100bundles تشمل كل واحدة على 3 Switch و 3 Routeurs)،

- مركب التكوين في خدمات التصدير وتقنيات الإعلام : تم حل مشكلة الكهرباء المرتبطة بعوامل خارجية نهائياً. والتعديلات التي تعرفها حاضرة الأجهزة بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال متعددة ومتكررة. فمن جهة، تعزى إلى طبيعة الاستغلال (بيداغوجية وتمرس المتدربين) ومن جهة أخرى، إلى سوء استخدامها من قبل بعض المتدربين. فخلال فترة 2010-2011، تم إصلاح 81 جهازاً من قبل لجنة الصيانة التي وضعتها المديرية الجهوية. ويجري إصلاح 80 جهازاً برسم سنة 2012.

- المعهد المتخصص في التقنيات الجديدة للاتصال والإعلام بني ملال : تُستخدم الأدوات المعلوماتية (3Routeur، 3Switch في إطار برنامج CISCO) حالياً لتكوين جميع الأفواج في إطار الاستعمال المشترك للوسائل. ورغم ذلك، فسيتم تعزيز هذه المؤسسة في إطار الإجراءات والتدابير المذكورة أعلاه.

- المعهد المتخصص للتسيير والإعلاميا خريجة : بالنسبة للمعدات المستعملة من طرف شعبة تكنولوجيا الشبكة المعلوماتية، يتم تأمين التكوين بصفة عادية عن طريق استعمال أجهزة مقلدة (Simulateur) مقترحة من قبل سيسكو (GNS3 Emulateur). 3Packet Tracer 5.

- المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية بوزنيقة : تتوفر القاعة المخصصة لشعبة تكنولوجيا الشبكة المعلوماتية على 10 حواسيب جديدة وشغالة. وفي إطار تكوينهم، يستخدم المتدربون بهذه القاعة ملقماً داخلياً « Serveur Interne » .

- المعهد المتخصص لتكنولوجيا المعلومات والتجارة والتسيير برشيد : تتوفر هذه المؤسسة على أربع فضاءات مجهزة بالمعدات المعلوماتية، بمعدل عشرة حواسيب جديدة لكل فضاء، وسيتم تزويد المعهد بحواسيب إضافية وبملقم (serveur) إضافي برسم الدخول التكويني 2012 - 2013.

- المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بني ملال : المبدل -Routeur- والملقم -serveur- مشترك بين قاعتي تكوين التقنيين المتخصصين في تطوير معلومات الأعمال التطبيقية، وهذا لا يشكل عائقاً أمام التكوين.

- قطاع النسيج والألبسة الجاهزة : ينبغي التذكير بأن مؤسسات التكوين المعنية كانت قد جُهزت في إطار برنامج ميداً (150 مليون درهم ما بين 2003 و2009). لذلك، فإن عدداً محدوداً من التجهيزات القديمة يشكو من بعض مشاكل الجاهزية بسبب قطع الغيار اللازمة لإصلاحها.

وفيما يتعلق بالتحصّص في المعدات بمعهد النسيج والألبسة ومعهد مهن الألبسة، (تخصص تقنيات الألبسة الصناعية). فإن هذا التخصص لا يستلزم توفير محرف خاص به، حيث تتم الاستعانة بعدة محارف بالمؤسسة في إطار تخصص فضاءات التكوين.

- قطاع الفندقة والسياحة : ينبغي التذكير بأن الجزء الكبير من عرض التكوين يتمركز منذ سنة 2007 داخل مؤسسات التكوين القطاعية الجديدة والمزودة بتجهيزات كاملة وعصرية (تمويل برنامج ميداً 2).

وبشأن تخصص الصيانة الفندقية، فإنه يتميز بالطابع الأفقي لوحده التكوينية (الكهرباء والتلحيم والترخيص والتبريد، إلخ...). وبالتالي فهو يستعمل تجهيزات المحارف الخاصة بهذه الشعب، كما هو مبين فيما يلي بالنسبة للحالات المشار إليها في التقرير.

- المعهد المتخصص في الفندقة والسياحة مكناس : يتم التكوين التطبيقي لشعبة «الصيانة الفندقية» في محارف المعهد المتخصص لتكنولوجيا التطبيقية طريق أگوراي، وهي مؤسسة مجاورة تتوفر على التجهيزات الضرورية، فضلاً عن أن هذا التخصص تم نقله سنة 2009 / 2010؛

- المعهد المتخصص في الفندقة والسياحة بني ملال : كان هذا التخصص يستفيد من الوسائل المتوفرة بالمعهد المتخصص لتكنولوجيا التطبيقية بني ملال قبل نقله بصفة نهائية إلى هذه المؤسسة المجاورة ابتداءً من دخول 2009 / 2010؛

- المعهد المتخصص في الفنادق والسياحة فونتي أكادير : تستعمل هذه الشعبة تجهيزات مُحارَف معهد التكنولوجيا التطبيقية أكادير. كما تم تجهيز المعهد المذكور بأدوات الاشتغال (بعض الأدوات البسيطة. ومناضد التجارب الخاصة بالكهرباء والتبريد ومناضد لكشف الحريق ومحركات كهربائية...).

#### • تدبير الموارد الديدانككية

منذ 2002، أُطلق مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل عملية واسعة لتزويد مؤسسات التكوين بالدعمات الديدانككية. سنوياً، ظلَّ الرصيد الوثائقي يُغنى بمقتنيات جديدة يتم توزيعها على «وحدة الموارد الديدانككية URD». وقد عمد المكتب منذ سنة 2004، إلى اقتناء 63767 مرجعاً. منذ سنة 2004، متخصصاً وموجَّهاً إلى مؤسسات التكوين. كما تم إغناء رصيد وحدات الموارد الديدانككية بدلائل ومحتويات برامج تكوينية تغطي 4400 وحدة تم إعدادها منذ 2002.

وجدر الإشارة إلى أن جميع المؤسسات التي تم إنشاؤها منذ 2002 تضم فضاءات مخصصة للمكتبة والمطالعة. أما بخصوص بعض المؤسسات التي لا تتوفر على قاعات خاصة فيتم تكليف المدير البيداغوجي بتدبير المراجع والوثائق الموضوعة رهن إشارة المكونين والمتدربين.

وفي الواقع، فإن تدبير وحدة الموارد الديدانككية لا يفترض بالضرورة تعيين موارد بشرية خاصة لهذه المهمة التي يمكن ضمان تدبيرها من طرف أعوان آخرين يقومون بها فضلاً عن وظائفهم. وذلك في إطار الاستعمال الرشيد والمشارك للإمكانات البشرية. وهذا ما يتم تطبيقه بمؤسسات التكوين المشار إليها في التقرير.

وكمثال، جدر الإشارة إلى أنه بالنظر إلى كون المعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية برشيد لا تتوفر على قاعة خاصة بالمكتبة، فقد تم استغلال الخزن حيث وضعت قوائم الكتب رهن إشارة المكونين وبإمكانهم استعارتها من المكلف به. أما استعارة الكتب من قبل المتدربين فهي عملية تتم عبر المكون.

#### • استهلاك مواد الاشتغال

بخصوص تحديد الاستهلاك السنوي من مواد الاشتغال، جدر الإشارة إلى بعض المعطيات الهامة التي تؤثر على القيمة المحتسبة:

- كون المواد المتوفرة بعد نهاية السنة التكوينية السابقة يتم استغلالها خلال السنة الموالية بالرغم من أنه يتم احتساب قيمتها كاستهلاك للسنة الفارطة؛
- نمط التكوين بالتناوب الذي يستهلك أقل مما يستهلكه النمط التكويني القاعدي (Formation Résidentielle) بالنظر إلى أن الأشغال التطبيقية تمارس بالمقولة؛
- إمكانية احتساب المواد المستهلكة من طرف عدة أفواج بنفس المؤسسة كاستهلاك لفوج واحد؛
- إمكانية إعادة استعمال بعض المواد التي سبق إستغلالها؛
- تنوع الأعمال التطبيقية لختلف التقييمات والامتحانات ؛
- احتساب الأشغال المختلفة في إطار «التكوين/الإنتاج» ضمن خانة مادة الاشتغال.
- الاستهلاكات الخاصة بمشاريع نهاية السنة التكوينية والمباراة العامة للتكوين.

ومن خلال هذه المعطيات، فإن العلاقة بين الميزانية المخصصة للتكوين وأعداد المتدربين وقوام التكوين لا يمكن ضبطهما نظرياً، حيث تختلف حسب ما سبق ذكره. فعموماً، وبالإضافة إلى الحرص على تامين وترشيد الموارد، يتم تحديد الميزانية المخصصة لمواد الأشغال باعتبار قيمة استهلاكات السنوات الماضية و الارتفاع الذي يعرفه عدد المتدربين.

كما أن تنوع استهلاك مواد الاشتغال بين مجموعات من لَدن نفس التخصص يمكن تفسيره بفعل المعطيات التي يدعمها تطبيق «Appro» والتي لا تعكس دائماً واقع حجم استهلاك مجموعة معينة. وبالنظر إلى مختلف العناصر المشار إليها، فإن استهلاك مواد الاشتغال بين مختلف المجموعات من نفس التخصص لا يمكن المقارنة بينها.

• نمط التكوين بالتناوب

إن العدد المخصص لنمط التكوين بالتناوب يمثل 21 في المائة من العدد الإجمالي للمتدربين خلال 2010 / 2011. مع الإشارة إلى أن هذه النسبة مرتفعة بشكل خاص في قطاعات الصناعة والسياحة.

ولأنه واعي بمدى نجاعة نمط التكوين بالتناوب، فقد قام المكتب، منذ 2002، بافتحاصات ودراسات تقييم بهدف تنمية هذا النمط وفق الشروط المنشودة، وبالأخص ما يهم تقسيم البرامج وتأطير المتدربين من طرف المقاول... وبالتالي، فإن المكتب يسهر على تطبيق هذا النمط فقط في حالة توفر شروط تنفيذ التدريب وفق الجودة المطلوبة. وللتذكير فقد اتخذ مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل القرار في 2002 بتقليص عدد المستفيدين من هذا النمط من التكوين، وذلك بسبب غياب الشروط المطلوبة على مستوى مقاولات الاستقبال.

وقد تعهد المكتب بعدة عمليات لكي يطور هذا النمط من التكوين لدى المقاولات. ومن ثم فإن معظم الاتفاقيات الموقعة مع الجمعيات المهنية (FNT, FNTBTP, FNTR, FIMME...) تُكرّس المفتضيات المتعلقة بتنمية التكوين بالتناوب.

• احترام المفتضيات المنظمة للتكوين بالتناوب

بالرغم من أن اختيار تخصصات التكوين بالتناوب يتم على أساس قائمة المهن التي حدّدها المذكرة رقم 1042 - 99، فإن استيفاءً لم يتم بطريقة آلية. وفي الواقع، لم يتم إعماله إلا في سنة 2007 بصور المذكرة رقم 2866 - 06 الصادرة في 27 دجنبر 2007.

من جهة أخرى، فإن قطاع التكوين المهني ما انفك يطالب سنويا بلائحة تخصصات أعداد المتدربين حسب كل مؤسسة، فضلاً عن وضعية مقاولات الاستقبال. هذه المعلومات مقيدة ضمن قائمة المهن، موضوع التكوين بالتناوب الذي يصدره القطاع المذكور.

وجدر الإشارة، فضلاً عن ذلك، إلى أن استعمال نمط التكوين بالتناوب مؤطر داخل مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بدورية يجري تطبيقها وفق النصوص التي تحكم هذا النمط. وهي مذكرة تجسد التدابير الكفيلة لضمان الشروط المثلى لسير التكوين.

• الهيئات المتدخلة في نمط التكوين بالتناوب

كما تمت الإشارة إليه في الفقرة 1-1-1-1، فمجالس الإقمان تمّ تعويضها بلجان تسيير، وهي لجان يرأسها ويشكلها ممثلو المقاولات، وتهدف إلى تعزيز إشراك المهنيين في تنمية وتبعية أنشطة المؤسسة، ويكمن دورها في دعم التكوين بالتناوب وهذا الدور مؤكد من خلال تعبئة مقاولات الاستقبال وتحسين شروط سير التداريب وفقاً لما ينص عليه دفتر التحملات الذي يخضع له التكوين بالتناوب.

• المتطلبات البيداغوجية التي يفرضها نمط التكوين بالتناوب

يخضع سير التكوين بالتناوب لمتطلبات بيداغوجية خاصة تتعلق بتقسيم البرنامج على شكل وحدات يتم تلقينها بالمقولة وأخرى بمؤسسة التكوين.

بالنظر إلى أنّ العديد من المقاولات تدخل في تكوين مجموعة أو عدة مجموعات من المتدربين بنفس التخصص، يبدو من الصعب تسطير تقسيم للبرامج يأخذ في الاعتبار خصوصية كل مقاول مكوّنة على حدة.

كما أن تنوع مقاولات الاستقبال بالنسبة للمجموعة الواحدة للمتدربين قيد التكوين يخلق صعوبات توحيد سير البرنامج، الشيء الذي يستوجب تدخل مؤسسة التكوين للرفع من مستوى تحقيق أهداف البرنامج لجميع المتدربين، حسب المجموعة وحسب التخصص. وهذه المقاربة، تدفع إلى إعادة تلقين بعض الوحدات التي تمّ إسنادها للمقاول من قبل.

إنّ تتبع تطوّر المتدرّب يتم من خلال زيارة المقابلة ومن خلال الكتيّب الذي يملأه كلٌّ من الوصي والمكوّن المؤطر. وذلك بتسجيل كل العمليات التي يتم تنفيذها والصعوبات التي تعترضه والكفايات المكتسبة وكذا النقط التي حصل عليها المتدرّب المعني.

أما تتبع المتدرّبين داخل المقاولات فيتمّ خارج الحصة الزمنية الخاصة بالمكون داخل المؤسسة. ويتمثل في زيارة المقاولات لمعرفة شروط سير التدريب. علاوة على هذا، ومن أجل تشجيع عملية التتبع هاته، يتم منح تعويضات لفائدة المكوّنين.

وللإشارة، فإنّ التنقيط السنوي في إطار تقييم المكوّن المؤطر يأخذ بعين الاعتبار تتبع المتدرّبين أثناء التدريب بالمقابلة. كما تمّ تنظيم عمليات افتتاح من طرف المصالح المركزية والجهوية لمؤسسات التكوين لمعاينة سير التكوين بصفة عامة والتكوين المهني بالتناوب بصفة خاصّة من أجل القيام بالتعديلات الضرورية.

## ← تسيير الموارد المكوّنة

### • الخصائص في المكوّنين

يتمّ تحديد الخصائص من المكوّنين سنوياً في إطار تهييء خريطة التكوين والتفاوض بشأنها. وتجدر الإشارة إلى أن انطلاق المؤسسات الجديدة وتطور الخريطة تترتب عنه حاجيات هامة من المكوّنين تقدّر ب 900 منصب في السنة (دون احتساب الإداريين والمؤطرين التقنيين والبيداغوجيين). ومن أجل سدّ هذا الخصاص، تمّ بذل جهود جبارة في مجال الاستعمال الأمثل للموارد البشرية مكنت من التوفيق بنجاح في تحقيق أهداف خريطة التكوين دون اللجوء إلى إحداث مناصب مالية عديدة. وتمثل هذه الجهود في :

- اللجوء إلى الساعات الإضافية؛
- تعميم الموارد المكوّنة بين مؤسسات التكوين وحتّى بين الجهات فيما يخصّ بعض الكفاءات المعينة؛
- تخصّص المكوّنين. ما يعود بالنفع كذلك على جودة التكوين؛
- اللجوء إلى المكوّنين العرضيين vacataires.

وهكذا، وبفضل هذه الجهود، لم يتجاوز معدل المناصب المالية الجديدة برسم القوانين الإطار السنوية خلال هذه الفترة 250 منصباً في السنة.

### • كفاءات المكوّنين بالنظر إلى برامج التكوين الملقنة

إنّ النسب المقدّمة في الجدول المدرج في التقرير لا تطابق الواقع نظراً لعدم شمولية واكتمال الرقن على مصفوفة الخريطة (Matrice carte).

يجب التذكير بأنه، بين سنتي 2003 و2010، تمّ إنجاز حصيلة الكفاءات لفائدة عموم طاقم المكوّنين بمعدل 3 حصائل (bilans) للوحدات. وتخصّص كل حصيلة بصفة عامة وحدات التكوين للتخصّص الواحد أو لكل وحدات القطاع حسب كفاءات القطاع.

وتعمل المصالح المركزية على نشر نتائج هذه الحصيلة لدى جميع المديرات الجهوية حتى يتسنى لها تعيين المكوّنين كلٌّ حسب كفاءاته.

إن استغلال نتائج حصيلة الكفايات تسمح بتحديد برامج تكوين المكوّنين والتي يتم إنجازها بتعاقد مع مراكز تنمية الكفايات ومدارس المهندسين ومكاتب الدراسات الوطنية والدولية (معهد التكوين الفرنسي والمدرسة الوطنية للتجارة والتسيير ENCG والمدرسة الوطنية العليا للمعلوماتية وتحليل النظم والمدرسة الوطنية العليا للكهرباء والميكانيك وENSEM وWhite house وCNAM وORACLE ومايكروسفت...).

علاوة على ذلك، وفي إطار مشاريع ميديا 1 MEDA و2، فإنّ مكوّنوني قطاع البناء وقطاع الصناعة الميكانيكية والمعادن وإصلاح الآليات ذات محرك وفنون الطباعة والجلد والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والنسيج والألبسة والفندقة...

كل هذه القطاعات استفادت من برامج هامة لتقييم وتأهيل المكونين. وعلى سبيل المثال، فقد استفاد حوالي 1.000 مكون من استكمال التكوين في إطار مشروع ميدا 2.

#### • التأطير التقني والبيداغوجي للمكوّنين

أولاً، يجب التذكير بأن المكتب عملَ على تبني الاحترافية في مجال التوظيف والرفع من مستوى جودة المترشحين لمناصب المكونين. وبالفعل، ف 96 في المائة من المكونين الذين تم انتقاؤهم ما بين 2008 و2010 كانوا من المهندسين ومن الحاصلين على البكالوريا + أربع سنوات جامعية أو أكثر.

وبعد انتقائهم، يتابع المكوّنون تكويناً يمكن تقديمه كالآتي :

- تكوين في هندسة التكوين: التعرف على المكتب والاستئناس بهندسة التكوين والدعامات البيداغوجية.
  - تكوين في البيداغوجيا : التعرف على مهنة المكوّن والأهداف والمناهج البيداغوجية. ودلائل تهييء الدروس وتقنيات التواصل والتنشيط.
  - تكوين تقني خاص بالوحدات التي ستلقن من طرف المكون : إجاز حصيلة الكفاءات التقنية، وتوفير مضامين المقررات والتطبيق البيداغوجي لتوزيع الوحدات.
- من جهة أخرى، وضع المكتب مخططاً لإدماج المكونين الجدد يهدف إلى إعدادهم على أكمل وجه لممارسة مهامهم، وضبط طريقة تهييء وحدات التكوين وإعداد وتلقين الامتحانات المتعلقة بها.
- بالإضافة إلى هذه البرامج الخاصة بالمكوّنين الجدد، يستفيد المكوّنون المزاولون سنوياً من دورات تأهيل بيداغوجي وتقني، تصاحبه تدريبات إجبارية داخل المقاولات. وقد سجلت فترة ما بين 2003 و2011 ما بين 14.000 و 22.000 يوم تكوين (JFP) لفائدة الطاقم المكوّن.

#### رابعا - التنظيم ونظام الإعلام

في انتظار بلورة المشروع التنظيمي الذي أطلقه المكتب من أجل ضمان تطبيق خطته التنموية، تمّ وضع هيئات على شكل «وحدات مكلفة بالمشاريع» على مستوى المديريات المركزية للتكفل بالبرامج الهامة التي سطرها المكتب ضمن خطة التنمية 2003 - 2008.

كما تميز مشروع دعم اللامركزية منذ سنة 2008 بتفعيل جهوية الوظائف ذات الأولوية والمتصلة خاصة بتسيير الموارد المالية واللوجستيك.

نفس الأمر ينطبق على مؤسسات التكوين والتي تمّ تنظيمها على شكل مركّبات لتحسين قيادتها وتسييرها وتوحيد مواردها وتعميم وسائلها.

يعمل المكتب حالياً على تنفيذ خطته التنموية في أفق 2016. يرتكز هذا العمل على تعزيز المكتسبات وبلورة إجاز أورايش هامة متعلقة بتطوير الأدوات وتعزيز القدرات الوظيفية والعملية لهياكل المكتب خاصة منها:

- نظام إعلامي مندمج في طور التنفيذ في إطار تصميم مديري شامل. وقد تمّ الشروع في إعداد المكونات الخاصة لتدبير الأنشطة التقنية (ERP Métiers)؛
- تنظيم حديث سيتم اعتماده يرتكز على الجهوية لتحقيق تنمية المكتب. وبالفعل، هناك دراسة قيد الإجاز لتطوير الهيكل التنظيمية والوظيفية الجديدة والتي تعتمد على تعزيز استقلالية المديريات الجهوية ؛
- بالنسبة لنظام التمويل تمّ إجاز دراسة في هذا الصدد من قبل مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل لتحديد الحلول القادرة على ضمان استمرارية وتنويع الموارد المالية.

## ← بلورة مشاريع إعادة التنظيم

وعياً منه بضرورة تحسين النظام التنظيمي من أجل فعالية سير أورش التنمية، أجاز المكتب سنة 2003، دراسة لمراجعة التنظيم وتحديد الأدوات الإجرائية والوظيفية. تم عرض مشروع الهيكلية المنبثق عن هذه الدراسة على المجلس الإداري حيث تمت المصادقة عليه وتم تقديمه لمصالح وزارة المالية. إلا أن هذا المشروع ظل دون إجابة من طرف هذه الوزارة.

بالإضافة إلى التدابير المذكورة أعلاه، والتي اتخذها المكتب من أجل تعزيز التنظيم، عرف النظام الإعلامي تطوراً ملموساً أيضاً، يعكسه تنفيذ وتفعيل مجموعة من المشاريع المكوّنة للنظام الإعلامي (أنظر أسفله 2-3).

## ← إعادة تنظيم مؤسسات التكوين المهني ووضع المركّبات

تجدر الإشارة إلى أنّ الهدف الأول من إحداث المركبات التكوينية لن يقتصر على الجانب المالي باعتباره يرمي بالأساس إلى الاستعمال المشترك للموارد البشرية المكلفة بالتأطير البيداغوجي وطاقم المكوّنين، وللتجهيزات وفضاءات التكوين وجنّاس أنماط التدبير ومضامين التكوين ....

شُرع المكتب مند سنة 2004 في إحداث المركّبات، وقد تم التداول بشأن تفعيلها بالمجلس الإداري حيث شكلت موضوع قرار صدر سنة 2007 يتعلق بإحداث مناصب مديري المركبات. كما تم التطرق إلى مركبات التكوين في إطار قرار وزير التشغيل والتكوين المهني رقم 11/37 كما تم تغييره وتميمه بواسطة القرار 559/96 ل30 شتنبر 1996 المتعلق بتنظيم المكتب.

### - المركّبات التابعة للمديريات الجهوية

يجب التذكير بأن إحداث المركبات سمح لمديري المؤسسات بإيلاء الأهمية لوظيفتهم البيداغوجية التي تُعدّ في صلب مهنتهم. وهذا مكن من الرفع من مهنية الأنشطة المتعلقة بتدبير المشتريات وتسيير المتدربين (تم إحداث منصب رئيس قسم تدبير المتدربين بالمركب).

وقد تم اتخاذ مجموعة من التدابير في هذا الصدد، مثل :

- وضع مسطرة للمشتريات المنجزة من قبل المركّبات ومؤسسات التكوين، خاصّة لمواجهة الحالات الطارئة والاستجابة للحاجيات غير الملبّاة بسبب عروض غير مثمرة؛
- وضع جدادة بيانية لمنصب مدير المركّب تحدد مهام وصلاحيات ومؤهلات المدير؛
- إنجاز برنامج للتكوين المستمر في مجال الإدارة والتسيير الإداري.

علاوة على ذلك، يجب التذكير بأن ضم المؤسسات في مركّبات يعتمد مبدأ تجميع التخصصات (مركّبات قطاعية) وأعتبار القرب الجغرافي (مركّبات المناطق).

وتجدر الإشارة في الأخير أن مشروع جهوية تنظيم المكتب، الذي هو في طور الإجاز سيعمل على تحديد هياكل المركّبات وإعداد المناهج التنظيمية والوظيفية المحددة لأنشطتها.

## ← نظام الإعلام

كما تمت الإشارة إليه في الفقرة د1-، فنظام المعلومات بالمكتب عرف تطوراً قويا مرافقاً بذلك الأورش الكبرى التي انخرط فيها المكتب منذ سنة 2002. وفي إطار برامج العصرية وتعزيز المكتسبات، شرع المكتب في تنفيذ الخطة المديري المعلوماتي الذي يضم أكثر من 30 مشروعاً كبيراً، وسيتمكن هذا المشروع البناء من تجاوز محدودية النظام الحالي.

يهدف الخطة المديري، الذي تمّ الانتهاء من دراسته سنة 2011، إلى إعادة هيكلة النظام المعلوماتي لمكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل حتى يتسنى له الإستجابة بشكل فعّال لمتطلبات التسيير. أتاح هذا المشروع معرفة شمولية للحاجيات المرتبطة بمجموع المديريات. إن هذا التوجه الذي تمّ اختياره، تبناه المكتب بعد التعريف والتحليل العميق لعدد من السيناريوهات للأنظمة المعلوماتية الخاصة بتدبير الميزانية والأنشطة التقنية والوظيفية، وكذا التنظيمية.



يضم هذا المخطط المديرية مجموعة من المشاريع في إطار برنامجٍ مندمجٍ سيتم إنجازُه على امتداد أربع سنواتٍ ميزانية مدروسة ومعقولة. على الشكل التالي :

- مشاريع تنظيمية تهتم مديرية التنظيم وأنظمة الإعلام من خلال وضع هيكلية أقسام المديرية وتوزيع الموارد البشرية اللازمة. وكذا تحديد المهام وإجراءات التسيير وفقاً لقواعد «ITIL» لتسيير المشاريع واستخدام وإدارة النظم.
- مشاريع تقنية تسمح من خلال وضع بنية تحتيةٍ ناجعة لاحتضان النظم التطبيقية المقبلة. وتسهيل توار المعلومات وشموليتها وتأمينها.
- مشاريع وظيفية تسمح بتحسين النظم الحالية. وبالتالي تتيح تفعيلاً أفضل لتدبير الموارد وتقاسم المعلومات وإدارة المشاريع واتخاذ القرارات.

ووعياً منه بضرورة إشراك المهنيين. عمل المكتب على تقديم جدول ومكونات نظام المعلومات أمام جمعية مهنية الإعلاميات والمكتبيات والخدمات عن بعد. كما تم عرضه على لجنة التسيير في يوليو 2012. التي صادقت على مشروع هذا النظام في إطار حصيلة أنشطة المكتب لسنة 2011.

#### • تنظيم وحكامة وظيفة نظام الإعلام

تمَّ تحديد هيكلية وصلاحيات ومواصفات مناصب مديرية التنظيم ونظام الإعلام (DOSI) في إطار دراسة المخطط المديرية المعلوماتية (المرحلة III : الجزء التنظيمي).

وتشكل الموارد البشرية التي تحتاج إليها هذه المديرية حالياً جزءاً هاماً من عملية الانتقاء تبعاً للإجراءات المعمول بها بالمكتب. وذلك لسد النقص الحاصل من الموارد بهذه المديرية ولضمان استمرارية النظام الجديد للإعلام.

ومن أجل المضي قدماً في إنجاز المشاريع ذات الأولوية والمعقدة. لجأ المكتب إلى توظيف مؤسسة مختصة لمواكبة تنفيذ المشاريع (صفحة رقم 140 / 2011) ولتغطية جزء من الخصاص الحاصل بالموارد البشرية وضمان نجاعة الاختيارات وفعالية الإنجاز.

كما سبّح المشروع التنظيمي (صفحة 141 / 2011) وضع هيكلية فعالة لمديرية التنظيم ونظام الإعلام من خلال الفصل بين المهام ووضع تدابير تسيير النظام المعلوماتية وفقاً لنموذج دولي وتماشياً مع التطبيقات الجيدة لتسيير المشاريع واستخدام وإدارة النظم (ITIL).

#### • دعم وظيفة نظام الإعلام:

تمَّ إنجاز العديد من العمليات في إطار تنمية وتحسين المعدّات والتطبيقات : مما يدل على الأهمية التي تُولّوها إدارة المكتب لنظام الإعلام.

وكمثال. يمكن التذكير بعملية تحديث نظام (AS400) وإنجاز وتطوير برامج معلوماتية مهمة كنظام (ORIENT) لتدبير الترشيحات وموقع (e-Takwine) لتدبير ملفات المتدربين من التسجيل إلى الحصول على الشواهد و(-Matrice carte) التي تخوّل تتبع التكوين وتسيير أنشطة المكوّنين: (GEFI) لتسيير الميزانية والمحاسبات وبرامج لتدبير الموارد البشرية و(SEVAL) لتسيير تقييم المتدربين...

#### • تنفيذ التصاميم المديرية المعلوماتية

لوضع نظام معلومات يستجيب لمتطلبات الجودة والفعالية. يستعين مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بمكتب متخصص (أنظر الفقرة 1.7). ورغم أن فحص الاختيارات الاستراتيجية والإجرائية المتعلقة بالحلول قد عرف عدة تأخيرات. تجب الإشارة إلى أنه تمّ حيين تشخيصات ومراجعة الجانب المتعلق بالبنيات التحتية الموجودة. وفقاً للنظم التطبيقية والتكنولوجيات الحالية والحديثة.

وبالفعل، تمّ إنجاز دراسة عميقة قبل بدء الأشغال. تأخذ في اعتبارها التطورات المرتقبة ومتطلبات المديرات-المهن. وقد تمّ تبني هذا التوجه واختباره بعد التعريف والتحليل العميقين لعدد من السيناريوهات بخصوص الجانب المتعلق بالتكلفة والجانب التقني والوظيفي وكذا التنظيمي.

إنّ التحليل التقني والاقتصادي للاختيارات التي تمّ تنفيذها في المرحلة الثانية من قبل المكتب المتخصّص تمّ تأكيده سنة 2011، وذلك قبل المصادقة على المخطط المديرية المعلوماتي. وتدخل عملية تحيين هذا التحليل. (على مستوى التكنولوجيات والمونين والمدمجين والناشرين...) في صلب انشغالات المكتب. وفي هذا الصدد قام مكتب الخبرة المرافق للمكتب بالمساعدة على اختيار الحلول التقنية الملائمة.

ومن المهم الإشارة إلى أن الاختيارات النهائية المتعلقة بنظام الإعلام تمت المصادقة عليها من قبل لجنة القيادة بالمكتب. ثم من طرف لجنة التسيير سنة 2012. بالإضافة إلى ذلك، تم تقديم مكونات وبلورة نظام الإعلام على أنظار المهنيين يوم 19 / 07 / 2012 بحضور المبرمجين والناشرين ومهندسي الحلول المعلوماتية وطنيين ودوليين.

#### • مراقبة التطبيقات

موازة مع العمل على إحداث مكونات النظام الجديد، يسهر المكتب على ضمان خدمة البرامج المعلوماتية الحالية التي تشكل نقطة جوهرية في التسيير اليومي لمكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل. ولهذا، فقد تمّ اتخاذ مجموعة من الإجراءات كافتناء آلة جديدة AS400 (نظراً لانتهاء صلاحيتها) ودعم جودة موقع e-Takwine ونشر نظام تتبع المتدربين بالمكتب والصيانة التصحيحية والتطويرية لتطبيق تسيير قبول المتدربين...

ذلك أنه من الضروري بأن يتواجد النظامان معاً حتى إنهاء مرحلة الدراسة والاختبارات ونشر النظام المعلوماتي الجديد؛ ثم مرحلة نقل المعطيات لتدقيق المعلومات والتأكد من شمولية المعطيات واستنفاد عملية قيادة التغيير.

وفيما يخصّ المشاريع الوظيفية، يجب أن نشير إلى أنّ الخريطة التطبيقية المستهدفة للمخطط المديرية المعلوماتي تسمح بتغطية جلّ إجراءات التسيير وتتيح الضبط الكامل للتدابير الإدارية للمكتب.

وفيما يتعلّق بالحالات المذكورة بالجدول المتضمن بالتقرير؛ ندرج التوضيحات التالية :

الطرف المعني	الأنشطة	مكونات النظام الحالي
مديرية التكوين	تسيير خريطة التكوين	تطبيقات موقع «تكوين e-Takwine» ومصفوفة - خريطة Matrice-carte تغطي جوانب متعلقة بالخريطة. في إطار النظام المقبل. جميع الوظائف يغطيها ERP Métiers.
مديرية المحاسبة والمالية	الميزانية والتمويل	يتكلف بها حالياً نظام GEFI وسيغطيها النظام الجديد ERP Finances المتعلق بتدبير المالية
مديرية التنظيم وأنظمة الإعلام	مكتب المساعدة Help desk. تسيير المشاريع.	كل هذه الأنشطة سيغطيها النظام الجديد.
مديرية الموارد البشرية	إصدار معطيات السنوات الفارطة Gestion de l'historique.- تدبير التوظيفات.	سيتم تغطيتها في إطار نظام تسيير الموارد البشرية (ERP-RH).
مديرية الوسائل العامة	تدبير الصفقات. تدبير الممتلكات الصيانة.	تستخدم حالياً تطبيق Appro والصيانة A.Set/Icare. وهذه الوظائف ستغطيها مكونات النظام الجديد.
مؤسسات التكوين المهني.	إعداد الخريطة. جدول الزمني. التقارير. تتبع الغياب. تتبع إدماج الخريجين.	هذه الأنشطة يتم تدبيرها في برامج e-Takwine و Matrice carte و seval كما أنها مدمجة في إطار النظام الموجود طور الإنجاز (ERP Métiers).
مديرية التكوين أثناء التشغيل	تعزير معطيات (العقود الخاصة للتكوين). العلاقة مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	تطبيق تدبير العقود الخاصة للتكوين ما زال قيد الاستغلال. وتجدر الإشارة إلى أنه تقرّر بموجب قرار من لجنة التسيير إرجاء إعادة تصميم وتوسيع هذه الوظائف نظراً لإطلاق مشروع إصلاح العقود الخاصة للتكوين

## التعاون الوطني

يعتبر التعاون الوطني مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تحت الوصاية الإدارية لوزارة التنمية الاجتماعية والأسرة والتضامن وتخضع للمرسوم رقم 625 - 71 - 2 بتاريخ 28 فبراير 1972 (الموافق لـ 12 محرم 1392). تعنى هذه المؤسسة بمهمة تقديم مختلف أنواع العون والمساعدة بجميع أشكالها والمساهمة في الإنعاش الاجتماعي والعائلي. وتتوفر مؤسسة التعاون الوطني سنة 2011 على أزيد من 4460 إطارا و عونا و تصل ميزانيتها إلى 919,94 مليون درهم. و قد أفرزت مراقبة التسيير لهذه المؤسسة الملاحظات و التوصيات الآتية:

### 1. ملاحظات و توصيات المجلس الأعلى للحسابات

أفرزت مهمة مراقبة التسيير لمؤسسة التعاون الوطني مجموعة من الملاحظات والتوصيات يمكن إجمالها فيما يلي:

#### أولا - الحكامة و الإستراتيجية

يعاني تسيير هذه المؤسسة من مجموعة من النقائص تعزى إلى ضعف في نهج الحكامة و غياب استراتيجيه واضحة.

#### 1. نظام الحكامة

##### ← اتخاذ قرارات هامة من طرف مدير المؤسسة دون الموافقة المبدئية للمجلس الإداري

قام المدير العام للتعاون الوطني في دجنبر 2010 ببيع قطعة أرضية كانت مخصصة لبناء مقر التعاون الوطني. وذلك دون الموافقة المبدئية للمجلس الإداري. وقد عارض هذا الأخير خلال جلسته المنعقدة في فبراير 2011 هذا البيع وقام برفع دعوى قضائية لوقف هذه المسطرة. كما قام، دون قرار مسبق للمجلس الإداري، باقتناء وتهيئ عمارة بالرباط. ليتم استعمالها كمقر للتعاون الوطني بمبلغ يفوق 22 مليون درهم.

##### ← قلة مهام تفتيش الجمعيات المسيرة لمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ينص المرسوم رقم 2.71.625 الصادر بتاريخ 28 فبراير 1972، على أن التعاون الوطني يقوم بمهام مراقبة وتفتيش الجمعيات التي يقدم إعانات لفائدتها. في هذا الإطار، قام التعاون الوطني بين 2005 و 2011 ب 190 مهمة مراقبة وتفتيش. ولقد همت أساسا الجمعيات المسيرة لمراكز الرعاية الاجتماعية.

#### مهام التفتيش المنجزة بين 2005 و 2011

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
20	8	5	4	19	21	133	عدد المهام المنجزة
1136	1107	1050	949	816	744	597	عدد الجمعيات المسيرة لمراكز الرعاية
144,107	99,719	99,499	122,01	19,79	74,141	73,905	المنح بمليون درهم

ويتبين من خلال عدد المهام المنجزة، المنحى التنازلي لعدد الجمعيات المراقبة بخلاف المنحى التصاعدي لعدد الجمعيات المستفيدة و مبالغ المنح الموزعة عليها.

بالإضافة إلى ذلك، تمت ملاحظة غياب معايير برمجة موضوعية من قبيل أهمية المنح الموزعة حيث لم يتم تسجيل سوى مهمة مراقبة وحيدة بين 2005 و 2010. بالنسبة للجهات : طنجة-تطوان و فاس-بولمان و الجهة الشرقية.

وتجدر الإشارة إلى أن توصيات تقارير مهام التفتيش لم يتم تفعيلها.

## 2. الإستراتيجية ومقاربة العمل

يتسم عمل التعاون الوطني بارتجالية تتجلى في التغييرات المتكررة لمخططات عمله بدون دراسة أو تقييم مسبقين. إذ أنه بين 2004 و 2011 تم اعتماد المخططات التالية:

- مخطط عمل 2005-2009 في سنة 2004؛
- مخطط عمل 2006-2010 في سنة 2005؛
- مخطط عمل 2006-2008 في سنة 2006؛
- إستراتيجية التدخل 2008-2012 في سنة 2007؛
- المخطط الاستراتيجي 2010-2012 في سنة 2010.

إن هذا التداخل في مخططات العمل من سنة لأخرى بالإضافة إلى عدم إنزال كل مخطط بشكل كامل، لا يفسح المجال لرؤية مشتركة على المدى المتوسط وال المدى البعيد.

فبالرغم من التطورات المؤسساتية والمجتمعية التي عرفها المغرب، استمر التعاون الوطني في اعتماد مقاربات لم تتطور بمرور الوقت. حيث أن طريقة عمل التعاون الوطني لا تزال تعرف عدة معيقات، نذكر منها:

### ← استهداف غير كاف للفئات المعنية

يتسم عمل التعاون الوطني بالقصور في استهداف الفئات المحتاجة فعلا للمساعدة الاجتماعية، ويتبين ذلك من خلال الملاحظات التالية:

- غياب أي تصنيف حسب الأولوية للمستفيدين من مراكز التكوين بالاعتماد على معايير كالسن أو مستوى التعليم أو النشاط المزاول؛
- عدم الاعتماد في صرف المنح للجمعيات على مشاريع اجتماعية تحظى بالدهومة أو تأخذ بعين الاعتبار القدرات الحقيقية للجمعيات من أجل إنجاز المشاريع المقترحة؛
- غياب خريطة تكوين تأخذ بعين الاعتبار احتياجات و خصوصيات كل جهة على حدة من حيث الكثافة السكانية ونسبة الفقر والنشاط الاقتصادي المهيمن؛
- منح الإعانات المالية لمؤسسات الرعاية الاجتماعية دون اعتماد معايير تتعلق بطبيعة الفئات المستفيدة أو القدرات المالية للمؤسسة الممنوحة.

### ← اعتماد مقاربة عمل لا تهتم بالجودة

تعتمد طريقة عمل التعاون الوطني بشكل أكبر على الجانب الكمي في تحقيق الأهداف، حيث يعتبر أن العدد المرتفع للمستفيدين من خدماته هدفا في حد ذاته. ويبرر التعاون الوطني هذه المقاربة بمحدودية موارده والرغبة في تلبية الطلبات الاجتماعية التي ما فتئت ترتفع. و تظهر الأمثلة التالية جليا هذا الواقع:

- وجود اكتظاظ كبير برياض الأطفال حيث يصل أحيانا إلى 46 طفلا في القسم الواحد مع غياب أي مراقبة من طرف السلطات المعنية؛
- عدم ملاءمة ونقص في المقرات والتجهيزات الموجهة للتكوين بالمقارنة مع عدد المستفيدين؛
- هشاشة ظروف الإقامة داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية، والتي تعاني من نقص في الموارد المالية والمحدودية في القدرة على التدبير، وتخص هذه الملاحظة بالأساس جل مؤسسات الرعاية الاجتماعية الخاصة بالأشخاص المعاقين أو المسنين.

يوصي المجلس الأعلى للحسابات التعاون الوطني بما يلي:

- وجوب وضع إستراتيجية واضحة متفرعة إلى أهداف بأرقام محددة، من أجل تحقيق مهامه المتعلقة بالمساعدة والإسعاف والمساهمة في الإنعاش الاجتماعي والعائلي؛
- تقوية دور التفتيش و الافتحاص للمرافق والجمعيات الممنوحة، ووضع ميكانيزمات لتتبع وتطبيق توصياتها؛
- وضع رهن إشارة التعاون الوطني الوسائل الضرورية لأداء مهامه.

## ثانيا - الرعاية الاجتماعية

أطر المشرع شروط فتح وتدبير مؤسسات الرعاية الاجتماعية من خلال القانون رقم 14.05 ونصوص تطبيقه وكذا دفتر التحملات المحدد للظروف العامة والخاصة لفتحها وتدبيرها.

وفيما يلي الملاحظات المنبثقة عن عملية فحص عمل التعاون الوطني بالنظر لاختصاصاته في مجال مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

### ← احترام محدود للإطار القانوني

يمثل عدد مؤسسات الرعاية الاجتماعية غير المرخصة بالعمل وفق المقتضيات القانونية المؤطرة لها 55 % من مجموع هذه المؤسسات. ويعزى هذا الوضع لعدة أسباب كضرورة تدخل عدد من السلطات العمومية ذات الأدوار المتداخلة فيما يخص المدارس القرآنية العتيقة (200 مدرسة) و المراكز المرجعية المحدثة من طرف الوزارة الوصية (16 مركزا) والتأخر في انخراط مؤسس مركز الرعاية الاجتماعية في الالتزام بالقانون (حوالي 70 مؤسسة لم تنخرط في دينامية التسوية) وكذا عدم وضع إحصاء كلي للمؤسسات الواجب تسوية وضعيتها تطبيقا للقانون.

أما فيما يخص الموارد المالية والبشرية التي تم تخصيصها من طرف التعاون الوطني لفائدة مؤسسات الرعاية الاجتماعية، فقد بلغت خلال الفترة 2003 - 2011 مبلغ 727.146 مليون درهم و 4320 مستخدما وقد استفاد من هذه الإمكانيات ما يزيد عن 583.550 شخصا. كما أن عدد مؤسسات الرعاية الاجتماعية قد تصاعد من 438 سنة 2003 إلى 1.138 في سنة 2011.

وقد لوحظ في جل مؤسسات الرعاية الاجتماعية التي تمت زيارتها (حوالي 20) عدم احترام المعايير والشروط التالية:

- عدم احترام عدد واختصاص المؤطرين المنصوص عليهم في دفتر التحملات والذين يشملون عدد المربين والمرقيات والمرافقين وأعاون الطبخ والمساعدين الاجتماعيين وكذا المرضى والأطباء؛
- عدم احترام معايير الوقاية والسلامة المنصوص عليها في الباب الثالث من دفتر التحملات؛
- عدم توفيق قاعة للإسعافات الأولية مجهزة بالمعدات والأدوات الطبية والصحية، وكذا عدم احترام الشروط المتعلقة بمجمعات الإيواء والتخزين والمطعم والمغسلة والمركبات السوسيو-تربوية ومرافق الترفيه بالنسبة لمؤسسات الرعاية الاجتماعية التي توفر خدمات الإيواء والإطعام؛
- عدم التوفر على سجل المستفيدين من الخدمات المقدمة من طرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية تطبيقا لمضامين القانون 14.05 خاصة المادة 13 منه. تنطبق هذه الملاحظة على جل المؤسسات التي تمت زيارتها. حيث أنه رغم وجود 675 مؤسسة رعاية اجتماعية مرخصة لم يتم توزيع سوى 229 سجلا إلى غاية يناير 2012 من طرف التعاون الوطني.

### ← الأهداف والمنجزات

سطر المخطط الخماسي للتعاون الوطني بالنسبة للمرحلة 2006 - 2010 برنامجا استعجاليا هدفه تأهيل مؤسسات الرعاية الاجتماعية. ولقد حدد هذا المخطط التوجهات الإستراتيجية والأهداف العامة لتدخل التعاون الوطني في هذا

المجال. ولهذا الغرض تم اعتماد ثلاثة محاور عمل يتفرع عنها العديد من المشاريع. و قد مكن تقييم هذا البرنامج من الوقوف على عدة ملاحظات:

### أهداف إستراتيجية لا تتناسب واختصاصات ووسائل التعاون الوطني

تظل صلاحيات التعاون الوطني المنصوص عليها في القانون 14.05 مقتصرة على بعض أعمال المراقبة. وبالتالي فإنه لا يتوفر على الصلاحيات التي تخوله تحقيق المهام الإستراتيجية المحددة في مخططة الخماسي للفترة 2006 - 2010 كالتحسين من مستوى خدمات المؤسسات باعتماد مقاربة الجودة أو تشجيع وتقوية التمويل الذاتي والشراكة مع الجماعات المحلية والقطاع الخاص ومكونات المجتمع المدني و المنظمات غير الحكومية أو توسيع شبكة الأعمال الخيرية بالجهات غير المغطاة بخدمات هذه المؤسسات. خاصة بالمجال القروي.

### أهداف مسطرة دون ضبط مجال التدخل

بعد أكثر من خمس سنوات على إصدار القانون المتعلق بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. لوحظ عدم وجود تفسير موحد لبنوده لدى مختلف الأطراف المعنية بتطبيقه (التعاون الوطني. السلطات المحلية. الجمعيات...). خاصة في تحديد المؤسسات الواجب خضوعها لمقتضياته. بالإضافة إلى ذلك. لا يوجد إحصاء كامل للمؤسسات التي يمكن أن تخضع لمضامين هذا القانون. وبهذا الخصوص فإن التعاون الوطني يعتمد إلى العمل على الحالات المطروحة كل على حدة بدون اعتماد قواعد ومعايير موضوعية.

ولقد لوحظ أن التعامل الذي يخصصه التعاون الوطني بالنسبة لتطبيق القانون المذكور يتم على أساس وجود الرغبة من عدمها من طرف مؤسسي دور الرعاية الاجتماعية لتبني هذا القانون.

### أهداف غير محققة

بعد القيام بفحص مدى نجاعة التعاون الوطني في مجال الرعاية الاجتماعية بالنظر إلى الأهداف المسطرة في مخططة الخماسي 2006 - 2010. يتبين بشكل جلي مدى القصور الذي يتضح من خلال الحالتين التاليتين:

- رغم تحديد مخطط عمل التعاون الوطني للحاجة في إعادة النظر في الإعانات المالية المخصصة لمراكز الإيواء. وذلك بالزيادة في مبلغها. تبين أن الاعتمادات المالية المفتوحة لهذا الغرض خلال السنوات 2009 و2010 في تراجع بالمقارنة مع سنة 2008 وذلك بما نسبته 17% و19% على التوالي :

- في نفس الإطار حدد مخطط التعاون الوطني كهدف تحقيق مستوى تدبير لائق لهذه المؤسسات وذلك بالرفع من مستوى النفقات اليومية بمعدل 15 درهما لكل نزيل وذلك خلال 2006 / 2008 وبلوغ 20 درهما خلال 2009 / 2010 (برمجة 335 يوما لكل نزيل في السنة). إلا أن التعاون الوطني لم يحقق سوى مستوى خمسة دراهم لكل نزيل في اليوم في أحسن الأحوال.

هذه العوائق التمويلية كانت أيضا سببا في عدم تحقيق أهداف أخرى. يتعلق الأمر بما يلي:

- عدم تحسين الظروف المتعلقة ببنية هذه المؤسسات وكذا جودة مرافقها لكي تتحول إلى أماكن لائقة تحفظ كرامة النزلاء:

- غياب توفير البنيات التربوية اللازمة لتحسين ظروف تحقيق المهام المنوطة بهذه المؤسسات.

وتشكل مؤسسات الرعاية الاجتماعية التي تفتقر للموارد الكافية الأكثر عرضة لعدم توفير الخدمات اللازمة لتحقيق مهامها. حيث تنطبق هذه الملاحظة على جل المؤسسات المعنية بالأشخاص المعاقين والأشخاص المسنين و الأطفال في وضعية صعبة والتلاميذ.

يوصي المجلس الأعلى للحسابات السلطات المعنية بما يلي:

- توضيح دور ومسؤولية القطاعات الوزارية. كل على حدة. فيما يتعلق بإعادة هيكلة ومصاحبة مؤسسات الرعاية الاجتماعية كل حسب صلاحياتها:

- تقوية وتوسيع صلاحيات التعاون الوطني فيما يخص مراقبة وتقييم مدى احترام مؤسسات الرعاية الاجتماعية لمضامين القوانين والضوابط الجاري بها العمل.

### ثالثا - مراكز التكوين ورياض الأطفال

استفاد من أنشطة التعاون الوطني خلال سنة 2010، ما يقدر بـ 140000 شخص موزعين على ألفي مركز، منها 91 مركزا للتكوين بالتدرج و 1198 مركزا للتربية و التكوين و 657 روضا للأطفال. و تقدر الميزانية المخصصة لهذه المراكز بـ 380 مليون درهم سنة 2010.

#### 1. مراكز التكوين بالتدرج

يخضع التكوين بالتدرج لمضامين القانون رقم 00 - 12 الصادر بالظهير الشريف رقم 206 - 00 - 1 بتاريخ 19 ماي 2000، ويتم بشراكة مع قطاع التكوين المهني، التابع لوزارة التشغيل والتكوين المهني عبر ثلاث اتفاقيات شراكة.

بلغ عدد المستفيدين من تدخلات التعاون الوطني في هذا المجال خلال سنة 2009 - 2010، ما مجموعه 7401 مستفيد موزعين على 91 مركزا للتكوين بالتدرج .

و يجدر بالذكر على أن التعاون الوطني قام بتعليق التكوين الميداني في المقاولات بالنسبة لـ 7000 متدرج مسجلين برسم سنة 2011 / 2012، وذلك لعدم توفير التأمين المنصوص عليه في القانون المؤطر لهذا التكوين. أمام هذا الوضع، يعتبر المجلس أن حصر التكوين بالتدرج في المراكز فقط، لا يحترم مبدأ التكوين التبادلي المعتمد في القانون 00 - 12 والمعايير المؤسسة لهذا الصنف من التكوين.

أما بالنسبة للأهداف المسطرة من طرف التعاون الوطني في مخطط عمله برسم الفترة 2005 - 2009 والذي يهدف إلى تكوين 26000 شاب منقطع عن الدراسة، وذلك بفتح أو كراء 225 مركزا إضافيا من أجل التكوين بالتدرج المهني خلال هذه الفترة، فقد لوحظ عدم إنجاز هذه الأهداف، حيث أن سنة 2009 لم تشهد تحقيق أكثر من 6600 متمر من وهو ما يمثل نسبة إنجاز 25% فقط.

و من جهة أخرى، تعاني مراكز التدرج المهني من نسبة هدر مرتفعة تصل إلى 40% في المتوسط خلال الفترة 2003 - 2011.

#### ◀ البرامج وتتبع التكوين

خلافًا للمادة 2 من المرسوم رقم 2.00.1017 بتاريخ 21 يونيو 2001 القاضي بتطبيق القانون رقم 00 - 12 السالف الذكر، لا يتم إعداد برامج التكوين، بشكل مسبق، بتنسيق مع المقاولات التي تستقبل المتمررين.

بالإضافة إلى ذلك، لوحظ غياب برامج تكوين مرجعية، محينة بطريقة دورية، وتخول مختلف المكونين الاشتغال على نفس المعايير التأهيلية. في هذا الإطار، يقتصر عمل التعاون الوطني على جمع البيانات الإحصائية حول عدد المتمررين بكل مركز دون تزويد هذه المراكز بالبرامج التكوينية. كنتيجة لذلك يعمل المكونون بدون برامج أو يعملون ببرامج يرجلونها (برامج مأخوذة من الأنترنت أو برامج تعود لفترة تكوينهم الخاص المتزامن مع سنوات 1980).

من جهة أخرى فإن تتبع المستفيدين خلال الدورات التكوينية بالمقاولات يعرف العديد من الشوائب التي يمكن ذكرها كالآتي:

- خلافًا لما تنص عليه المادة 12 من قرار وزير الشغل والتكوين المهني والتضامن رقم 01-1183 بتاريخ 27 غشت 2002، فقد لوحظ غياب أي جهاز يعنى بالتأكد من الشروط المهنية والتقنية و الأخلاقية للمقاولات المستقبلية للمتدرجين، هذا إضافة إلى غياب أي مراقبة لتناسب التجهيزات والمعدات المتوفرة مع طبيعة التكوين ومع احترام معايير الأمان ؛

- غياب أي تنسيق بين مراكز التدرج المهني من جهة والمقاولات المستقبلية للمتدرجين من جهة أخرى، حول مراجع



الكفايات المراد اكتسابها من طرف المتدرجين بتناسب مع الدروس النظرية:

- لا يحصل العديد من مراكز التدرج المهني من طرف الإدارة المركزية للتعاون الوطني على الدفاتر المخصصة لتتبع تكوين المتدرجين.

## 2. مراكز التربية والتكوين

تؤمن مراكز التربية والتكوين العديد من الشعب والأنشطة الموازية كمحاربة الأمية والسلامة الغذائية والحملات التحسيسية. ولقد بلغ في 2010 عدد المؤطرين العاملين في هذه المراكز 2894 مدربة. بالإضافة إلى الإعانات الموضوعة رهن إشارة الجمعيات النشيطة في هذه المراكز والتي بلغت 11,929 مليون درهم.

يتسم تسيير مراكز التربية والتكوين بغياب نص تشريعي يحدد ظروف فتحها أو تنظيمها أو قواعد تدبيرها وكذا مدى أهمية الشهادة التي تمنحها.

لقد حدد التعاون الوطني كهدف في مجال مراكز التربية والتكوين الوصول في أفق سنة 2010 إلى 100000 مستفيد و1100 مركز للتربية والتكوين. ولقد بلغ عدد المستفيدين حسب معطيات هذه المؤسسة 108353 مستفيدا متم 2010. إلا أن صحة عدد المستفيدين المحقق يمكن الطعن في مصداقيتها نظرا إلى أن سنة 2010 لم تعرف توزيع سوى 24000 شهادة لجمال المستفيدين من هاته المراكز. في حين تجاوز عدد المستفيدين المصرح بهم 108.000.

من جهة أخرى. لم يرقم التعاون الوطني بتحقيق أي من الأهداف الأخرى التي يشتمل عليها مخطط عمل 2010. كعدم القيام بالافتتاح الموجه لـ 30 مركزا للتربية والتكوين. تقوية كفاءات الموارد البشرية عن طريق تكوين 400 مدربة على أربع دورات.

يعرف تنظيم وتسيير مراكز التربية والتكوين العديد من النواقص التي لها انعكاسات على جودة التكوين. وفي ظل غياب تأطير قانوني ينظم هذا النوع من المراكز وعدم وجود مساطر لتدبيرها. فإن هذا يزيد من صعوبة وضعيتها. حيث من الصعب تحديد موقع لهذه المراكز ضمن خريطة التكوين المهني على المستوى الوطني.

### ◀ نقص وسائل العمل

لقد لوحظ أن أغلبية مقرات مراكز التربية والتكوين توجد في أماكن لا تصلح للإدارة ولا للتكوين. حيث أن الغرف المكونة لها ضيقة لا تتسع للمستفيدين لأن الأصل في إنشائها كان لأجل السكن. بالإضافة إلى ذلك لا تحتوي هذه المقرات على وسائل العمل وتعاني من نقص شروط السلامة والصحة.

أما بالنسبة للتجهيزات اللازمة للأعمال التطبيقية. فهي تعرف نقصا حادا بالمقارنة مع عدد المستفيدين. هذا بالإضافة إلى أنها قديمة أو متهالكة أو في حالة عطل. على سبيل المثال في أحد المراكز بسلا بالنسبة لشعبة الخياطة العصرية. تتلقى خمس فتيات تكوينهن على آلة خياطة واحدة. بالنسبة لشعبة الحلاقة. توجد خوذة مجفف الشعر واحدة للتكوين التطبيقي لـ 40 فتاة وتوجد خوذة أخرى في حالة عطل منذ سنة.

### ◀ ارجال في التدبير

لوحظ بمراكز التربية والتكوين عدم وجود برامج منظمة للتكوين تغطي جميع الشعب. وتقوم أمام هذا الفراغ المدرجات بوضع برامج بشكل أحادي وتقديري. هذا علما أن الموارد البشرية العاملة في هذه المراكز ليس لديها أي مستوى تكويني يمكنها من وضع تدبير إداري أو إعداد دروس تكوينية بيداغوجية.

أما فيما يخص التدبير اليومي لأوقات العمل في هذه المراكز. فإن ساعات الفتح والإغلاق لا يتم مراقبتها بكيفية دورية من طرف مندوبيات التعاون الوطني. حيث لوحظ أن العديد من المراكز في المجال الحضري (كالخميسات. القنيطرة. سطات. تمارة. مراكش) لا يتم فتحها إلا بين الساعة الثانية والنصف زوالا والخامسة مساء. أما في المجال القروي والشبه حضري. فأوقات الفتح لا تغطي أيام العمل الأسبوعية كاملة وحتى العاملين لا يحضرون فيها إلا بطريقة متناوبة وخلال نصف يوم فقط.

من جهة أخرى، تعرف أقسام التكوين في هذه المراكز تكوين مجموعات غير متجانسة من المستفيدين (من حيث السن من 13 سنة إلى 50 سنة) بما لا يتوافق و بيداغوجية التكوين.

### 3. التعليم الأولي : رياض الأطفال

يضم التعاون الوطني 657 رياض أطفال برسم سنة 2010 يستفيد منها 23362 طفلاً، ويتدخل في هذا المجال عن طريق فتح وتدبير مقرات التعليم ما قبل الأولي إما لوحده بوسائله الذاتية أو عن طريق شراكات جمعه بالجماعات المحلية أو الجمعيات.

#### ◀ عدم تحقيق الأهداف المسطرة لرياض الأطفال

في إطار مخطط العمل 2006 - 2010 الذي تبناه التعاون الوطني، بلغ عدد المستفيدين من رياض الأطفال خلال سنة 2010 إلى 23362، وهو إنجاز بعيد عن بلوغ هدف 60000 طفل مستفيد. بالإضافة إلى ذلك فإن مقارنة عدد الأطفال البالغين لسن 4 إلى 6 سنوات يظهر أن أقل من 5% من الأطفال هم الذين تغطيهم خدمات التعاون الوطني.

من جهة أخرى فإن الافتتاح الذي كان من الواجب القيام به خلال سنة 2010 لتقييم عمل 100 رياض والذي انطلق منذ 2009 لم يكمل بأي تقرير.

أما فيما يخص التجهيزات الواجب توفرها في رياض الأطفال، فإن الطلبات المعبر عنها من لدن مختلف المندوبيات في هذا الشأن والتي تتوصل بها الإدارة المركزية لم يتم تليتها منذ سنة 2008، حيث أن تراكم هذه الطلبات أفرز خصاصا في التجهيزات يقدر بـ 2 599 740,00 درهم خلال الفترة 2008 - 2011.

#### ◀ عدم المطابقة للمقتضيات القانونية و التنظيمية

يؤطر مؤسسات التعليم الأولي المسيرة أو المراقبة من طرف التعاون الوطني، القانون رقم 00 - 05 الصادر بتاريخ 19 ماي 2000 المتعلق بالنظام الأساسي للتعليم الأولي و المرسوم المطبق له.

ولقد أفرزت مراقبة رياض الأطفال التابعة للتعاون الوطني من إحصاء الملاحظات التالية:

لقد حددت المادة 22 من القانون رقم 00 - 05 شهر يونيو 2005 كآخر أجل لمؤسسات التعليم ما قبل الأولي المفتوحة قبل هذا التاريخ لتطبيق كافة بنوده، إلا أن مختلف هذه المؤسسات لم تقم بهذه العملية.

من جهة أخرى، فإن أكثر من 70% من المسؤولين والمربيات في رياض الأطفال ليس لديهم مستوى البكالوريا أو ما يعادله خلافا للمادة 4 من المرسوم 2.00.1014 بتطبيق القانون 00 - 05 رغم ذلك لوحظ غياب أي برنامج لتكوين المربيات وتحسين مستواه. علما أن مخطط العمل برسم سنة 2010 الذي يهدف إلى تكوين 400 مربية لم يتحقق. فغياب التكوين المستمر وغياب معايير العمل بهذه المؤسسات له وقع على جودة الخدمات المقدمة.

#### ◀ عدم احترام دفتر التحملات الخاص بفتح أو توسيع رياض الأطفال

لقد لوحظ أن عددا من رياض الأطفال لا تحترم مقتضيات المرسوم رقم 2.00.1014 المطبق لقانون رقم 00 - 05 وكذا قرار وزير التربية الوطنية والشباب رقم 1535.03 بتاريخ 22 يوليوز 2003، ويتجلى ذلك عبر ما يلي:

- جمع الأطفال المستفيدين باختلاف أعمارهم في نفس القاعة بدون تفريق بين مختلف مستويات التعليم ما قبل الأولي (المتوسط والكبير)؛
- وجود عدد من رياض الأطفال بتجهيزات لا تناسب أعمار هذه الفئة (كراسي للكبار) أو تجهيزات غير موجودة (كاللعب والمواد المستديرة، الدراجات الصغيرة) مندوبية مديونة تعد من الأمثلة التي تمت زيارتها في هذا الشأن؛
- عدم ملائمة المراحيض لحجم الأطفال الصغيرة وغياب في أغلب رياض الأطفال لساحات من أجل اللعب والاستراحة؛

- ضيق القاعات والمرافق بالمقارنة مع عدد الأطفال:
  - عدم طلب في أغلب الأحيان للدفتري الصحي للأطفال قبل تسجيلهم.
- في هذا الصدد يوصي المجلس الأعلى للحسابات التعاون الوطني باحترام :

- القانون رقم 12.00 المتعلق بالتكوين بالتدرج خاصة في الشق المتعلق بالتكوين بالتمرس بين المقولة والمركز;
- القانون رقم 05.00 المتعلق بالتعليم ما قبل الأولي وكذا المرسوم الصادر بتطبيقه خاصة فيما يتعلق بمستوى المربيات برياض الأطفال.

كما يوصي أيضا التعاون الوطني بإعادة هيكلة التكوين الذي يقوم به بإعطاء عناية خاصة للشق المتعلق بالجودة وذلك بإعادة هيكلة هذه المراكز من حيث الموارد البشرية العاملة بها والتجهيزات الأساسية.

## رابعا - المشاركة مع الجمعيات

بلغ عدد الشراكات المبرمة مع الجمعيات 260 شراكة إلى حدود سنة 2010. وقد شهدت المنح المالية المخصصة للجمعيات الشريكة، ارتفاعا مهما خلال الفترة مابين 2006 و 2010. وهكذا، انتقل مبلغ هذه المنح من 101,86 مليون درهم سنة 2006 إلى 150,49 مليون درهم سنة 2010. مسجلة بذلك نسبة نمو وصلت إلى 47,74 % . غير أن الأهداف المتوخاة من هاته المنح غير واضحة بشكل جلي مقارنة بالمهام الاجتماعية المنوطة بمؤسسة التعاون الوطني .

### 1. دور المواطن

يسير التعاون الوطني هذه الدور طبقا للاتفاقية المبرمة بتاريخ 15 يونيو 2005 مع الوزارة الوصية. وطبقا لهذه الاتفاقية، تلتزم هذه الأخيرة ببناء وتهيئة وتجهيز هذه الدور، عن طريق منح بلغت إلى غاية نهاية سنة 2009 ما يزيد عن 66 مليون درهم .

و قد انتقل عدد هذه الدور من 27 سنة 2006 إلى 66 سنة 2010، إضافة إلى أنه يرتقب مستقبلا تشييد 16 دار مواطن جديدة. وقد أبرز فحص تدبير هذا المشروع الملاحظات التالية:

- عدم توحيد طريقة تنظيم هذه الدور، حيث أن كلا منها يكتسي تنظيما خاصا، فتارة يسند جماعة محلية (دار الحاميد ، و دار شيشاوة ....) وتارة أخرى للتعاون الوطني (دور سيدي مومن ، الخميسات ، تيفلت ، سيدي الطيبي ، الصويرة ، سلا ...). إضافة إلى أن أيا من الدور التي تمت زيارتها لا تتوفر على مجلس للتسيير خلافا لما نصت عليه الاتفاقيات التي أبرمتها مع التعاون الوطني :
- تسيير بعض هذه الدور من طرف موظفي وأعوان التعاون الوطني الذين قاموا بإحداث جمعيات لهذا الغرض مما يشكل التفافا على المساطر والقواعد المتعلقة بالنفقات العمومية. وهذا ما ينطبق على دار المواطن بالصويرة التي يكرس بها بعض أعوان التعاون الوطني كل وقتهم لصالح الجمعية التي هم أعضاء في مكتبها. هذا، علما أن هؤلاء الأعوان هم أيضا أعضاء بمكاتب جمعيات أخرى تتلقى الدعم من طرف التعاون الوطني . ومن جهة أخرى، فإن المستفيدين من خدمات هذه الجمعيات داخل دور المواطن يؤدون مبالغ اشتراك شهري تتراوح ما بين 50 و 140 درهما تبعا لطبيعة الخدمة المقدمة :
- استخلاص بعض مديري هذه الدور لجزء من المداخل المذكورة، وصرفها لتغطية تكاليف التسيير، دون أية صفة تؤهلهم لذلك .

### 2. المحجوزات والإعفاءات الجمركية

منح التعاون الوطني ترخيصات للجمعيات للاستفادة من المحجوزات والإعفاءات الجمركية استنادا لمدونة الجمارك والضرائب غير المباشرة، ومذكرة مدير التعاون الوطني رقم 2866 بتاريخ 02 يوليوز 2007 المتعلقة بطلب الإعفاءات والمحجوزات الجمركية .

هذا و لا يتوفر التعاون الوطني على تقدير لمبالغ المحجوزات والإعفاءات الجمركية التي رخص لها. إلا أن مسؤولي هذه المؤسسة يصرحون على أن إدارة الجمارك تقدر هذه المبالغ ب 4 ملايين درهم خلال الفترة 2003 - 2010.

و قد بلغ عدد التراخيص المتعلقة بالإعفاءات الجمركية، الممنوحة من طرف التعاون الوطني خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى 2010 حوالي 1908 ترخيصا (413 و314 تباعا عن السنتين 2010 و 2009). وقد أبان افتتاح عينه من هذه التراخيص عن الملاحظات التالية :

### ← تراخيص ممنوحة دون سند

لوحظ وجود تراخيص للإعفاء الجمركي لسيارات من النوع السياحي، خلافا للمساطر المعمول بها داخل مؤسسة التعاون الوطني على سبيل المثال: سيارة رونو ميغان وميرسدس DHL C200 التي استفادت منها جمعيتان.

### ← استعمال سيارات لأغراض مخالفة لتلك التي رخصت لها

و يتعلق الأمر بسيارة ميرسدس 310 المرخص لها لصالح جمعية أعمال خيرية بالقنيطرة. إذ تم حجز هذه السيارة من طرف الجمارك بإقليم تازة محملة ببضائع مهربة. وكذلك الأمر بالنسبة لسيارة شحن من نوع ميرسدس مرخصة لصالح جمعية تشتغل في مجال التكوين المهني في إطار شراكة مع مندوبية التعاون الوطني بالقنيطرة التي لم يتم بعد تسجيلها بالمغرب و تستعمل للأغراض الشخصية لرئيس الجمعية .

### ← عدم احترام المساطر المعمول بها

منح التعاون الوطني تراخيص مخالفة للمساطر المعمول بها . ويذكر على سبيل المثال معالجة الطلبات من طرف الإدارة المركزية بدلا من المندوبية المعنية بالأمر . إضافة إلى غياب الوثائق المثبتة كالنظام الأساسي. بالتصريح النهائي للجمعية . لائحة أعضاء المكتب . محضر الجمع العام . تقرير المندوب . البطاقة الرمادية . ترخيص وزارة الصحة.....[

و يقتصر دور التعاون الوطني على منح التراخيص للجمعيات. إذ منح 2752 ترخيصا للمحجوزات الجمركية ما بين 2006 و2010 .

وتستفيد الجمعيات مباشرة لدى إدارة الجمارك من السلع المتخلى عنها أو المحجوزة و لا يتدخل التعاون الوطني في عملية التسلم و التوزيع إلا بطلب من الجمعيات ذاتها.

هذا بالإضافة إلى أن اللجنة المنصوص عليها في الفصل 5 من الظهير رقم 1-77-339 بمثابة القانون المتعلق بمدونة الجمارك، لم يسبق لها أن اجتمعت بينما يتوجب عليها أن تجتمع مرتين خلال السنة لأجل تقييم العمليات المتعلقة بالمحجوزات الجمركية. وتتكون هذه اللجنة من أعضاء ينتمون لإدارة الجمارك و آخرين لإدارة التعاون الوطني.

### 3. الهبات العينية

ثم إحداث هذه الهبات العينية بعد انتهاء العمل باتفاقية التعاون مع المنظمة الكاثوليكية للخدمات المساعدة catholique relief service والموقعة بتاريخ 30 أبريل 1959. وكذا بعد إلغاء العمل في شتنبر 1988 ببرنامج الغذاء من أجل العمل Food of work . ويستفيد من هذه الهبات جمعيتان تنشطان في مجال إنعاش العمي والمعاقين حركيا. إذ تتلقيان هبات عينية كل ثلاثة أشهر. تتكون من زيت المائدة والدقيق لعدد محدد من المستفيدين يصل إلى 4.201 مستفيد. وبلغ الغلاف المالي المخصص لهذه العملية 45,9 مليون درهم ما بين سنتي 2006 و 2010. وقد أسفر تفحص هذه العملية عن مجموعة من الملاحظات. وهي كالتالي:

- يستفيد حصريا من هاته الهبات جمعيتان فقط . بينما لا تستفيد منها جمعيات أخرى تشتغل لنفس الهدف:
- ينتج عن الهبات العينية ارتفاع في التكلفة مرده بطء المساطر المتعلقة بتفويت الصفقات. والأداء . والتسليم . والتخزين. ومراقبة الجودة . والتسليم والتوزيع على المستفيدين . هذا بالإضافة إلى حجم الموارد البشرية والمادية التي تستلزمها هذه العملية وعدم رضى المستفيدين عن جودة المواد الموزعة كما سيتم التطرق إلى ذلك في الفقرات

## المتعلقة بالصفقات العمومية:

- لا يقوم التعاون الوطني بتوزيع هذه المواد مباشرة على المستفيدين، بل تتسلمها الجمعيات على أساس توزيعها على المستفيدين المدرجين في لائحة تعددها وتلتزم بها. إلا أن التعاون الوطني لا يتوفر على أية معلومات عن كيفية إعداد هذه اللائحة ولا عن شروط تحديد المستفيدين من الهبات. وهكذا، فإن مشكل استفادة البعض دون أن يكون مؤهلاً لذلك قد تمت إثارتها عدة مرات؛ وخاصة من خلال محضر اجتماع اللجنة المختلطة بتاريخ 13 أكتوبر 2011. والشكايات الواردة على مندوبية التعاون الوطني بطنجة :

و يجدر التذكير بأن المجلس الإداري للتعاون الوطني قد أوصى بتاريخ 21 دجنبر 2004 باستبدال هذه المنح الغذائية ببديل أكثر ملاءمة، غير أنه لم تتخذ أية إجراءات فعلية في هذا الصدد .

## يوصي المجلس التعاون الوطني بما يلي :

- توضيح النظام الأساسي وكذا إطار تسيير دور المواطن :
- وضع إطار فعال لمنح وتتبع تراخيص المحجوزات والإعفاءات الجمركية وذلك بتعاون مع السلطات المختصة ؛
- مراجعة مدى جدوى بعض أشكال المساعدات، كتلك التي تتم عن طريق المواد الغذائية الممنوحة لبعض الجمعيات.

## خامسا - تدبير الموارد

### 1. الموارد البشرية

يتم تدبير الموارد البشرية طبقا لمقتضيات المرسوم رقم 835 - 03 - 2 بتاريخ 13 نونبر 2003. وقد انتقل عدد موظفي هذه المؤسسة من 5534 سنة 2003 إلى 4043 سنة 2011. وبلغت مصاريف الأجور برسم سنة 2011، 379 مليون درهم أي 50 % من مصاريف التسيير لنفس السنة. وقد صرف نصف هذا المبلغ لترسيم موظفين في السلم الخامس.

لا يتوفر التعاون الوطني على لوائح موثوقة حول تعيينات موظفيه، خاصة داخل المندوبيات و المراكز التربوية والجمعيات وكذا حول تكوينهم والمهام الموكلة لكل واحد منهم . وقد تمت الإشارة لهذه النقائص مرارا من خلال تقارير التدقيق الخارجي الذي قام بطلبه التعاون الوطني في إطار المصادقة على حساباته المالية، غير أنه لم يتخذ أية إجراءات لمعالجتها.

ويعرقل تدبير الموارد البشرية للتعاون الوطني، مجموعة من العوامل منها العدد المتضخم للموظفين و نسبة التأطير الضئيلة والكفاءة غير الملائمة للمهام المنوطة بهذه الموارد. وهكذا، فإن توزيع الموظفين حسب مستوياتهم التعليمية في نهاية شتنبير 2011، يبرز أن عدد الموظفين الذين ليس لهم أي مستوى تعليمي أو ذوي مستوى تعليمي ابتدائي تبلغ نسبتهم 73 %، أما فيما يخص نسبة التأطير (موظفون حاصلون على الإجازة أو أكثر) فهي تعادل نسبة 9 %، وتعاني المصالح الخارجية التي يشتغل بها 96 % من مجموع موظفي التعاون، من نسبة تأطير ضعيفة لا تتعدى نسبة 6 % .

و قد عمد التعاون الوطني خلال سنة 2011 إلى توظيف مكثف وصل إلى 412 منصبا، سواء عبر التوظيف المباشر أو عبر المباراة والتعاقد، وبشكل عام، فقد تم فرض هذه التوظيفات من طرف الوزارة الوصية على الرغم من أنها لا تتجاوب وحاجيات التعاون الوطني في هذا السياق، وقد أفرز تفحص هذه التوظيفات عن الملاحظات التالية:

- تمت هذه التوظيفات دون الموافقة الصريحة للمجلس الإداري و تبعا للاتفاقية المبرمة بين الوزارة الوصية ووزارة المالية، حيث تم توظيف 283 شخصا من ضمنهم 207 حاملون للإجازة و 26 منهم حاملون لشهادة التعليم الجامعي العام و 41 منهم حاملون لشهادة البكالوريا . كذلك و من ضمن هؤلاء، يوجد 180 موظفا جديدا من فئة العمي وضعاف البصر، مما يطرح صعوبة إدماجهم في الحياة العملية نظرا لصعوبة توفير وسائل العمل الملائمة لهاته الفئة.

إضافة لما سبق، فقد تم وضع رهن إشارة التعاون الوطني من طرف الوزارة الوصية ل 100 موظف سنة 2011 دون أن يعبر هذا الأخير عن أي طلب في هذا الصدد، و من جهة أخرى، وخلافا لمقتضيات الفصل 5 من المرسوم بتاريخ

13 / 11 / 2003 بمثابة نظام أساسي للتعاون الوطني. قام هذا الأخير بتوظيف. عن طريق التوظيف لمدة محددة. 29 مجازا بتاريخ 12 / 12 / 2011 لا يتوفرون على أية خبرة .

لا تتطابق هذه التوظيفات لمدة محددة و مقتضيات القانون رقم 65 - 99 و المتعلق بقانون الشغل الذي ينص في فصله 16. على أنه تنحصر العقود المحددة المدة في الحالات التالية:

- إحلال أجير محل أجير آخر في حالة توقف عقد شغل هذا الأخير. ما لم يكن التوقف ناجما عن الإضراب:
  - ازدياد نشاط المفاوضة بكيفية مؤقتة:
  - إذا كان الشغل ذا طبيعة موسمية.
- إلا أنه. لا تنطبق أي من الحالات السابقة الذكر على العقود المبرمة من طرف التعاون الوطني.

## 2. الموارد المالية

### ← المداخل

انتقلت الاعتمادات المسندة للتعاون الوطني خلال الفترة ما بين 2003 و 2011 من 351,67 مليون درهم إلى 919,944 مليون درهم .

وترتبط بشكل وثيق مداخل التعاون الوطني بمنح الدولة إذ مثلت 83 % سنة 2011. و قد ازداد هذا الارتباط مع مرور الوقت . نظرا من جهة. لإلغاء الضريبة على الملاهي الليلية. طبقا للمرسوم رقم 609 -09- 2 بتاريخ 30 ديسمبر 2009 والضريبة على المذابح طبقا للقانون رقم 06 - 47 والذي دخل حيز التنفيذ بتاريخ فاتح يناير 2008 و من جهة أخرى للمنح التنافسي لمداخل الضريبة على العروض السينمائية بعد إغلاق العديد من قاعات العرض .

وقد تفاقم هذا الوضع مع عدم لجوء التعاون الوطني إلى اعتماد الوسائل القانونية المتاحة له لأجل تحسين مداخله . على سبيل المثال : لم تلجأ هذه المؤسسة إلى الإحسان العمومي على الرغم من أن الفصل 9 من ظهير 26 رمضان 1376 (27 أبريل 1957) المحدث له يمنحها هذه الإمكانية. أضف إلى ذلك كونه لا يقوم ببذل الجهود اللازمة لتنمية المساعدات التي يمكنه الحصول عليها من الجماعات المحلية كما نص على ذلك الفصل 10 من المرسوم رقم 625 - 71 - 2 بتاريخ 12 محرم 1392 (28 فبراير 1972) والمحدث للتعاون الوطني. كما لا يبذل التعاون الوطني الجهود الكافية لاستخلاص مستحقته. كمثال على ذلك الملهى الليلي بطنجة الذي لا يزال مدينا للتعاون الوطني بمبلغ 4 ملايين درهم.

وتبلغ مداخل الجبايات الشبه الضريبية على الزرابي ما يقدر ب 20 مليون درهم والتي يتم تخصيصها منذ سنة 1980 لتمويل تكوين وتعليم المتعلمين في قطاع الزرابي. لا يتم استثمارها في مشاريع لفائدة الصناعات نظرا لعدم توفر التعاون الوطني على مقترحات بهذا الصدد .

### ← المصاريف

تم من خلال هذه الفقرة فحص عينة من الطلبات التي تم تنفيذها ما بين 2003 و 2011 لمعرفة مدى مطابقتها للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل وكذا مدى فعاليتها ونجاعتها.

و يجدر الذكر على أن التعاون الوطني قد أبرم 438 صفقة ما بين 2003 و 2011 يقدر مبلغها ب 296 مليون درهم وبذلك تم فحص. بالإضافة إلى المصاريف المتعلقة بالمنح المذكورة سابقا . مصاريف أخرى تتعلق باقتناء المواد الغذائية والموزعة على الجمعيات وكذا تجهيزات مراكز التكوين. البناءات و التهيئات. إضافة إلى المعدات والتطبيقات المعلوماتية وتتجلى أهم الملاحظات في هذا السياق فيما يلي :

## • تدقيق و مراقبة الصفقات

لم يتم التعاون الوطني بإخضاع الصفقات التي أبرمها وتجاوز مبلغها 5 ملايين درهم للمراقبة و التدقيق خلافا لما ينص عليه المرسوم المتعلق بتحديد شروط وأشكال إبرام الصفقات. وكمثال على ذلك:

- الصفقة رقم 46/2006 المتعلقة باقتناء معدات معلوماتية موجهة لدور المواطن بمبلغ 7.518.120,00 درهما ؛
- الصفقة 42/2006 المتعلقة بأشغال بناء المركب الاجتماعي بزاكورة ومبلغها 5.494.523,46 درهم ؛
- الصفقتان رقم 15 / 2003 و 2 / 2009 المتعلقة باقتناء الدقيق الرفيع الجودة لفائدة المنظمة العلوية لرعاية المكفوفين وتعاونيات اليوسفية للمعاقين حركيا بالمغرب ومبلغهما تباعا 7.346.682,00 درهم و 6.866.748,00 درهما ؛
- الصفقة رقم 52 / 2006 المتعلقة باقتناء المعدات المعلوماتية المخصصة لمراكز التكوين ومبلغها 5.741.638,80 درهما؛
- الصفقة رقم 31 / 2008 المتعلقة بأشغال بناء دار الطالبة بسيدي قاسم ومبلغها 5.998.236,00 درهما.

## • صفقات اقتناء المواد الغذائية

أبرم التعاون الوطني صفقات إطار لأجل اقتناء مواد غذائية لفائدة جمعيتين. وقد بلغت الاعتمادات المفتوحة والمخصصة لذلك ما بين 2006 و 2010 . ما يناهز 36,9 مليون درهم تم الالتزام ب 35,73 مليون درهم منها . و قد أبرز تفحص عينة من هذه الصفقات الملاحظات الآتية :

- يوجه التعاون الوطني أوامر بداية الخدمة لموطني هذه المواد بعد مرور عدة أشهر من الفترة التي تم الاتفاق على أن يتم خلالها التموين. مما يجعل قانونية تسلم هذه المواد موضع تساؤل باعتبار أنها موجهة لسد الحاجيات الأساسية لفئة الفقراء والمحتاجين؛
- تم توزيع هذه المواد دون مراجعة مسبقة للخلية المحلية للمراقبة ودون إعداد محضر التسلم والإشهاد على مطابقة المواد المسلمة للمحددات التقنية المتفق عليها. وبالتالي فإن العديد من الشكاوى والاعتراضات. تم التعبير عنها من طرف الجمعيات المستفيدة فيما يخص جودة هذه المواد والتي. على الرغم من ذلك. لا يتم تعويضها بأخرى ذات جودة مطابقة لما اتفق عليه .

## • صفقات التدقيق المالي للجمعيات

أبرم التعاون الوطني مجموعة من الصفقات التي تم تنفيذها والتي موضوعها التدقيق المالي للجمعيات التي تتلقى منه الدعم. وقد بلغ مجموع المصاريف المؤداة في هذا الإطار. 3.335.172 مليون درهم ما بين 2004 و 2007 .

لوحظ أنه تمت تأدية مبالغ دون أن يتم أداء الخدمة ويتجلى ذلك من خلال صفقتين: حيث تم أداء مبلغ 264.000 درهم دون أن يتم التدقيق في مالية 55 جمعية. ما نتج عنه أداء 124.800 درهم. إذ أن 26 جمعية من أصل 55 لم تكن موضوعا للتدقيق. نظرا لعدم توفر الجمعيات على الوثائق المحاسبية الضرورية. ورفض البعض الآخر منها مساعدة المدققين لأداء عملهم أو عدم تواجدها أثناء التدقيق. وبالرغم من ذلك ظلت هذه الجمعيات التي رفضت الخضوع للتدقيق سنة 2008 تستفيد من مساعدات التعاون الوطني خلال سنتي 2009 و 2010 .

## • صفقات تجهيز مراكز التكوين

بلغت الاعتمادات التي تم الالتزام بها من أجل تجهيز مراكز التكوين خلال الفترة الممتدة ما بين 2003 و 2010 . 86.423 مليون درهم من ضمن مجموع الاعتمادات المفتوحة لهذه الفترة والتي تقدر ب 150.877 مليون درهم أي ما يقدر بنسبة تنفيذ تصل إلى 57 % . وتدل هذه النسبة المعتدلة على افتقار التعاون الوطني إلى إستراتيجية واضحة لتجهيز مراكزه. على الرغم من الخصائص المسجل على هذا المستوى .

وقد أسفر تفحص عينة من هذه الصفقات على مجموعة من الملاحظات وهي كالآتي :

- أبانت المراقبة المادية للمعدات المقتناة عبر الصفقة 13/2010 والتي مبلغها 460.248 درهما والمتعلقة بنجارة الألمنيوم أنها لا تحمل أي علامة تجارية . إذ لم يتم التعاون الوطني بطلب شواهد المصدر للتأكد من مدى مطابقتها
- عدم مطابقة المعدات المتعلقة بشعبة كهرباء البناء والمقتناة عبر الصفقة 28/2007 والتي مبلغها 960.350,40 درهم. للمحددات التقنية و المهنية المتفق عليها .وكمثال على ذلك يمكن ذكر المقابس الكهربائية ذات الجودة الرديئة و غير المحمية بصمامات الأمان. كما أن طاولات الاشتغال المسلمة مغطاة بمادة بلاستيكية لا تصلح للاستعمال المهني .

كما أن مراقبة المعدات والأدوات المقتناة لصالح شعبة الحلاقة والتجميل عبر الصفقة 08/2008 والتي مبلغها 1.670.544 درهما. أفرزت الملاحظات التالية :

- عدم استعمال مجموعة من المقاعد المخصصة لغسل الرأس والمخصصة لمراكز التكوين بالتدرج والتي تمت زيارتها. وتقدر قيمتها ب 369.600 درهم أي ما يعادل 8.400 درهم للوحدة بل يتم الاكتفاء بتخزينها منذ تسلمها بتاريخ 28 ماي 2009. في ظروف لا تسمح بالحفاظ عليها بالرغم من الحاجة الماسة للمتدربين إليها بهذه الشعبة :
- عدم مطابقة علامة تجارية التي يحملها 89 مقعدا لما تم الاتفاق عليه أي (Top Coiffure) . وقد لوحظ ذلك على مستوى مراكز التكوين المتواجدة في الدار البيضاء درب عمر و بفاس . وتوجد هذه المعدات في حالة متردية .على الرغم من أن تسلمها في ماي 2009. كان مؤقتا:
- أفرزت مراقبة الصفقة رقم 30/2007 والمتعلقة باقتناء التجهيزات المتعلقة بشعبة ميكانيك السيارات والتي تبلغ قيمتها 1.221.000 درهم . عدم استعمال آلة التشخيص التي تبلغ قيمتها 387.000 درهم . نظرا لعدم توفر هذه المراكز على محركات سيارات تنسجم في اشتغالها وألات التشخيص المذكورة مما لا يمكن المتعلمين من الاستفادة من التجارب عليها :

ومن جهة أخرى فإن البرمجية المعلوماتية المسلمة والمصاحبة لهذه الآلات لا تتطابق في اشتغالها إلا مع السيارات الآسيوية وتستوجب تحيينا دوريا لرخصة استعمالها. الأمر الذي لم يتم فعله:

- لا تتطابق جودة الخشب المقتنى عن طريق الصفقة 33/2010 بمبلغ 427.077 درهما ومقتضيات دفتر الشروط الخاصة. التي تنص على خشب من صنف أول (مركز العكاري بالرباط ومركز التكوين بالتدرج بالقنيطرة).

## سادسا - نظام المعلومات

قام التعاون الوطني بفتح اعتمادات تزيد عن 25 مليون درهم ما بين 2003 و 2010 لأجل اقتناء معدات و برمجيات معلوماتية لفائدة الإدارة المركزية و المنوبيات إلا أنه لم يلتزم سوى ب 13,394 مليون درهم . و يعزى هذا الأمر إلى عدم قدرة التعاون الوطني على استعمال هذه الاعتمادات في إطار مشاريع منبثقة من تصميم مديري معلوماتي.

### إقتناءات غير مجدية

يتجلى عدم جدوى هذه الاقتناءات من خلال ما يلي :

- كون الخاصيات التقنية للحواسيب تتجاوز حاجيات مستعملها .أي التكوين في المجال المكتبي :
- تخصيص حواسيب لفائدة جمعيات تستفيد في نفس الوقت من منح التعاون الوطني وكذا جهات أخرى:
- عدم استغلال الحواسيب التي تسلم لبعض الجمعيات وكذا بعض دور المواطن. نظرا لكون عدد هذه الحواسيب يتجاوز حاجيات هذه المؤسسات (صفقة 51/2006 ومبلغها 5.741.638,80 درهما والصفقة رقم 46/2009 ومبلغها 7.518.120 درهم) وكمثال على ذلك:
- تجهيز شعبة المعلومات لمراكز التكوين بالتدرج بالقنيطرة و بالخميسات منذ سنة 2006 بحواسيب وطاولات حواسيب. بينما لم تفتح هذه الشعبة بهذه المراكز إلا ابتداء من سنة 2008 :



- تم تخصيص 20 حاسوباً لفائدة دار المواطن بمكناس. بينما لا يتم أي تكوين بها يخص هذه الشعبة :
- عدم استغلال الحواسيب المخصصة لبعض الدور منها دار المواطن المحاميد بمراكش والمغلقة منذ يونيو 2009 و أخرى بشيشاوة . و تعرف هاتان الداران مشاكل في التسيير أدت إلى توقف أنشطتهما:
- لم تقم بعض المندوبيات بتسليم كل الحواسيب المخصصة لدور المواطن المعنية بذلك. بل احتفظ بها داخل المخزن لمدة تفوق السنة. قبل تخصيصها لمراكز التربية والتكوين أو للنيابات ذاتها. كما هو الشأن بالنسبة لمنسقية فاس. حيث قامت هذه الأخيرة بتوزيع 75 حاسوباً ما بين يونيو 2009 ويناير 2012 .

#### يوصي المجلس التعاون الوطني بما يلي :

- تحسين موارده المالية الذاتية وذلك بتفعيل المقترحات القانونية الواردة في هذا المجال خاصة منها اللجوء إلى الإحسان العمومي وكذلك اقتراح موارد جديدة للتمويل؛
- إعادة النظر في سبل التخطيط والتنفيذ وكذا تتبع الطلبات ووضع نظام معلوماتي ملائم.

## II - جواب مدير التعاون الوطني

(نص الجواب كما ورد)

إن مشروع الملاحظات والتوصيات المتعلقة بتدبير التعاون الوطني، والمزمع إدماجه في التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2011، تقرير تشخيصي هام، ويمكن من توضيح مدى تعقيد ساكنة مهمشة غير منسجمة وذات انتظارات ملحة.

وأخذا بعين الاعتبار ملاحظات وتوصيات مهمة المجلس الأعلى للحسابات، جدر الإشارة أن دراسة حول مخطط تنمية التعاون الوطني في طور الأجاز وستعلن نتائجها بداية 2013. الهدف من هذا المخطط هو تمكين المؤسسة من مساطر وكفاءات ووسائل عمل تساعد على تقديم أنشطة ذات نجاعة وفعالية، وذلك بتنسيق وتكامل مع أنشطة الفاعلين في العمل الاجتماعي خاصة منها مكونات القطب الاجتماعي، ويتعلق الأمر بتحديد الرؤية حول مساهمة التعاون الوطني في تلبية متطلبات الفئات المستهدفة، وتحديد موقع استراتيجي ناجع بالنسبة للفاعلين الاجتماعيين الآخرين، وكذا تمكينها من أسس الحكامة والمساطر الواضحة وأساليب العمل.

إن هذا المشروع يسלט الضوء على الملاحظات والتوصيات التي تم تقبلها بعناية كبيرة من طرف المؤسسة، وفي هذا الصدد ترغب في إعطاء التوضيحات التالية:

- فيما يخص الملاحظة المتعلقة باقتناء وإصلاح العمارة المحتضنة للمقر المركزي للتعاون الوطني، جدر الإشارة أن الاقتناء حظي بموافقة رئيسة المجلس الإداري للمؤسسة، اعتمادا على ترخيص الوزير الأول من جهة (رسالة رقم 2175 بتاريخ 19 أكتوبر 2011) ومن جهة أخرى على التوصية رقم R2 / 2001 المنبثقة عن المجلس الإداري المنعقد بتاريخ 3 فبراير 2011، التي تخول للسيدة وزيرة التنمية الاجتماعية والأسرة والتضامن، بصفتها، الوزيرة الوصية على القطاع جميع السلطات للإشراف على تسيير المؤسسة خلال المرحلة الانتقالية، خاصة الإشراف على تدبير الموارد البشرية والمالية للتعاون الوطني.

- أما فيما يتعلق بالملاحظات الواردة بخصوص عمليات المراقبة والتفتيش التي قام بها التعاون الوطني خلال الفترة المفتوحة، فتجدر الإشارة إلى نقطتين:

• تناقص مراقبة الجمعيات ما بين 2008 و 2009 راجع للأولوية المخصصة من طرف المجلس الإداري للتعاون الوطني لتأهيل مؤسسات الرعاية الاجتماعية، طبقا لمقتضيات القانون 05-14 حيث تم إنجاز 830 تشخيصا شمل أيضا تقييم تدبير الجمعيات المسيرة لهذه المؤسسات.

• بعض تقارير المراقبة المنجزة خلال الفترة المشار إليها تتضمن مراقبة تدبير عدة جمعيات في ذات التقرير. (مثلا التقرير رقم 285 بتاريخ 8 يناير 2009 تضمن معاينة الوضعية القانونية والتدبيرية لعشر جمعيات).

- فيما يخص الملاحظة المتعلقة ببرنامج عمل المؤسسة، جدر الإشارة أن برنامج عمل ومشاريع ميزانيتها تخضع للدراسة والمصادقة من طرف المجالس الإدارية للتعاون الوطني، ويعود عدم بلوغ الأهداف المسطرة في برامج العمل، من جهة إلى المناقشة والتفاوض مع مصالح وزارة المالية والتي تفضي إلى ميزانيات أقل من الميزانيات المقترحة خلال تلك المجالس، ومن جهة أخرى إلى التأخير في التأشير على الميزانية. إن التأشير على ميزانيات المؤسسة، يتم غالبا في وسط السنة المالية (ماي- يونيو - يوليو)، الشيء الذي يؤدي إلى عدم بلوغ كل الأهداف المسطرة في برامج العمل المتعلقة برياض الأطفال ومراكز التربية والتكوين ومراكز التكوين بالتدرج والخدمات الأخرى للتعاون الوطني، والتي تمت الإشارة إليها من طرف لجنة المجلس الأعلى للحسابات، ينضاف إلى كل هذا الحاجيات الاستعجالية المتعلقة بالمصالح الخارجية، ما ينتج عنه التزامات غير مبرمجة، الشيء الذي يستلزم برمجة ثانوية، مما يؤثر سلبا على البرمجة الأولية، وينتج كذلك عن تأخير التأشير على الميزانية، ضعف معدل إنجاز ميزانية التسيير وخاصة الاستثمار.

- وفيما يتعلق بالملاحظات الخاصة بمقتضيات القانون 05-14 المتعلقة بفتح وتسيير مؤسسات الرعاية الاجتماعية، جدر الإشارة أن وزارة التضامن والأسرة والمرأة والتنمية الاجتماعية، اقترحت ضمن برنامجها التشريعي إصلاح هذا القانون، وسوف يتم أخذ ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات بعين الاعتبار.

وبالنسبة لمؤسسات الرعاية الاجتماعية، نشير إلى أنها محدثة، ومفتوحة ومسيرة مباشرة من طرف الجمعيات المؤسسة، كما أن تراخيص فتحها تمنح من طرف الوزارة الوصية.

وينحصر دور التعاون الوطني، حسب النصوص الجاري بها العمل، في المواكبة والمراقبة والدعم التقني والمالي.

- وفيما يتعلق بالملاحظات الخاصة بالحالة المتدهورة لبعض المراكز، نشير إلى:

• أن مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحديثة الفتح حترم مقتضيات القانون 05-14 وبالنسبة للمؤسسات المحدثة قبل إصدار هذا القانون والمحتاجة إلى التأهيل، فقد وضع برنامج للإصلاح بفضل تعبئة الموارد الخاصة للمؤسسة والمبادرة الوطنية للتنمية البشرية.

• أما المراكز التابعة للتعاون الوطني (رياض الأطفال، مراكز التربية والتكوين، مراكز التكوين بالتدرج ودور المواطن) والحديثة البناء، فإنها تقدم خدمات في المستوى، وقد تم وضع برنامج لإعادة إصلاح المراكز التي تحتاج إلى ترميم أو إصلاح ويتم إنجازها حسب توفر الموارد المالية للمؤسسة. أما المراكز القديمة، والتي لا توفر الظروف الملائمة للتكوين، فيقتراح إغلاقها، الشيء الذي يثير غضب الفاعلين المحليين، وكذا المستفيدين، مما يدفع التعاون الوطني إلى الاحتفاظ بالمراكز التي لا تمثل خطرا بالنسبة للمستفيدين، في انتظار توفير الموارد المالية لإصلاحها.

- وبخصوص الملاحظة المتعلقة بالمساعدات العينية الممنوحة للأشخاص المعاقين، نشير إلى أن المواد الغذائية (60 كغ دقيق، 9 لترات من الزيت كل 3 أشهر للمستفيد) غير ممنوحة لجمعيتين فقط كما هو وارد في تقرير المجلس الأعلى للحسابات. ويستفيد من هذا البرنامج الغذائي 4102 شخصا كفيفا أو معاقا بالغا وبدون مورد، ينتمون إلى 147 جمعية منضوية تحت لواء:

• المنظمة العلوية لرعاية المكفوفين بالمغرب والتي تضم 61 جمعية إقليمية.

• والجمعية اليوسفية للمعاقين والتي تضم 86 مكتبا إقليميا ب 1164 منخرط.

ولضبط وتنظيم هذا البرنامج الغذائي لفائدة الأشخاص المعاقين، وتقليص الكلفة المترتبة عن بطء مسطرة اقتناء وتسليم المواد الغذائية، تم اقتراح تعويض المواد الغذائية بتحويلات مالية مباشرة للمستفيدين، على نملي المنظمين السالفين الذكر، لكن هذا الاقتراح رفض من طرفهما، والمؤسسة بصدده وضع تصور جديد في الموضوع، تماشيا مع الاقتراحات الجديدة لقانون المالية المتعلقة بالمساعدات المخصصة للأسر المعوزة خاصة الأشخاص المعاقين.

- وبخصوص الملاحظات التي تهم دور المواطن جدر الإشارة إلى أن:

• التوصية الخامسة للمجلس الإداري المنعقد بتاريخ 21 دجنبر 2004 تلح على التحول التدريجي لعدد من المراكز إلى دور المواطن.

• تم إنجاز دراسة تشخيصية وتقييمية لهذه الدور سنة 2011.

- وفيما يخص الإعفاءات الجمركية، فإن تدخل التعاون الوطني ينحصر في إبداء رأيه على الهيئات القادمة من الخارج، وذلك تنفيذا لمقتضيات مدونة الجمارك، ويرتكز رأيه من جهة، على البحث الإداري المنجز من طرف السلطات المحلية ومصالحه الخارجية، ومن جهة أخرى، وعلى التحقق من عدم توخي الجمعيات الراغبة في الاستفادة من هذا الإجراء الربح من هذه الهيئات.

- وبالنسبة للمحجوزات الجمركية، فيتم منحها للجمعيات في إطار اتفاقية الشراكة المبرمة بين وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة والتضامن وإدارة الجمارك والضرائب غير المباشرة، ومن الجانب العملي، فإن تسليم الهيئات من مصالح الجمارك يتم من طرف الجمعيات المستفيدة بحضور المصالح الخارجية للتعاون الوطني، وفي نفس السياق، تتم عملية التوزيع تحت إشراف لجنة بحضور السلطات المحلية.

- فيما يخص اكتظاظ المستخدمين، يمكن التذكير في هذا الباب بنسبة التقليل التي طرأت على عدد المستخدمين، حيث مر من 7012 إلى 4401 ما بين سنوات 2003 و2011، ويعتبر هذا التقليل نتيجة حتمية لعملية الإحالة على التقاعد، عمليات التقاعد النسبي، الوفيات والاستقالات، وعملية المغادرة الطوعية. وبالنظر إلى عدد المراكز والمؤسسات التي يديرها التعاون الوطني، فإن نسبة عدد المستخدمين بكل مؤسسة لا تزيد عن 1.41 (العدد

- الإجمالي للمستخدمين سنة 2011 \ مجموع المراكز). إن هذا العدد يظل ضئيلا لتوفير خدمات ذات جودة عالية.
- بالنسبة للملاحظة المتعلقة بضعف نسبة التأطير. جدر الإشارة أن هذه النسبة عرفت نموا خلال الأربع سنوات الأخيرة. فمثلا نسبة التأطير خلال سنة 2010 تعادل 7% فيما هذه النسبة بلغت 16% في نهاية سنة 2011. كما أن 70% من الأطر توجد بالمصالح الخارجية ومع ذلك. جدر الإشارة إلى أن العمل الاجتماعي يستند لتنفيذ الخدمات على مستخدمين إضافيين قادرين على التكفل بالخدمات الاجتماعية.
  - أما فيما يخص توظيف بعض المتعاقدين. فيمكن تقديم التوضيحات التالية:
    - إن هذا التوظيف نتج عن اتفاق سنة 2011 بين الوزارة الأولى. وزارة الاقتصاد والمالية ووزارات أخرى في إطار عملية استثنائية للحد من البطالة في صفوف حملة الشهادات. إن الأطر المتعاقدة (29) يحملون شهادة الإجازة المهنية المتخصصة في المجال الاجتماعي. وأن تكوينهم يرتكز أساسا على جانب نظري وتطبيقي. في الميدان الاجتماعي. وبما أنهم قاموا بتدريبات داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية بكل أصنافها (سواء منها المتخصصة في مجال الإعاقاة أو المسنين...). قد اكتسبت هذه الأطر خبرة في المجال الاجتماعي.
    - كما أن هذا التوظيف مطابق للفقرة الثانية من الفصل 16 من قانون الشغل (ازدياد نشاط المقاوله بكيفية مؤقتة) وذلك لأن عدد مؤسسات الرعاية الاجتماعية. والتي يجب على التعاون الوطني. بحكم القانون. تقوية مؤهلاتها. عرف تصاعدا مهما. بحيث أصبح عددها أكثر من 1500 مؤسسة سنة 2011 مقارنة بسنة 2007. حيث كان هذا العدد لا يتجاوز 970 مؤسسة. وهو كذلك حمل للارتفاع الهام الذي عرفته المؤسسات المحدثه من طرف المبادرة الوطنية للتنمية البشرية والتي تم وضعها رهن إشارة التعاون الوطني من أجل تسييرها. وذلك تطبيقا للاتفاقية مع هذه الأخيرة ببني ملال بتاريخ 22 شتنبر 2006.
  - بالنسبة للنقص الحاصل في موارد التعاون الوطني. فإن اللجوء إلى الإحسان العمومي مهم. ولكن لا يمكنه أن يشكل موردا دائما لضمان استمرار تنفيذ برامج المراكز الاجتماعية. ويمكن القول بأنه أن الأوان. بالنسبة للسلطات العمومية لتكوين لجنة متخصصة لإيجاد الموارد المالية والوسائل اللازمة لضمان تحقيق البرامج الاجتماعية لمؤسسة التعاون الوطني.
  - فيما يخص ديون التعاون الوطني تجاه قاعات الملاهي. فتجدر الإشارة إلى أن مشكل تحصيل الرسم الشبه الضريبي على الرهانات الممارسة داخل هذه القاعات يبني أساسا على تصريح هذه المؤسسات بمدخيلها. وبعد إلغاء هذا الرسم طبقا للمرسوم رقم 2.09.609 بتاريخ 30 دجنبر 2009. ابتداء من فاتح يناير 2010. لم يبق في ذمة هذه المؤسسات سوى المبالغ الواجبة برسم الربع الأخير من سنة 2009. وفي هذا الصدد. راسلت مؤسسة التعاون الوطني الكازينوهات المدينة. عدة مرات. من أجل تسديد ما بذمتها دون الوصول إلى أي حل (المراسلات رقم 1897 بتاريخ 30 أبريل 2010. و2954 و2955 بتاريخ 26 يونيو 2010).
  - بالنسبة للمداخل المترتبة عن الرسم الشبه الضريبي لختم الزرابي. فتجدر الإشارة إلى أن هذا الموضوع كان محورا للمناقشة في عدة دورات للمجلس الإداري للتعاون الوطني نتجت عنها توصية (دورة 3 فبراير 2011 و 19 نونبر 2012) بشأن إعداد مخطط عمل مشترك بين التعاون الوطني ووزارة الصناعة التقليدية من أجل الإدماج السوسيو- اقتصادي للمرأة والفتاة المتهنات في مجال صناعة الزربية التقليدية. في هذا الشأن. عقدت خمس اجتماعات بين الطرفين من أجل إيجاد أساليب استعمال محصول هذا الرسم. إثر هذه الاجتماعات. اتفق الطرفان على وضع برامج للإدماج السوسيو- اقتصادي لفائدة الصناعة التقليدية العاملة بقطاع الزربية وكذا كيفية استعمال هذه الإعتمادات لفائدة الصناعة المعنية.
  - فيما يتعلق بصفقات اقتناء المواد الغذائية. يمكن القول بأن التأخير المسجل في الأمر بالخدمة للمؤمنين ناجح أساسا عن تأخير في التأشير على الميزانية لأن الالتزام بهذه الصفقات يكون عادة في ميزانية السنة المالية الموالية للسنة التي تتم فيها مسطرة إجرائها. إن التأخير الذي أشار إليه أعضاء اللجنة يتعلق بالأوامر بالخدمة الأوائل الخاصة بالسنة الأولى من الصفقة. وهو راجع إلى التأخير على التأشير. ومن جهة أخرى. فيما يخص مراقبة جودة المواد المقتناة. فكلما توصلت المؤسسة بشكاية تتخذ الإجراءات والتدابير اللازمة المتضمنة في الصفقة.
  - أما فيما يتعلق بملاحظة بعثة المجلس الأعلى بخصوص الصفقة رقم 26/2007 المتعلقة بافتتاح الجمعيات فتجدر الإشارة إلى مايلي :

- أن الأداءات التي باشرها التعاون الوطني تستند على قيام المتعهد بكافة الإجراءات والالتزامات المتضمنة في الصفقة وعلى الخصوص زيارته للجمعيات التي لا تتوفر على الوثائق المحاسبية أو الجمعيات التي رفضت التعاون معه.
- أما فيما يهم تقديم التعاون الوطني منحاً لهذه الجمعيات، فإن الهدف الإستراتيجي لهذه الخدمة هو تأمين استمرارية الخدمات للفئات المشمولة برعاية التعاون الوطني، وفق ما تحدده الفقرة الأخيرة من المادة 26 من القانون 05-14 التي تلزم الإدارة باتخاذ الإجراءات الضرورية قصد الحفاظ على حقوق المستفيدين من خدمات مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

- فيما يخص صفقات تجهيز المراكز التابعة للتعاون الوطني، يمكن تقديم ما يلي:

- بالنسبة للصفقة رقم 2010/13 : إن العلامات التجارية توضع، بصفة عامة، على المعدات ذات الحجم الكبير والمتوسط، وليس على المعدات الصغيرة الحجم أو الأدوات.
- بالنسبة للصفقة رقم 2007/28 : إن المناضد الكهربائية المقتناة في إطار هذه الصفقة متطابقة مع المواصفات التقنية وكذا مع البيانات الوصفية التقنية التي تم تقديمها من طرف المتعهد في أطوار تنفيذ طلب العروض رقم 2007/15. وقد تلقت الإدارة المركزية شكايتين، من مركزين للتكوين بكل من وجدة والرباط، تخص وجود طبقة سطحية لهذه المناضد وأسلاكها الكهربائية تشكل خطراً وظيفياً. وقد كاتبت الإدارة الشركة المتعهد، بواسطة رسالة رقم 6374 بتاريخ 13/10/2009، وطلبت منها رفع التحفظات الواردة في كل أماكن التسليم، وبذلك فإن كل مشاكل تشغيل هذه المناضد تمت معالجتها، أما بشأن جودة المنفذات الكهربائية (prises électriques)، فلم تعلق الإدارة أية شكاية حول تشغيلها. إضافة إلى ذلك يوجد نظام الأمان وقواطع الدوائر الكهربائية لمنع أي خطر في حالة وجود زيادة في الجهد (surtention) أو غيرها.
- بالنسبة للصفقة رقم 2007/30 : إن محطة التشخيص المقتناة (كارمان واي) (Carmen wi) هي علامة تجارية عالمية قابلة للتكيف مع كل أنواع السيارات تقريبا، سواء منها الآسيوية، الأوروبية أو الأمريكية؛ وذلك بفضل الواجهة المتعددة الاستعمالات التي تحتوي عليها والتي تتضمن كافة أنواع البروتوكولات، I OBD (ISO 9141-2)، وغيرها وكذلك وفقا لبيان المواصفات التقنية الخاص بهذه المحطة والذي تم تقديمه في ملف طلب العروض رقم 2007/15. بالإضافة إلى ذلك، فقد تلقى المكونون، بالمراكز التي تم تنصيب هذه المحطات التشخيصية بها، دورة تدريبية حول استعمال البرمجيات المعلوماتية للمحطة (كارمان واي). وقد أشرف على هذه الدورة مختصون ممثلون للجهة الحصرية لهذه العلامة التجارية.
- بالنسبة للصفقة رقم 2010/33 : لقد تم احترام المسطرة طبقاً لما هو متضمن في الصفقة المعنية، وقد تم تنفيذ العملية تحت إشراف مصالح وزارة المالية.

- أما فيما يخص الملاحظات حول كون المعدات المعلوماتية المقتناة في إطار الصفقتين رقم 2006/46 و2006/51 ذات مواصفات عالية، فنود تقديم التوضيحات التالية:

- إن الصفقتين المومأ إليهما أعلاه أتتا نتيجة لطلبات العروض المعتمدة على العرض الأكثر نفعاً، بحيث تم اختيار المتعهد الذي قدم أفضل عرض ببيان تطبيق مقياس الجودة / الثمن، وتعتبر المواصفات التقنية، التي تضمنها دفتر المواصفات الخاصة، مواصفات دنيا، وفي كلتا الصفقتين فإن المتعهدين قدما معدات معلوماتية بمواصفات ذات فعالية أحسن.
- وعلى مستوى الاختيار التقني، فقد تم اعتماد عنصرين: الأول يخص التطور السريع لسوق المعدات المعلوماتية، والثاني يتعلق بمتوسط سنوات حياة صلاحية هذه المعدات (المحددة حسب خبراء الميدان في خمس سنوات).
- إن اختيار المعدات المعلوماتية كان نتيجة للمتطلبات والحاجيات المتنوعة للفئات المستعملة لهذه المعدات وخاصة المستفيدين والمكونين، ولم تنحصر فقط في الاستعمال للتكوين المكتبي، بل تعدته إلى مجالات أخرى كالتيكوير في معالجة الصور وتصميم الرسومات بمساعدة الكمبيوتر (DAO) وغيرها من الاحتياجات.
- إن الهدف من الصفقة 2006/46 هو تجهيز الدفعة الأولى من دور المواطن التي تتكون من 31 مركزاً نموذجياً (بمعدل 20 حاسوباً لكل مركز)، وقد تم الحرص على أن تجهز هذه الدور بمعدات معلوماتية ذات جودة مناسبة تستجيب لمتطلبات التكوين التقني في مجال الاعلاميات. وتعتبر المعدات المعلوماتية أدوات أساسية تستعمل من طرف الجمعيات الشريكة في مختلف الأنشطة المتنوعة (تربوية، تكوينية، تاهيلية...).

## الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة فاس - بولمان

تعتبر الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة فاس - بولمان مؤسسة عمومية منظمة طبقا للقانون 00-07 المتعلق باحداث الاكاديميات الجهوية للتربية والتكوين. وقد بلغ عدد موظفي الأكاديمية سنة 2011 ما مجموعه 14.711 موظفا من ضمنهم 12.051 مدرسا لمجموع 315.644 تلميذا. ويتبع هؤلاء المدرسين إلى وزارة التربية الوطنية.

وبلغت ميزانية الأكاديمية برسم سنة 2011، دون احتساب تكاليف الموظفين، ما قدره 1.013.136.346 درهم مقابل 131.360.511,09 درهم سنة 2007، أي ما يعادل 32 بالمائة تم رصدها لتغطية تكاليف التشغيل.

وقد عرف عدد المؤسسات التعليمية بالأكاديمية -بما فيها الفرعيات- خلال الفترة من 2007 إلى 2011 تزايدا، إذ انتقل من 233 مؤسسة إلى 951 مؤسسة.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أسفرت مراقبة التشغيل المنجزة من طرف المجلس، والتي همت الحاور بعده، من تسجيل مجموعة من الملاحظات نوردها فيما يلي مرفوقة باقتراحات من أجل تحسين الأداء:

#### أولا-التدبير المدرسي

##### 1. بنيات الاستقبال

ارتفع عدد المؤسسات التعليمية خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2011 ليصل إلى 362 مدرسة ابتدائية و 98 إعدادية و 51 ثانوية. وقد خصصت الأكاديمية خلال هذه الفترة غلafa ماليا يناهز 1.380,84 مليون درهم للقيام بهذه الإجازات. غير أن تحسين وتوسيع قدرة المدارس لم يرق إلى مستوى الهدف المنشود في إطار الخطط الاستعجالي. وقد أفضى تحليل المعطيات المحصل عليها من الأكاديمية والمتعلقة بتلك الإجازات من أشغال البناء و التوسعة أو تهيئة المؤسسات التعليمية إلى ما يلي :

- عدم تحقيق الأهداف المسطرة بما أن الإجازات لم تتجاوز 34 بالمائة بالنسبة لأشغال التهيئة؛
- بعض الصفقات المتعلقة بتوسعة المدارس تهم في الواقع استكمال مشاريع بناء تم إنجازها من قبل؛
- التأخير في تنفيذ العديد من الصفقات مما نتج عنه التأخر في الدخول المدرسي وخاصة في المؤسسات المعنية بأشغال البناء.

##### 2. الأهداف والمنجزات

#### التعليم الأولي

خصصت الأكاديمية خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2011 غلafa ماليا قدره 23.929.213 درهم لتطوير التعليم ما قبل المدرسي وتعميمه في أفق سنة 2015. وقد خصص هذا الغلاف لأشغال البناء و شراء المعدات واللوازم المخصصة لأقسام هذا التعليم. وفي هذا السياق، تم تسجيل الملاحظات التالية :

- لم يتم إنجاز سوى 73 بالمائة فقط من أشغال البناء المبرمجة خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى غاية 2011 أي ما يعادل 86 حجرة درس. و لم تتسلم الأكاديمية إلا 10 بالمائة منها فقط ؛
- لا تمثل المدارس التي تتوفر على التعليم الأولي وعددها 91 مدرسة سوى 25 بالمائة من مجموع المدارس المستقلة والقطاع المدرسي؛

- استفاد 2164 طفلا من التعليم الأولي خلال الفترة 2009 / 2010، وهو ما يمثل 6 بالمائة من مجموع الأطفال المسجلين بالسنة الأولى تعليم ابتدائي برسم السنة الدراسية 2010 / 2011.

بالإضافة إلى ذلك، وخلال زيارة عينة من المؤسسات التعليمية، تبين أنه تم تحويل بعض حجرات الدرس المخصصة للتعليم الابتدائي وكذلك بعض المقاصف إلى فصول دراسية للتعليم الأولي دون احترام المعايير المتعارف عليها فيما يخص تهيئة الفضاءات والمواد التعليمية المخصصة لهذا النوع من التعليم.

كما لوحظ إكتظاظ في بعض المؤسسات، إذ وصل عدد المستفيدين إلى 36 طفلا في كل حجرة للتعليم الأولي وعلاوة على ذلك، لا تتوفر بعض الحجرات على الوسائل الديداكتيكية والبيداغوجية اللازمة بشكل كاف.

## التعليم الابتدائي والثانوي

لا تتجاوز نسبة التمدرس الخاصة بالأطفال ذوي الفئة العمرية 6 - 11 سنة و12 - 14 سنة على التوالي معدلات 86 و77 بالمائة. وتبقى هذه المعدلات دون الأهداف المسطرة بموجب المادة 28 من ميثاق التربية والتكوين والتي تنص على إجبارية وتعميم التعليم المدرسي. وقد بلغت نسبة التمدرس خلال الموسم الدراسي 2011/2012 والخاصة بالسلك التأهيلي 57.70 بالمائة.

وفي سياق آخر، أظهر تحليل المعطيات المتعلقة بالهدر المدرسي النتائج التالية :

معدلات نسب الهدر المدرسي بالوسط القروي تفوق تلك المسجلة في الوسط الحضري . بحيث سجلت نسب على التوالي والخاصة بالأطوار الابتدائي والإعدادي والثانوي التأهيلي 0.74 و 3.15 و 2.16 بالمائة في الوسط الحضري مقابل 4.33 و 2.99 بالمائة في الوسط القروي؛

ظاهرة الهدر المدرسي بالنسبة للسلك الإعدادي تفوق الأسلاك الأخرى حيث تم تسجيل 2659 حالة انقطاع عن الدراسة؛ تشهد مجموعة من المؤسسات التعليمية معدلات جد مرتفعة من نسب الهدر المدرسي التي تفوق المعدل الوطني . ونذكر منها على سبيل المثال نسبة 14 بالمائة التي سجلت بإعدادية الشريف الإدريسي أي ما يعادل 80 على 550 حالة انقطاع عن الدراسة :

وعلى صعيد آخر، ينبغي الإشارة إلى عدم وجود آلية لمراقبة وتتبع التلاميذ منذ إلتحاقهم بالمرحلة الابتدائية لمعرفة السنوات التي قضوها في كل طور، والذين واصلوا دراستهم حتى المستوى التأهيلي وكذلك نسب الهدر المدرسي المسجلة في كل سلك تعليمي.

## التعليم الخاص بالأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة

خصصت الأكاديمية خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2011 غلafa ماليا قدره 4.432.200 درهم . وذلك بهدف تحسين وتطوير شروط إدماج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في الأقسام المندمجة. و قد تم تخصيص هذه الاعتمادات لبناء أقسام جديدة وإعادة ترميم قاعات أخرى قديمة و تجهيزها بالوسائل اللوجيستكية والتربوية اللازمة . غير أن هذه الجهود تبقى محدودة نظرا لما يلي :

- عدم توفر كل من نيابة مولاي يعقوب وبولمان على قاعات مخصصة لهذا النوع من التعليم ؛
- عدم استفادة المشرفين على هذا التعليم من التداريب اللازمة للإيفاء بهذا الغرض؛
- عدم وجود دعم اجتماعي مناسب لهؤلاء الأطفال من حيث وسائل النقل والمراقبة الصحية؛
- بعض القاعات التي بنيت وتم تسليمها خلال سنة 2009 لم يتم استعمالها بعد. وذلك لعدم وجود دراسات قبلية لاحتياجات الساكنة المستهدفة؛
- عدم توفير الوسائل اللوجيستكية والتربوية واللوازم المدرسية المخصصة لهذا النوع من التعليم في بعض المؤسسات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر المؤسسات التالية : القاضي عياض وعائشة أم البنين والمغرب العربي.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الأكاديمية بتوسيع بنيات الاستقبال مع تطوير وتحسين ظروف التعليم الأولي وكذلك التعليم الخاص بالأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

### 3. التأطير المدرسي

#### ← تأطير التلاميذ من طرف المدرسين

تبين من خلال فحص استعمالات الزمن للمدرسين خلال الموسم الدراسي 2010 / 2011، أن هؤلاء يعملون دون الحصة الزمنية المستوجبة. وقد بلغ عددهم بالنسبة للتعليم الإعدادي والثانوي على التوالي 2360 و 2141 أي ما يعادل 73 و 88 بالمائة. وبالتالي، فإن عدم إنجاز استعمالات الزمان بصورة كاملة من طرف المدرسين يثير عدد الساعات غير المدرسة أسبوعياً، إذ بلغ عددها 8176 ساعة بالنسبة للتعليم الثانوي و 4589 ساعة للطور التأهيلي.

كما لوحظ أن سوء توزيع الأقسام فيما بين المدرسين لا يمكن من إظهار العدد الفائض منهم. وعليه، لا يتم أخذهم بعين الاعتبار أثناء إعادة التعيين خلال حركة نهاية السنة بالرغم من الخصائص الذي تشكو منه بعض المؤسسات.

#### ← الأيام الدراسية المهدورة

لوحظ أثناء فحص محاضر استئناف العمل الخاصة بالمدرسين أنها تعرف في بعض الأحيان تأخراً خصوصاً خلال الحركة الجهوية وتعيين خريجي معاهد التكوين. وقد تبين أن بعض المدرسين لم يلتحقوا بمقرات عملهم إلا بتاريخ 02 نونبر 2011، أي بعد مضي شهرين على افتتاح الموسم الدراسي 2011 / 2012.

وعلاوة على ذلك، فإن ارتفاع عدد أيام الإضرابات يؤثر سلباً على السير العادي والطبيعي للتعليم، إذ بلغ عدد الأيام الدراسية المهدورة 62 يوماً بالنسبة للدكاترة المدرسين و 32 يوماً بالنسبة للفئة الأخرى من المدرسين.

#### ← توجيه التلاميذ

خلافاً لما هو منصوص عليه في المذكرة رقم 91 الصادرة بتاريخ 19 / 09 / 2005 لوزير التربية الوطنية والمتعلقة بالتوجيه والإرشاد، لا يستفيد تلاميذ بعض مؤسسات التعليم الخاص من الإرشاد والتوجيه بحيث تتم هذه العملية في آخر كل سنة عوض مرتين في الأسبوع لكل مؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، لا يحتكم الموجهون على برامج سنوية لمزاولة أنشطتهم بصفة منتظمة ومصادق عليها من طرف المفتش والنائب، وذلك خلافاً لما هو منصوص عليه في المذكرة رقم 17 الصادرة في 17 فبراير 2010.

#### ← المفتشون البيداغوجيون

حددت مقتضيات المرسوم رقم 845 - 02 - الصادر بتاريخ 10 فبراير 2003 والمتعلق بالقانون الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية مهام المفتشين البيداغوجيين وهي كالتالي:

- التأطير و المراقبة و التتبع و التقييم و التنشيط البيداغوجي؛
- الإشراف على الدروس و النماذج التطبيقية؛
- إصدار آراء حول مؤهلات المدرسين عند الترسيم؛
- المشاركة في الإرشاد التربوي.

بيد أن تقييم أنشطة وتنظيم المفتشية، أسفر على الملاحظات التالية:

• عدم اشتغال المجالس الإقليمية والجهوية المكلفة بتنسيق عملية التفتيش، وذلك بسبب التأخير في إجراء انتخاباتها؛

• عدم وجود جداول زمنية سنوية محددة سلفاً للزيارات المزمع القيام بها من طرف المفتشين؛



- انخفاض عدد المفتشين في بعض التخصصات مما يعيق سير المهام الموكولة للمفتشية كما يوضح الجدول التالي ذلك:

الموسم الدراسي 2010 / 2009	مادة اللغة الفرنسية	مادة الفلسفة	لتربية البدنية والرياضية
نيابة فاس	مفتشين اثنين لكل مدرس	مفتش واحد لكل مدرس	مفتشين اثنين لكل مدرس
نيابة مولاي يعقوب	مفتش واحد لكل مادة		

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن تقييم أنشطة المفتشين من تسجيل الملاحظات التالية :

#### السلك الابتدائي

- ضعف معدل الزيارات التي يقوم بها مفتشو التعليم الإبتدائي، إذ تبين في بعض الأحيان أن بعض المفتشين لا ينجزون المهام الموكولة إليهم فيما يخص الأنشطة المتعلقة بالدروس التطبيقية والبحث البيداغوجي؛
- توزيع متفاوت للمفتشين على الأساتذة المؤطرين.

و يرصد الجدول التالي هذا الخلل :

التخصص	المفتشون	عدد الأساتذة المؤطرين	عدد الندوات	عدد الدروس التطبيقية	عدد الزيارات	البحث البيداغوجي
اللغة العربية	A.M	66	5	0	1	11
اللغة العربية	A.A	100	11	0	11	19
اللغة الفرنسية	O.E.G	115	6	2	43	04
اللغة الفرنسية	A.E.K	202	7	0	21	13

#### التعليم الثانوي

- ضعف مرد ودية المفتشين بحيث لم ينجز مفتشو بعض المواد أي نشاط خلال الفترة المذكورة؛
- توزيع غير متكافئ بين مفتشي نفس المواد؛ و يبين الجدول التالي ذلك:

أنشطة بعض مفتشي السلك الثانوي برسم سنة 2010/2009

النيابة	التخصص	أسماء المفتشين	المدرسون	عدد الندوات	عدد الدروس التطبيقية	عدد الزيارات	البحث البيداغوجي	الإرشاد البيداغوجي
صفرو	الفيزياء	I.F	26	02	0	26	12	0
		L.K	09	0	0	13	16	12
	التاريخ والجغرافية	A.H	15	5	0	8	17	15
فاس	التربية البدنية	A.B.O	08	3	0	19	17	15
		H.M	102	6	0	19	0	0
		L.O	228	36	08	84	0	20

#### تأطير مؤسسات التعليم الخاص

مكننا مراقبة هذا النوع من التعليم من الوقوف على الملاحظات التالية و المتعلقة بالمتابعة الإدارية والبيداغوجية لمؤسسات التعليم الخاص:

- لا تتوفر الأكاديمية على موظفين محلفين تابعين للمصلحة المكلفة بالإشراف على مؤسسات التعليم الأولي والخاص وهو ما يخالف مقتضيات المادة 30 من القانون رقم 00 - 06 المتعلق بالقانون الأساسي للتعليم الخاص والمادة 19 من القانون رقم 00 - 05 المتعلق بالقانون الأساسي للتعليم الأولي؛
  - يبقى عدد الزيارات المرتبطة بالمراقبة البيداغوجية لهذه المؤسسات من طرف الأكاديمية ضعيفا بحيث تم القيام خلال الفترة 2006 إلى 2010 ب 113 مهمة مراقبة : أي ما يعادل 17 % من متوسط مجموع مؤسسات التعليم الخصوصي خلال هذه الفترة؛
  - ضعف تأطير الأساتذة المزاولين بهذا القطاع يجسده عدم القيام بزيارات المفتشين البيداغوجيين وكذلك عدم وجود مخطط التكوين المستمر لفائدتهم؛
  - عدم استغلال مصالح الأكاديمية والنيابات للتقارير المنجزة من طرف اللجان المكلفة بالمراقبة الإدارية والبيداغوجية؛
  - عدم اتخاذ التدابير اللازمة تجاه المؤسسات التي لم تحترم كناش التحملات المتعلقة بشروط البنية التحتية و رخصة توسيع المؤسسة و الطاقة الاستيعابية.
- كما لوحظ أن مجموعة من قرارات فتح مؤسسات التعليم الخاص لا حدد عدد التلاميذ الملائم لطاقتها الاستيعابية. خلافا لمقتضيات الفصل 4 من القانون رقم 00 - 06 المتعلق بالتعليم الخاص والمادة 2 من المرسوم 1015-00-2 المؤرخ في 22 يونيو 2001 الخاص بتطبيق القانون 00 - 06 كما هو الشأن بالنسبة للرخص التالية : 09/71/1 و 09/74/0 و 07/42/0 و 06/26/01

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الأكاديمية باتخاذ التدابير التالية :

- تحقيق الاستخدام الأمثل لاستعمالات الزمن بالنسبة للمدرسين والعمل على تخفيض الأيام الدراسية المهدورة؛
- تتبع تقييم ومراقبة أنشطة المفتشين على المستويين الجهوي والإقليمي؛
- ضمان وتحسين المتابعة الإدارية والبيداغوجية لمؤسسات التعليم الخاص.

#### 4 - البنية التحتية والمعدات

##### المؤسسات التعليمية

- تبين من خلال زيارة عينة من المؤسسات المدرسية رصد مجموعة من الملاحظات نختزلها فيما يلي :
- تم فتح بعض المدارس في غياب الهياكل اللازمة لتشغيلها مثل : المختبرات والأقسام العلمية والإدارة والمراحيض و مستودعات تغيير الملابس كما هو الشأن على سبيل المثال للحالات التالية : إعداديات عمر ابن الخطاب و عين بيضاء وشارع السلاوي؛
- بعض الفصول الدراسية لا تلائم المعايير المحددة من طرف الوزارة الوصية، وخاصة المتعلقة بالأقسام العلمية 6.70م و 6.45م عوض 9م و 7م . ويتعلق الأمر بإعدادية شارع السلاوي بفاس وثانوية محمد السادس بإيموزار؛
- وجود اختلالات هيكلية وتصدعات وشقوق على مستوى المباني في بعض المؤسسات وهو ما يشكل خطرا على التلاميذ والأساتذة، كمدرسة الحشافة وإعدادية عين بيضاء؛
- نقصان في نوعية المعدات المدرسية في الوسط القروي سواء من حيث الكيف أو الجودة كما هو الشأن للحالات التالية : إعدادية النصر و ثانوية القاضي عياض و إعدادية ملوية و إعدادية شارع السلاوي ومدرسة عائشة أم المؤمنين؛
- عدم استعمال بعض المعدات التربوية الديدانكتيكية المقتناة في اطار المخطط الاستعجالي . إذ لا زال يحتفظ بها مغلقة منذ تسلمها ونذكر منها على سبيل المثال : كاميرا حقائب الوسائط المتعددة و السبورات التفاعلية والمجاهر الرقمية وتلفزيونات LCD؛

- عدم استغلال القاعات المتعددة الوسائط وكذلك قاعات المعلومات في بعض المؤسسات في حين أن الأكاديمية خصصت استثمارات كبيرة لديها بهذه المعدات نذكر على سبيل المثال : ثانوية علال بن عبد الله و إعدادية بولمان ومدرسة القاضي عياض.

## المطاعم والداخليات

- أسفرت عملية مراقبة وتقييم إ طعام وإيواء التلاميذ المستفيدين من المطاعم والداخليات عن الملاحظات التالية :
- تتكون الوجبات من وجبة بالتناوب بين العدس و الخبز مع المربي أو مع الجبن وذلك طيلة أيام الأسبوع؛
- تم رصد 278 مؤسسة لا تتوفر على مكان مخصص للإطعام. وتتم هذه العملية إما بالهواء الطلق أو بقاعات الدرس؛
- عدم احترام الطاقة الاستيعابية لبعض الداخليات. وبالتالي يتم إيواء التلاميذ المستفيدين في قاعات الدرس والقاعات المتعددة الوسائط؛
- تبقى شروط النظافة والصحة داخل المراقد والمطاعم غير مرضية كما هو الحال في إعدادية حمان الفطواكي بنبابة مولاي يعقوب؛
- عدم استغلال المعدات والأفرشة الجديدة المخزنة . بالرغم من حاجة التلاميذ الداخليين إليها ويتعلق الأمر بداخلية الفتح التي تتوفر على عشرين سريرا فائضا في حين أن داخلية تيشوكت في حاجة ماسة إليها؛
- استفادت بعض الداخليات من سخانات المياه الكهربائية بالرغم من عدم وجود التجهيزات الضرورية لذلك. كما هو الحال بداخلية الفتح وداخلية بولمان المختلطة.

وتبعاً لما سبق ، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الأكاديمية بتحسين ظروف تدرس التلاميذ من خلال ما يلي:

- تطوير وتحسين البنية التحتية للمدارس؛
- تدعيم المؤسسات بالمعدات والتجهيزات الضرورية لاستغلالها والاستفادة المثلى من استخدامها؛
- تصحيح الاختلالات الملاحظة على مستوى الداخليات والمطاعم المدرسية مع تحسين ظروف الصحة والنظافة.

## الملكيات غير المنقولة

أسفرت مراقبة المجلس لتدبير الوعاء العقاري الذي تتوفر عليه الأكاديمية عن كون البقع الأرضية المخصصة لبناء المؤسسات التعليمية في إطار مخطط التهيئة الحضري في أغلبيتها غير صالحة أو أن وضعيتها القانونية غير مسواة. نذكر منها على سبيل المثال :القطعتان الأرضيتان المخصصتان لبناء ثانوية إدريس بنزكري وإعدادية أولاد الطيب حيث أنه بعد نزع ملكية هاتين البقعيتين من الأكاديمية ،عمدت هذه الأخيرة إلى إلغاء صفقتي البناء بعدما أجزت جل الدراسات التقنية القبلية على القطعتين الأرضيتين.

ومن جهة أخرى، و بواسطة الرخص بالاستثناءات المقدمة من طرف السلطات المختصة. تم سحب بعض البقع التي خصصها مخطط التهيئة الحضري لفائدة الأكاديمية و تم تبديلها ببقع غير مجهزة لا تتماشى مع توقعات الخريطة المدرسية.وذلك بالرغم من إنجاز الأكاديمية لجميع الدراسات التقنية على البقع الأرضية الأصلية . المثالان التاليان يؤكدان هذه الملاحظة:

- تغيير البقعة الأرضية التي كانت مخصصة لبناء ثانوية عمر بن الخطاب والتي كانت توجد وسط جزيرة سكنية بقطعة ذات إنحدار شديد وغير مربوطة بقنوات الصرف الصحي. في حين أن القطعة الأصلية تم إنجاز مجمع سكني بها ؛
- نزع من الأكاديمية بواسطة الرخص بالاستثناءات القطع الأرضية المرقمة في مخطط التهيئة تحت عدد E12 وE36 وE31 . حيث أن البقعة رقم E31 والتي كانت مخصصة لبناء مؤسسة تعليمية تم تفويتها لشركة عقارية في حين أن ساكنة هذه المنطقة في حاجة ماسة إلى إنشاء ثانوية .

## ثانياً-الطلبات العمومية

أسفرت مراقبة الطلبات العمومية عن تسجيل مجموعة من الملاحظات من أبرزها :

### الملاحظات المشتركة بين جميع الطلبات

#### • ضعف التخطيط والبرمجة في إبرام صفقات بناء المؤسسات التعليمية

عرفت العديد من المؤسسات التعليمية تأخيرا واضحا في بداية استغلالها بسبب البرمجة غير المدروسة ونقص في متابعة المشاريع. نذكر على سبيل المثال مؤسسات ابن الرومي و أبو شعيب الدكالي والمنفلوطي التي عرفت تأخيرا يتراوح بين 3 و7 سنوات مقارنة بتاريخ بداية الاستغلال.

ومن جهة أخرى، لا تتوفر مصالح الأكاديمية على لائحة إجمالية للمؤسسات التي هي في حاجة إلى إصلاحات. كما أنها لا تتوفر على وسائل لمعرفة مدى تطابق الحاجيات المصرح بها من طرف المؤسسات التعليمية وطبيعة الأشغال المنجزة:

#### • عدم التوفر على دفتر حمولات نموذجي

من خلال فحص ملفات صفقات بناء المؤسسات التعليمية، تبين أن الأكاديمية لا تتوفر على دفتر حمولات نموذجي خاص بهذه الصفقات حيث لوحظ وجود :

- صفقات لا تشير إلى بناء بعض المنشآت الضرورية كالملاعب الرياضية :
- اختلاف في عدد المقاعد والطاولات بالأقسام التعليمية من ثانوية لأخرى(الصفحة رقم 99/2006):
- عدم تعميم ذعيرة التأخير في تقديم تصميم الأشغال لصاحب المشروع.

#### • سوء صياغة دفاتر المقتضيات الخاصة

كما يتبين من خلال إعلان الأكاديمية عن صفقات البناء قبل الإعداد النهائي لتصاميم المهندسين العقاريين والإسمنت المسلح ما يجعل صياغة دفتر الشروط الخاصة لا تتلاءم مع الأشغال المراد إنجازها سواء من حيث الكم أو النوعية. وبالتالي، لوحظ في أغلب الحالات ارتفاع واضح في كمية بعض الأشغال وعد إنجاز أشغال أخرى مقررة. وتنطبق هذه الملاحظة على الصفقات رقم 106/2005 التي وجه الأمر بالشروع في تنفيذها بتاريخ 25 يناير 2006 في حين أن تصاميم المهندس والإسمنت المسلح لم يتم التأشير عليها على التوالي إلا بتاريخ 28 يناير 2006 و 8 غشت 2006.

كما همت هذه الملاحظة صفقات تهيئة مجموعة من المؤسسات التعليمية التي لا تحدد خصوصية الأشغال المراد إنجازها في كل مؤسسة تعليمية على حدة.

#### • سوء تحديد الحاجيات وطبيعة الأشغال

عرفت كميات مجموعة من الأشغال ارتفاعا أو نقصانا بنسبة فاقت 30 % دون إذن مسبق من طرف الأكاديمية. كما هو منصوص عليه في الفصل 52 من كناش الشروط الإدارية العامة- للأشغال. ويعتبر هذا التغيير الكبير بين الكمية المتوقعة والكمية المنجزة دليلا على ضعف جودة الدراسات التقنية التي سبقت صفقة البناء. و تتراوح نسبة الأشغال غير المنجزة برسم بعض الصفقات ما بين 53 % و 21 % من مجموع الأشغال المبرمجة.

### ملاحظات خاصة ببعض الصفقات

أسفرت مراقبة إنجاز بعض صفقات البناء المتعلقة بالأشغال و التوسعة أو تهيئة المؤسسات التعليمية. عن ملاحظة أداء الأكاديمية مبلغ 684.179,45 درهم لأشغال لم يتم إنجازها. كما تم تسليم بعض الأشغال رغم عدم مطابقتها للشروط المتفق عليها في الصفقات. ويبين الجدول أدناه ذلك:

الأشغال غير المطابقة	الأشغال غير المنجزة		رقم الصفقة	المؤسسة
	المبلغ بالدرهم	عددتها		
5	105.374,56	7	2005/06 2007/31	إعدادية النسيم
3	34.604	8	2005/111	إعدادية فقيه التاودي
4	44.328,85	8	2005/118	إعدادية عين بيضا
3	16049	4	2005/110	ثانوية عبد الله كنون
3	110.687,67	13	2006/99	ثانوية عبد المالك السعدي
3	39.862,00	11	2008/68	ثانوية الأمير مولاي الحسن
6	12543,60	5	2005/115	مدرسة البحري
3	52.520,28	7	2004/47 2007/26	مدرسة حمن الفطواكي
-	141.488,40	10	2005/117 2009/47	إعدادية رباط الخير
-	69.519,25	3	2009/13	إعدادية القاضي عياض
-	57201,84	3	2007/16	إعدادية بولمان المختلطة
	<b>684.179,45</b>		<b>المجموع</b>	

كما تم تسجيل بعض الملاحظات بخصوص بعض الصفقات:

#### • الصفقة رقم 2010/110

يتعلق موضوع هذه الصفقة بتهيئة وإصلاح مجموعة من المؤسسات التعليمية : بوحمامة و الأمل وإعداديتي سيدي بوطيب والفتح بمبلغ إجمالي قدره 2.671.776 درهم مع العلم أن طبيعة الأشغال الخاصة بإعدادية الفتح تتجلى في إصلاح 136 قسما و مبنى للداخلية و الملاعب الرياضية والمرافق الصحية. وقد لاحظ المجلس عند زيارة هذه المؤسسة أن المقاول يقوم بإنشاء صهريج ماء ذو طاقة استيعابية 12م<sup>3</sup> غير مشار إليه في الصفقة.

#### • غياب المنافسة في بعض أنواع الطلبات

يتعلق الأمر بصفقات اقتناء اللوازم الرياضية التي تم إبرامها 3 مرات لسنوات 2008 و 2009 و 2010 مع نفس المقاول والذي يعتبر المتنافس الوحيد بمبلغ إجمالي قدره 1.325.664 درهم.

#### • مشتريات مع فرق واضح في الأثمان

مع عدم توفر مرجعية للأثمان. قامت الأكاديمية والنيابات باقتناء نفس اللوازم والأدوات بأثمنة جد مختلفة مما يثقل ميزانية الأكاديمية ويعتبر خسارة لها . كما يبين الجدولان التاليان:

الصفحة رقم 2010 /49		سند طلب 2009 /12		الصفحة رقم 2010 /18		الصفحة رقم 2010 /14		نوعية المواد
القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	
4980	19	10000	09	5800	20	5500	03	الكمبيوتر
980	03	-	-	-	-	950	03	آلة للنسخ

الصفحة رقم 2008 /17		الصفحة رقم 2008 /15		الصفحة رقم 2008 /38		نوعية المواد
القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	
150	04	245	06	750	08	حبر لالة الطبع 1100 A 92 -
180	06	405	22	780	08	حبر لالة الطبع 1010 A 2612 -
205	07	250	56	600	05	حبر لالة النسخ IR 2016
340	11	320	28	700	08	حبر لالة الطبع 240E

#### • ضعف مراقبة صفقات الحراسة والنظافة

تبرم النيابة الإقليمية سنويا صفقات الحراسة و النظافة داخل المؤسسات التعليمية . وقد عرفت شروط إنجاز هذه الصفقات مجموعة من الإختلالات تتجلى في مايلي :

عدم السهر على احترام قانون الشغل و قانون الضمان الإجتماعي بفرض وثائق تلزم على المقاول احترام هذه القوانين:

- مجموعة من المؤسسات التعليمية لا تستفيد من خدمة الحراسة و النظافة كالفرعيات و الثانوية التأهيلية عبد المالك السعدي :

- غياب الحارس من المؤسسات التعليمية التالية : إعدادية النسيم و ثانوية عبد الله كنون وإعدادية عين بيضاء و مدرسة الضويات.

## II - جواب مدير الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين جهة فاس بولمان

(نص الجواب كما ورد)

### أولا - التمدريس

#### 1. بنية الاستقبال

- عدم بلوغ الأهداف المسطرة في البرنامج الاستعجالي على مستوى توسيع وتحسين الطاقة الاستيعابية للمؤسسات التعليمية و الإجازات في مجال ترميم البنيات المدرسية لم تتجاوز 34 % وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع الأهداف المسطرة

إن حصيلة الإجازات خلال الثلاث سنوات الأولى من البرنامج الاستعجالي (2009 - 2011) في مجال البنيات المدرسية بجهة فاس-بولمان تعتبر إيجابية كما يبين ذلك الجدول التالي :

الترميم والإصلاح	التوسيعات	البنيات الجديدة	
230	440	84	أهداف البرنامج الاستعجالي الجهوي 2009 - 2012
215	389	75	لمشاريع المنجزة إلى حدود نهاية سنة 2011
% 93,50	% 88,40	% 89,30	نسبة الإجاز (مقارنة مع الأهداف)

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة بلوغ الأهداف المسطرة في البرنامج الاستعجالي الجهوي جد إيجابية. خصوصا وأنه لازال أمام الأكاديمية سنة بأكملها (2012) لكي تنجز باقي المشاريع المسطرة بحيث لا يمكن الحديث عن مدى بلوغ الأهداف المسطرة بالبرنامج الاستعجالي إلا بعد استكمال السنوات الأربع المخصصة له (2009 - 2012). وعلى كل حال فإن نسبة الإجاز إلى حدود سنة 2011 فاقت بكثير 34 % المشار إليها في التقرير.

#### • بعض صفقات التوسيعات هي في الواقع إتمام أشغال بناء

إن كل مشروع بناء مؤسسة تعليمية يتضمن أصلا مشروع توسيعها ويتم اللجوء إلى إجاز التوسيعات أحيانا مباشرة بعد انتهاء أشغال البناء إذا ما تبين أن الإقبال على التمدريس يفوق الطاقة الاستيعابية الأصلية للمؤسسة . علما بأن الأكاديمية ومصالحها الإقليمية تستجيب لطلبات التمدريس ولا تتحكم في حركية السكان وموطنهم أحيانا بكثافة غير متوقعة.

#### • عدد كبير من الصفقات تعرف تأخرا في انطلاق وإجاز وإتمام الأشغال

إن التأخير الملحوظ في إجاز عدد من المؤسسات التعليمية الجديدة بالجهة والمبرمجة في إطار البرنامج الاستعجالي (2009 - 2012) مرده بالدرجة الأولى إلى قرار وزارة التربية الوطنية بتجميع الصفقات كلها على المستوى المركزي ابتداء من 2009 وإجازها جميعا في إطار صفقة واحدة تشرف عليها الوزارة الوصية. ولم تقم الوزارة بالعدول عن هذه الصيغة وتحويل الاعتمادات اللازمة لإجاز البنيات للأكاديميات إلا في أواسط شهر نونبر 2011. مما ترتب عنه تأخير كبير تمكنت أكاديمية جهة فاس-بولمان من تداركه من خلال إجاح عملية إبرام 52 صفقة بناء في ظرف شهرين (نونبر/ دجنبر 2011). و تجدر الإشارة إلى أن تأخير المصادقة على ميزانية الأكاديمية من طرف الجهات المختصة يترتب عنه أيضا تأخير في إجاز المشاريع المبرمجة.

## 2. الأهداف والإجازات

### التعليم الأولي

• 91 مدرسة عمومية تحتضن أقسام التعليم الأولي ما يمثل فقط 25% من مجموع المدارس المستقلة

إن الهدف من إحداث أقسام مدمجة للتعليم الأولي بالمدارس الابتدائية للتعليم العمومي ليس تعميمها على جميع المؤسسات الابتدائية العمومية، ولكن إحداثها عند الضرورة للاستجابة لطلبات التمدرس لهذه الفئة من الأطفال. علما بأن ما يناهز 90% من الأطفال البالغين سن 4 و5 سنوات يتلقون تعليما أوليا داخل مدارس التعليم الخصوصي والمدارس التقليدية العتيقة. هدفنا ليس سحب هؤلاء الأطفال من مدارس التعليم الخصوصي وإعادة تسجيلهم بأقسام التعليم الأولي العمومي وإنما إحداثها بالمناطق التي لا يوجد فيها مؤسسات التعليم الأولي.

• 2164 طفل(ة) استفادوا من التعليم الأولي العمومي خلال سنة 2009 - 2010 وهو ما يمثل 6% من مجموع الأطفال المسجلين بالسنة الأولى ابتدائي عند الدخول المدرسي 2010 - 2011.

من بين 30 ألف طفل جديد تم تسجيلهم بالسنة الأولى ابتدائي عند الدخول المدرسي 2010-2011، 2164 طفل (ة) كانوا مسجلين خلال السنة السابقة 2009 - 2010 بالتعليم الأولي العمومي و 27836 بالتعليم الأولي الخصوصي والتقليدي وهو ما يمثل أكثر من 90% من مجموع الأطفال المسجلين بالابتدائي خلال السنة الموالية وليس 6%.

### الابتدائي والثانوي

• معدل نسبة الهدر المدرسي بالوسط القروي أعلى منها بالوسط الحضري

- احتساب الفرق ما بين نسبة الهدر المدرسي بالوسط القروي ونسبة الهدر بالوسط الحضري يبدو بديهيا باعتبار خصوصيات العالم القروي وصعوبات التمدرس بالأرياف، كما أن هدفنا ليس تقليص الفارق بين الهدر القروي والحضري، ولكن محاربة الهدر بالوسطين على حد سواء من أجل تخفيض نسبته على مستوى الجهة كما يبين ذلك الجدول التالي:

نسبة الهدر وطني	نسبة الهدر 2011	نسبة الهدر 2010	نسبة الهدر 2009	
3,10%	1,80%	2,20%	3,10%	ابتدائي
10,8%	9,20%	10,50%	12,70%	إعدادي
9,20%	8,70%	11,80%	13,00%	تأهيلي

يستخلص من هذا الجدول أن أكاديمية جهة فاس-بولمان حققت تقدما كبيرا في مجال محاربة الهدر المدرسي منذ سنة 2009، بتخفيض نسب معدلات الهدر إلى نسب أدنى من النسبة الوطنية.

• عدد من المؤسسات التعليمية سجلت نسبة هدر تجاوزت 14% مثال إعدادية الشريف الإدريسي التي بها 80 تلميذا من بين 550 تلميذ

80 تلميذ(ة) المشار إليهم بإعدادية الشريف الإدريسي لم ينقطعوا عن الدراسة وإنما غيروا المؤسسة وظل مدير الإعدادية يحتفظ بهم ضمن لوائحه دون التشطيب عليهم في حينه، علما بأن الأمر يتعلق بحالة شاذة لا يمكن القياس عليها للتعميم.

### تعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة

• نيابتي مولاي يعقوب و بولمان لا يتوفران على قاعات للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة

برمجة إحداث أقسام لتعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة تتم تلبية لطلبات التمدرس المعبر عنها من طرف أولياء هذه الفئة من الأطفال. لكننا لم نسجل هذه الطلبات بكل من إقليمي مولاي يعقوب وبولمان اللذان يغلب عليهما



الطابع القروي، وبالتالي لم تقم الأكاديمية والنيابات المذكورة التابعة لها بفتح هذه الأقسام. وهي على استعداد لإحداثها كلما توفرت الطلبات الكافية لذلك.

#### • غياب التكوين لفائدة المربين بهذا النوع من التعليم

على العكس من ذلك، تم تخصيص ميزانية لتكوين مربيات ومربين الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة طيلة سنوات البرنامج الاستعجالي 2009، 2010 و 2011 حيث نظمت خلالها كل من نيابة فاس ونيابة صفرو دورات تكوينية استفاد منها أكثر من 34 مربي ومربية بالأقسام المدمجة للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة. بالإضافة إلى مجموعة من الدورات التكوينية التي تنظمها بين الفينة والأخرى جمعيات المجتمع المدني وأطباء متخصصين بفاس علما بأن الأكاديمية كلفت مفتشين تربويين بتأطير هذه الفئة من الأساتذة والمربيات من خلال زيارات دورية لأقسامهم.

#### • القاعات المشيدة والتي تم تسلمها سنة 2009 لا تشتغل بسبب غياب الدراسات القبلية لحاجيات الفئة المستهدفة...

إذا كانت اليوم بعض القاعات المخصصة لتعليم هذه الفئة من الأطفال لا تشتغل (وهي قليلة جدا) فليس ذلك بسبب غياب دراسة قبلية للحاجيات. وإنما مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى آباء وأولياء الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، والذين يفضل أغلبهم الخدمات التي تقدمها لهم ولأبنائهم جمعيات المجتمع المدني التي توفر بالإضافة إلى التعليم دعما ماديا للعائلات المعنية ومساعدات مختلفة. وبالتالي، فأمام عدم إلزامية هذا الصنف من التعليم فإن الآباء والأولياء يغيرون رأيهم بعد أن تكون الأكاديمية قد قامت بإحداث قاعة أو قاعتين لاستقبال أبنائهم من ذوي الاحتياجات الخاصة للدخول المدرسي الموالي بناء على طلبهم.

#### ◀ التأطير المدرسي

#### • تأطير التلاميذ من طرف الأساتذة : 2360 أستاذ(ة) بالإعدادي أي ما يعادل 73 % و 2141 أستاذ(ة) بالتأهيلي أي ما يعادل 88 % لا ينجزون حصتهم الأسبوعية بكاملها

من بين 2360 أستاذ(ة) العاملين بالإعدادي والمشار إليهم على أنهم لا ينجزون حصتهم الأسبوعية بكاملها، 1230 أستاذ(ة) ينجزون 23 ساعة/الأسبوع عوض 24 ساعة/الأسبوع المقررة، أي لا تنقصهم سوى ساعة واحدة في الأسبوع لإتمام حصتهم بكاملها.

ومن بين 2141 أستاذ(ة) العاملين بالتأهيلي والمشار إليهم على أنهم لا ينجزون حصتهم الأسبوعية بكاملها، 893 أستاذ(ة) ينجزون 20 ساعة/الأسبوع عوض 21 ساعة/الأسبوع المقررة، أي لا تنقصهم سوى ساعة واحدة في الأسبوع لإتمام حصتهم بكاملها.

وَجَدَرُ الإِشَارَةِ إِلَى أَنَّ أَغْلَبِيَةَ هَذِهِ الْحَالَاتِ تَعْمَلُ بِالْوَسْطِ الْقُرْوِيِّ حَيْثُ يَتَعَذَّرُ فِي أَغْلَبِ الْأَحْيَانِ إِسْنَادُ حِصَّةِ أُسْبُوعِيَّةِ كَامِلَةٍ لِكُلِّ أُسْتَاذ(ة) نَظَرًا لِعَدَمِ تَوْفُرِ الْعَدَدِ الْكَافِي مِنَ الْأَقْسَامِ خُصُوصًا فِي الْمَوَادِّ التَّعْلِيمِيَّةِ ذَاتِ الْحِصَّةِ الْأُسْبُوعِيَّةِ الْخَفِيفَةِ (2ساعات أو 3 ساعات في الأسبوع) كمادة التربية البدنية أو الإعلاميات وغيرها.

#### • 62 يوم إضراب من طرف الأساتذة الدكاترة، و32 يوم لباقي فئات المدرسين تؤثر سلبا على السير العادي للتعليم.

بالفعل، هناك إفراط في اللجوء إلى الإضراب بالإضافة إلى الحركات الانتقالية للمدرسين (وطنية - جهوية - إقليمية) التي تساهم أحيانا في تأخير التحاق الأساتذة بمقرات عملهم عند بداية الدخول المدرسي. لكن عددهم قليل ولا يؤثر على السير العادي للمؤسسات.

#### • تأطير مؤسسات التعليم الخصوصي : الأكاديمية لا تتوفر على محلفين - ضعف المراقبة الإدارية والتربوية- عدم اتخاذ الإجراءات الجزئية في حق المؤسسات التي لا تحترم دفتر التحملات...

قامت الأكاديمية بتعيين موظفين محلفين للتعليم الخصوصي مباشرة بعد توصلها بهذه الملاحظة ضمن التقرير الأولي للمجلس الأعلى للحسابات المتوصل به بتاريخ 4 أبريل 2012.

تبعاً للاختصاصات الموجهة إليها، فإن الأكاديمية تقوم بالمراقبة والمساعدة التربوية لمؤسسات التعليم الخصوصي عن طريق المفتشين الذين يدمجون جميع مؤسسات التعليم الخصوصي ضمن المناطق التربوية التي يشرفون عليها. ولكن الأكاديمية تلجأ أحياناً إلى تكوين لجان للمراقبة والتقصي كلما دعت الضرورة إلى ذلك أو حين توصلها بما يفيد عدم احترام المؤسسة الخصوصية لدفتر التحملات. من أجل ذلك قد يرتفع أو ينخفض عدد هذا النوع من المراقبة حسب عدد الحالات المسجلة.

ابتداءً من السنة الدراسية 2008 - 2009 تم التوقيع على اتفاقية شراكة ما بين أكاديمية جهة فاس-بولمان والفيديرالية الجهوية لمؤسسات التعليم الخصوصي والوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات ANAPEC مكننت من تكوين 198 أستاذ(ة) متعاقد(ة) تم توظيفهم من طرف مؤسسات التعليم الخصوصي بفاس كما تم تنظيم ثلاثة دورات تكوينية خلال السنة الدراسية 2010 - 2011 في مجال بيداغوجيا الإدماج لفائدة 179 مدرس(ة) يعملون بمؤسسات التعليم الخصوصي بجهة فاس-بولمان.

تم اتخاذ عدة إجراءات زجرية في حق بعض مؤسسات التعليم الخصوصي التي تبث في حقها ارتكاب تجاوزات وخروقات. ويدل على ذلك الرسائل الموجهة للمؤسسات المعنية في الموضوع والتي تم إرفاق نسخ منها بالأجوبة التي قدمتها أكاديمية جهة فاس-بولمان في إطار ردودها على التقرير الأولي للمجلس الأعلى للحسابات بتاريخ 8 يونيو 2012.

### مستلزمات البنيات التحتية والتجهيزات

• **المؤسسات التعليمية :** تم افتتاح مؤسسات دون استكمال بنياتها.... - بعض قاعات الدراسة لا تستجيب للمعايير المحددة من طرف الوزارة - عدم استغلال بعض المؤسسات للوسائل الديداكتيكية التي تم اقتناؤها في إطار البرنامج الاستعجالي...

إنجاز البنيات المدرسية يخضع لمنطق السنة المالية في حين تخضع برمجتها لمنطق السنة الدراسية (سنتين ماليتين) وهو ما يدفع أحياناً بالأكاديمية إلى فتح مؤسسات تعليمية عند بداية الدخول المدرسي (شهر شنتبر) ولو أن بعض مرافقها غير مكتملة علماً بأن اللجوء إلى مثل هذا الإجراء يقع في أغلب الأحيان تحت ضغط وإكراهات الدخول المدرسي وضرورة الاستجابة لطلبات التمدد المدرسي الملحة.

من جهة أخرى فإن تحويل بعض مدارس التعليم الابتدائي إلى إعداديات في بعض الأحيان قصد الاستجابة لضغوطات الخريطة المدرسية ومستلزمات الدخول المدرسي جعل الدراسة تنطلق بها دون إعادة بناء بعض المرافق التي تتطلبها الدراسة بالسلك الإعدادي مثل الملاعب الرياضية. لكن هذه الوضعية تكون مؤقتة في انتظار برمجة المرافق الإضافية وتخصيص اعتمادات لإجرائها ضمن ميزانية السنة الموالية.

إعدادية شارع السلواي كانت في الأصل مدرسة ابتدائية لذلك فإن حجرات الدراسة بها لا تتعدى 6م/45م70. كذلك الشأن بالنسبة لثانوية محمد السادس بإيموزار. علماً بأن الأمر يتعلق بحالتين فقط من بين 149 مؤسسة إعدادية وتأهيلية التي توجد بالجهة والتي تم بناؤها طبقاً للمعايير المحددة من طرف الوزارة الوصية.

مدرسة لحشاششفة هي وحدة فرعية مبنية بالمفكك ولا تتوفر على حراسة لذلك تتعرض كل سنة للتخريب من طرف غرباء. وتحاول الأكاديمية والنيابات التابعة لها القيام بحملات تحسيسية وتوعية للسكان من أجل المحافظة على المدارس الفرعية بالوسط القروي ومراسلة السلطات المحلية في الموضوع.

وتجدر الإشارة إلى أن جهة فاس-بولمان تتوفر على ما يفوق 400 مدرسة فرعية جلها في وضع مقبول. بحيث تبقى مدرسة لحشاششفة المشار إليها في التقرير حالة شاذة لا يجب القياس عليها للتعميم.

### • حالة العناد المدرسي داخل الأقسام بالوسط القروي غير مرضية

إن العناد المدرسي المتواجد بالحجرات وخصوصاً منها الوحدات الفرعية بالوسط القروي تشكو بالفعل من تردّي في حالتها بفعل التخريب الذي تتعرض إليه في أغلب الأحيان من طرف غرباء عن المؤسسة التعليمية بفعل عدم استفادتها من الحراسة. ومسؤولية الأكاديمية تبدو محدودة في هذا الإطار في غياب الوعي بضرورة المحافظة على هذه الممتلكات من طرف السكان أنفسهم.

بالنسبة للمؤسسات التي لا تستغل الوسائل التعليمية الموضوعه رهن إشارتها. فإن مسؤولية الأكاديمية تنحصر في اقتناء هذه الوسائل بالعدد الكافي والتأكد من وظيفتها ومطابقتها للمقررات والمناهج الدراسية المعمول بها وتوزيعها على المؤسسات التعليمية. في حين استغلالها يعود بالدرجة الأولى لدى انخراط إدارة المؤسسة في توظيفها ووضعها رهن إشارة المدرسين الذين من واجبهم استثمارها داخل القسم ليستفيد منها التلاميذ.

• **المطاعم المدرسية والداخليات :** الوجبات تقتصر على العدس والخبز بالمربي أو الخبز بالجبن طيلة الأسبوع - 278 مدرسة لا تتوفر على مطعم خاص لتقديم الوجبات التي تقدم في الهواء الطلق... - عدد من الداخليات تعرف اكتظاظا... - ضعف النظافة بمرافق الداخليات... - بعض الأسر متأكلة في حين تتوفر داخليات أخرى على احتياطي من الأسرة... - بعض الداخليات لا تتوفر على الماء الساخن مثل الفتح وبولمان المختلطة...

1,40 درهم في اليوم لكل تلميذ هي قيمة المنحة المخصصة للإطعام المدرسي بالابتدائي. وهي لا تمكن من توفير إطعام ووجبات غذائية متنوعة في المستوى المطلوب علما بأن الأكاديمية كمؤسسة تربوية ليست مؤهلة أصلا للإشراف على المطاعم وإعداد الأكلات للتلاميذ. وتتمنى لو أنها تفرغت لمهامها التربوية وقامت بتفويت عمليات الإطعام لشركات متخصصة. لكن هذا الأمر يحتاج إلى الرفع من قيمة منحة الإطعام المدرسي المحددة في 1,40 درهم/يوم/تلميذ.

الداخليات التي تعرف اكتظاظا نظرا لتجاوز عدد الطلبات للطاقة الاستيعابية ليست كثيرة وهي محصورة في 3 داخليات من بين 29 داخلية التي توجد بالجهة وهو ما يمثل 0,10% من مجموع الداخليات. علما بأن هذه الحالات الثلاث المشار إليها تمت معالجتها فور توصل هذه الأكاديمية بالتقرير الأولي للمجلس الأعلى للحسابات بتاريخ 21 مارس 2012.

نفس الشيء أيضا بالنسبة لتزويد داخليتي الفتح وبولمان المختلطة اللتان تم تزويدهما بالماء الساخن فور توصل هذه الأكاديمية بملاحظات المجلس الأعلى للحسابات ضمن تقريره الأولي.

كما قامت الأكاديمية في نفس الإطار وتنفيذا لتوصيات المجلس الأعلى للحسابات في تقريره الأولي بإعادة توزيع الأسرة على الداخليات التي كانت في حاجة لذلك.

#### • **توصيات المجلس الأعلى للحسابات**

نتمنى حصر هذه التوصيات في اثنتين بناء على الأجوبة السالفة الذكر :

- استغلال الوسائل التعليمية الموضوعه رهن إشارة المؤسسات التعليمية وعدم تخزينها من طرف إدارة هذه المؤسسات.
- تحسين الوجبات الغذائية المقدمة للتلاميذ في إطار الإطعام المدرسي والداخليات وذلك عن طريق الرفع من قيمة المنحة المخصصة لكل تلميذ والعمل على تفويت هذه الخدمات لشركات متخصصة.

#### • **الممتلكات العقارية**

إن اقتناء الأراضي المخصصة لبناء مؤسسات تعليمية موكول بقوة القانون لمصالح أملاك الدولة التابعة لوزارة المالية والاقتصاد. وبالتالي فإن طول مساطر الاقتناء وتعقيدها هو السبب الرئيسي في تأخير عملية الاقتناء. علما بأن القوانين الجاري بها العمل تسمح بإرجاع الأرض للملكها في حالة عدم اقتنائها خلال العشر سنوات من عمر تصميم التهيئة. وهو ما وقع بفاس حيث مجموعة من الأراضي التي كانت موضوعه رهن إشارة قطاع التعليم لم يتم اقتناؤها من طرف مصالح أملاك الدولة ولم يتم بناء أي مؤسسة فوقها طيلة صلاحية تصميم التهيئة التي انتهت سنة 2008 ما جعل مالكيها يطالبون باسترجاعها واستبدالها.

وعليه، فإن الحل يكمن في تمكين الأكاديمية من صلاحيات تدبير ممتلكاتها عن طريق تحويل أملاك الدولة وخصوصا منها المؤسسات التعليمية بالجهة لتصبح تحت الإشراف المباشر للأكاديمية كما ينص على ذلك الفصل 13 من القانون 07.00 المحدث للأكاديميات والذي ينص على أن "الممتلكات المنقولة والعقارية التي تدخل ضمن الملك الخاص والتي تكتسي أهمية في إنجاز الأكاديميات لمهامها. توضع بالجان رهن إشارة هذه الأخيرة" وهو البند الذي لم يتم تفعيله لحد الآن.

إن البقع الأرضية والتي كانت تحمل في تصميم التهيئة السابق لمدينة فاس أرقام E31 و E36 و E12 قد تم تعويضها في تصميم التهيئة الجديد (2012) بالبقع الأرضية E305 و E141 و E210.

## ثانيا - الطلبات العمومية

### ملاحظات عامة ومشتركة

- سوء برمجة وتخطيط عمليات إبرام الصفقات الخاصة بالبنائات المدرسية مع تأخير في الإنجاز وعدم توفر الأكاديمية على جرد للمؤسسات القابلة للإصلاح ونوعية الأشغال والحاجيات من الترميم....

بصفة عامة، فإن التأخير المسجل في إنجاز بعض مشاريع البناء، لا يرجع لسوء التخطيط أو البرمجة عند الإعلان عن الصفقات، وإنما يرجع بالدرجة الأولى إلى المشاكل العارضة التي تواجه انطلاق الأشغال وعلى رأسها إشكالية العقار وتعرض المالكين دون سابق إنذار مع ما يترتب عن ذلك من توقيفات للورش، بالإضافة إلى عدم جدية بعض مقاولات البناء التي ترسو عليها الصفقات ولا تستطيع الوفاء بالتزاماتها مما يقود إلى تطبيق مسطرة الفسخ وما يترتب عنها من توقيف للأشغال وتأخير في الإنجاز.

وفي جميع الأحوال، فإن التأخير في الإنجاز سواء تعلق الأمر بالمؤسسات المشار إليها في التقرير أو غيرها، لم يكن بسبب البرمجة أو عدم التتبع من طرف مصالح الأكاديمية كما هو مشار إليه في التقرير. علما بأن مهام تتبع أشغال البناء تدخل في صميم اختصاصات المهندس ومكتب الدراسات.

إن الأكاديمية والنيابات التابعة لها بجهة فاس-بولمان تتوفر على لوائح مدققة للمؤسسات التعليمية القابلة للإصلاح. وقد تم اعتماد هذه اللائحة بناء على جرد موضوعي قامت به مصالح الأكاديمية ابتداء من سنة 2008 وتم على أساسه برمجة الإصلاحات في إطار البرنامج الإستعجالي 2009 - 2012 مع الإشارة إلى أن الأكاديمية لا تتوفر على مصلحة خاصة وتقنيين متخصصين لهم من الكفاءة والاختصاص ما يؤهلهم لتحديد نوعية الأشغال والحاجيات من الترميم والإصلاح للمؤسسات المتضررة، وإنما يوكل هذا الأمر لمكاتب الدراسات التي تتعاقد مع الأكاديمية للقيام بهذه الأعمال.

### • غياب دفتر حمولات نموذجي

من الطبيعي أن يتغير دفتر التحملات حسب نوعية وصنف المؤسسة التعليمية المراد بناؤها والتي تختلف معاييرها ومكوناتها حسب السلك التعليمي وحسب الوسط (حضري-قروي-جبلي...) وتقوم الأكاديمية بتحديد مكونات البناية المدرسية الجديدة (أقسام-ملاعب رياضية-مرافق صحية وإدارية....إلخ) على ضوء الغلاف المالي المتوفر ومستلزمات السلك التعليمي (ابتدائي-إعدادي-تأهيلي) وعليه، فإن اعتماد دفتر حمولات نموذجي وموحد يبدو غير ذي جدوى أمام الإكراهات السالفة الذكر. علما بأن الجزء الثابت المعمول به في إعداد دفاتر التحملات لا يخضع للتغيير ويتم اعتماده كما هو وارد بالقوانين الجاري بها العمل في إبرام الصفقات.

### • سوء إعداد دفاتر التحملات (حالات محددة)

بالنسبة للصفحة رقم 106/2005 المعتمدة كأساس لهذه الملاحظة، فإن التصاميم الهندسية والتقنية للمشروع تم إعدادها قبل 28 يناير 2006. أما التاريخ المسجل على التصاميم فهو تاريخ تسليم آخر نسخة من التصاميم المذكورة للإدارة وليس تاريخ إنجازها من قبل المهندس ومكتب الدراسات.

أما بالنسبة لصفقات الإصلاح والترميم، فإن دفاتر التحملات يتم إعدادها استنادا إلى نتائج الدراسات التقنية التي ينجزها مكتب الدراسات المتعاقد مع الأكاديمية بناء على طلب عروض. ولم يسبق لهذه الأكاديمية أن أعلنت عن طلبات عروض لإبرام صفقات في مجال إصلاح وترميم وتأهيل المؤسسات التعليمية دون أن تحدد قريبا نوعية وكمية الأشغال المطلوب إنجازها.

- سوء تحديد الحاجيات والمكونات العضوية للمشروع بحيث تم تعديل بعض الخدمات خلال الإنجاز بما يعادل 30% بدون ترخيص قبلي من طرف صاحب المشروع....

تعديل حجم الأشغال المرتبطة ببعض بنود المشروع عن طريق الرفع أو التخفيض منها بنسبة محددة لا يتطلب وجوبا المصادقة القبلية لصاحب المشروع (الأكاديمية) كما هو منصوص عليه في المادة 54 من قانون إبرام صفقات الدولة والذي ينص على أنه "إذا وقع بأمر خدمات أو تبعا لظروف خارجة عن إرادة المقاول، فإن أهمية بعض مكونات المشروع تعرف تعديلات بشكل يجعل حجم الأشغال المنجزة يختلف بزيادة تعادل 30% إضافية، أو بتخفيض يعادل 25% ناقصة عن الحجم المحدد بالتقديرات الواردة في الصفحة...."

### ◀ ملاحظات خاصة ببعض الصفقات

#### • ...الأكاديمية قامت بأداء بعض الخدمات دون أن تكون منجزة بالفعل...

لم تقم الأكاديمية بإصدار أي أمر بالأداء إلا بعد التأكد من مصادقة المهندس المسؤول ومكتب الدراسات على إثبات إنجاز جميع العمليات والخدمات موضوع الأداء والإشهاد بمطابقتها لدفتر التحملات. وحيث أن الأكاديمية (الأمر بالصرف) لا يمكنها في كل حالة التنقل إلى عين المكان لمتابعة ورش الأشغال والتأكد من ثبوت إنجاز المطلوب قبل أدائه، فإن المشرع أوكل هذه المهمة للمهندس ومكتب الدراسات المتعاقد معهما باعتبارهما المسؤولين عن تتبع أشغال البناء والمصادقة على "الخدمة المنجزة" Service fait وعلى الحسومات décompte قبل صرفها من طرف الأمر بالصرف. كما أن تعدد أورايش البناء (ناهزت 50 مشروع سنة 2011) وعدم توفر الأكاديمية على أطر تقنية متخصصة في مجال البناء لا تمكن هذه الأخيرة من تتبع أورايش البناء والتدقيق في إنجازيتها قبل الأداء.

#### • الصفقة رقم 10/110 المتعلقة بتأهيل وإصلاح عدد من المؤسسات التعليمية

برنامج أشغال إصلاح إعدادية الفتح يرتكز بالأساس على وضع حديد واقي للنوافذ (13 قاعة تعليمية والمرافق الصحية) أما بالنسبة لأشغال بناء خزان الماء، فإن المهندس المعماري المعني بالمشروع قد أغفل الإشارة إليه ضمن البرنامج المرتبط بالصفقة علما بأنه أشار إليه بتدقيق في الورقة التقديمية كما حدد المقادير المرتبطة بإجازه ضمن جدول الأثمنة التقديرية للصفقة.

#### • ضعف التنافسية في بعض أنواع الصفقات، خصوصا اقتناء أدوات الرياضة المدرسية التي منحت ثلاث مرات متتالية لنفس المقاول التي كانت تتقدم لطلبات العروض لوحدها

إن قانون إبرام الصفقات العمومية المعتمد من طرف الأكاديمية خلال السنوات الفارطة لا يشير إلى ضرورة إلغاء كل طلب عروض لا يتقدم إليه إلا مترشح واحد خصوصا وأن الإعلان عن الصفقة يتم طبقا للمسااطر الجاري بها العمل عن طريق النشر على أوسع نطاق بالصحافة والأونترنيت. كما أن الاستعجال المرتبط بضرورة توزيع أدوات الرياضة المدرسية على المؤسسات التعليمية عند انطلاق السنة الدراسية لا يسمح بتأجيل طلبات العروض المرتبطة بالموضوع أو إلغائها فقط لأن المقاولات المعنية لم تبدي رغبة في المشاركة إلا واحدة منها. كما أن الإلغاء وإعادة الإعلان من جديد عن طلب العروض لا يضمن تعدد المتنافسين.

#### • اقتناءات بفوارق في الأثمنة

منهجية اللاتمرکز عن طريق تفويض الاعتمادات للنيابات الإقليمية بالجهة أدت حتما إلى تفاوت ملحوظ في أثمانه الاقتناءات لنفس المواد والخدمات. وهو أمر طبيعي إذا ما علمنا أن أقاليم (صفرو-بولمان-مولاي يعقوب-فاس) تختلف عن بعضها البعض بشكل كبير سواء من حيث المساحة أو التضاريس أو البنيات التحتية وغيرها. وهو ما يدفع بالمقاولات إلى تكييف أثمانها حسب خصوصيات كل إقليم وصعوبات إنجاز الخدمات والاقتناءات المطلوبة. علما بأن صفقات الاقتناءات تنص على ضرورة إيصال المواد المقتناة إلى المؤسسات التعليمية المتناثرة ببعض الأقاليم والمجموعة ببعض الآخر، مما يترتب عنه تفاوت في الأثمنة.

من جهة أخرى، فإن عدم استقرار أثمانه مواد التجهيز بصفة خاصة (الإعلاميات كمثال) يؤدي إلى فوارق في الأثمنة المقترحة عند فتح طلبات العروض المعلن عنها من طرف النيابات الإقليمية بالجهة خلال نفس السنة المالية.

#### • لا تتم مراقبة إنجاز صفقات الحراسة والنظافة بالشكل الكافي

الأكاديمية تدرج ضمن دفاتر التحملات المتعلقة بالحراسة والنظافة إلزامية احترام مقتضيات مدونة الشغل من طرف المقاولات المتنافسة، علما بأن التأكد من مدى الاحترام الفعلي لبنود مدونة الشغل من طرف المقاولات خلال ممارستها لعملها يعود بحكم الاختصاص لوزارة الشغل عن طريق مفتشي الشغل وليس الأكاديمية.

قامت أكاديمية جهة فاس-بولمان بإدراج ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات الواردة في هذا الشأن ضمن تقريره الأولي، حيث أصبحت تطالب المقولة ببعض الوثائق عند إنجاز الأمر بالأداء كما أدرجت هذه الوثائق ضمن دفتر التحملات الخاص بطلب العروض المعلن عنه في نفس الإطار برسم سنة 2012.

الوحدات المدرسية الفرعية غير معنية بخدمات الحراسة والنظافة نظرا لعددتها الكبير (ما يفوق 400 وحدة فرعية بالجهة) ونظرا أيضا لحجمها الصغير (حجرة واحدة أو حجرتين) ولموقعها الجغرافي حيث تتواجد في مجملها بالوسط القروي وأحيانا بمسالك صعبة.

## الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة دكالة عبدة

تعتبر الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين دكالة عبدة (الأكاديمية) مؤسسة عمومية خاضعة لمقتضيات القانون رقم 00 - 07 المتعلق بإحداث الأكاديميات الجهوية. وتتكون من أربع مندوبيات إقليمية (الجديدة و أسفي و سيدي بنور و اليوسفية). وتدير شؤون 1534 مؤسسة تعليمية (37 ثانوية تأهيلية و 92 ثانوية إعدادية و 1405 مدرسة ابتدائية من بينها 991 فرعية و مدرسة جماعية واحدة. و تحتوي هذه المؤسسات على 8237 حجرة دراسية بطاقة استيعابية قدرها 311206 مقعدا من بينها 2118 مقعدا مخصصا للتعليم الأولي ب 72 مدرسة). كما تسير الأكاديمية 46 داخلية وأكثر من 643 مطعما مدرسيا تستفيد من خدماتها على التوالي 9071 و 70773 تلميذا. و تمارس الأكاديمية الرقابة البيداغوجية و الإدارية على 149 مدرسة خصوصية.

وارتفع عدد الأطفال المتدرسين بالجهة من 342942 إلى 361507 تلميذا. في حين انخفض عدد الأطفال في سن التمدرس من 488910 إلى 472470 وسجلت نسبة التمدرس ارتفاعا من 65% إلى 72% ما بين السنتين الدراسيتين 2003 - 2004 و 2010 - 2011.

وتطور عدد موظفي الأكاديمية بنسبة 6.78% بين سنتي 2003 و 2011. إذ انتقل من 15830 موظفا (من بينهم 13065 مدرسا ) إلى 16903 موظفا (منهم 14052 مدرسا). كما ارتفعت ميزانيتها للاستثمار بنسبة 782% حيث انتقلت من 34.672.700,00 درهم سنة 2003 إلى 305.964.591,00 درهم سنة 2010. أما ميزانيتها للتسيير (دون احتساب أجور الموظفين) فقد ارتفعت بنسبة 373 % بحيث انتقلت من 35.265.382,00 درهم عام 2003 إلى 167.143.722,79 درهم عام 2010.

## 1. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أسفرت المراقبة المنجزة من طرف المجلس الأعلى للحسابات بشأن تدبير الأكاديمية عن تسجيل مجموعة من الملاحظات همت المحاور التالية:

### أولا - التمدرس

#### 1. الأهداف والنتائج

تتمحور أهداف الأكاديمية منذ سنة 2004. حول التوجه العام الذي يهدف إلى «جعل التعليم أولوية وطنية». و لتحقيق هذا التوجه. تم التركيز على أربعة محاور: تعميم التمدرس وتحسين جودة التعليم وتقويم تدبير الموارد البشرية وتطوير الحكامة بالأكاديمية.

و مع دخول البرنامج الاستعجالي حيز التنفيذ سنة 2009. تم إدراج الأهداف المذكورة و الإجراءات المواكبة لتحقيقها في إطار هذا البرنامج.

وقد ركزت المهمة الرقابية للمجلس الأعلى للحسابات في . هذا الصدد. على دراسة تعميم التمدرس و الارتقاء بجودة التعليم:

#### • تعميم التمدرس

لوحظ في هذا الباب أن نمو مؤشرات التعميم ظل محدودا مقارنة مع تطور الإمكانيات التي وضعت رهن إشارة الأكاديمية ما بين سنتي 2003 و 2010. فعلى مستوى التعليم الأولي . يبقى العرض الذي تقدمه الأكاديمية جد متواضع. إذ من أصل 1405 مدرسة ابتدائية تابعة للأكاديمية . 72 مدرسة فقط لا تتوفر على أقسام للتعليم الأولي أي نسبة 5 % . مما يؤكد أن

مساهمة القطاع العمومي في تدرّس الأطفال البالغين سن 4-5 سنوات لا تتجاوز نسبتها 2,5%. إذ لا تهم سوى 2118 من بين 84161 طفلا.

كما لوحظ أن نسب التمدرس قد تطورت بصفة إيجابية. غير أنها ظلت منخفضة مقارنة مع المعدلات الوطنية. وهكذا. فإن نسب تدرّس الأطفال البالغين سن 6 - 11 سنة و 12 - 15 سنة و 15 - 17 سنة هي على التوالي، 50،94 % و 72،50 % و 48،30 % بينما تصل المعدلات الوطنية إلى، 50،97 % و 79،10 % و 52،80 %.

## الارتقاء بجودة التعليم

تمت مقارنة جودة التعليم من خلال تقييم ثلاثة مؤشرات أساسية: معدل تحصيل التلاميذ للمواد الأساسية و النتائج المدرسية المحصل عليها وكذا ظروف العملية التعليمية. وهكذا. لوحظ ما يلي:

- 32 % هو المعدل المتوسط لتحصيل التلاميذ للمواد الأساسية بالأكاديمية على مستوى الابتدائي و الإعدادي مقابل 47 % كمعدل وطني؛

- أما النتائج المدرسية على مستوى الأكاديمية وبعتماد الحساب التسلسلي لمعدلات النجاح. يتبين أن من بين كل مائة تلميذ يلجون المؤسسة المدرسية لا يتمكن من الحصول على شهادة البكالوريا إلا عشرة منهم مقابل معدل وطني يبلغ ثلاثة عشر تلميذا. و تعبر هذه النتائج عن هدر الجهود و الإمكانيات الممنوحة للأكاديمية التي تمثلت في نمو ميزانية الاستثمار بنسبة 576 % ما بين سنتي 2005 و 2010.

وبشأن ظروف التدريس التي تمت معاينتها في مجموعة من المؤسسات التعليمية. فإنها لا تمكن من ضمان المستوى المنشود في جودة التعليم. إذ أسفرت الزيارات الميدانية عن الوقوف على عدة نقائص نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

- متابعة بعض التلاميذ لدراساتهم في مؤسسات تعليمية لم يستكمل بعد بناءها أو لا تتوفر على الماء والكهرباء. وكذا المرافق الصحية والرياضية كثنائية الجاحظ وإعدادية المصب؛

- يتابع بعض تلامذة السلك الإعدادي دراساتهم في مؤسسات ابتدائية. كما يتابع تلامذة السلك الثانوي دراساتهم داخل إعدادية علما أن معايير الحجرات و التجهيزات الدراسية تختلف من سلك لآخر؛

- الاكتظاظ في الحجرات و بنسب مرتفعة حيث تبلغ نسبة الأقسام التي يفوق عدد تلاميذها 45 تلميذا 32,7 % بالنسبة للسلك الإعدادي و 47,70 % بالنسبة للسلك التأهيلي.

## 2. أنشطة المفتشين

أظهرت دراسة عمليات تتبع و مراقبة برامج و خطط تنفيذ المهام المنوطة بهيئة المفتشين أن الأكاديمية لا تلتزم المفتشين بوضع خطط عمل سنوية مع أهداف وتواريخ محددة للقيام بها. كما أنها لا تعتمد إلى جميع الوثائق والمعلومات المتعلقة بعمليات التفتيش مما استحال معه تقييم مختلف العمليات و الاختصاصات الموكولة للمفتشين باستثناء تلك المتعلقة بالزيارات التفتيشية.

وقد تبين من خلال تحليل أنشطة المفتشين في إطار الزيارات المذكورة أعلاه ضعف مردود يتهم حيث أن معدل إنجاز الزيارات المبرمجة يتراوح ما بين 7 % و 68 % بالنسبة لبعض المفتشين. كما ينحصر الحيز الزمني المخصص للزيارات بين يوم وخمسة أيام في السنة بالنسبة للبعض الآخر.

## 3. مراقبة مؤسسات التعليم الخاص

تعتبر الأكاديمية مسؤولة عن مراقبة مؤسسات التعليم الخصوصي التي تعمل بدائرة نفوذها وذلك للتأكد من مدى احترامها للأحكام التشريعية والتنظيمية المنصوص عليها في القانون رقم 00 - 06 الصادر بتاريخ 19 مايو 2000 بمثابة النظام الأساسي للتعليم الخصوصي. وكذا في المرسوم رقم 1015 - 00 - 02 بتاريخ 29 ربيع الأول لسنة 1422 (22 يونيو 2001) الخاص بتطبيق هذا القانون. غير أنه تبين. من خلال فحص عينة من ملفات المؤسسات الخصوصية. أن الأكاديمية لا تقوم بالمراقبة السنوية لهذه المؤسسات ولا تتعدى أنشطتها الرقابية مرحلة إحداث المؤسسات حيث لا تحتوي ملفاتها



سوى على الوثائق الخاصة بهذه المرحلة أو أحيانا بعض الوثائق المتعلقة بتغيير بنيتها. و باقتصار الأكاديمية على هذه المرحلة. تكون قد أغفلت ما يقارب 90 % من أعمال المراقبة المنوطة بها و المنصوص عليها في القانون السالف الذكر.

لذلك، يوصي المجلس الأكاديمية بتحسين نتائج وجود التعليم ووضع الآليات الضرورية لتتبع ومراقبة أنشطة المفتشين والاضطلاع بمهام المراقبة الخاصة بمؤسسات التعليم الخصوصي طبقا للقوانين الجاري بها العمل.

#### 4. التخطيط في ميدان التعليم

يعاني نظام التخطيط على مستوى الأكاديمية من نقص في الانسجام مما أفضى إلى الاختلالات التالية :

- تعميم التعليم على صعيد السلك الابتدائي دون برمجة المؤسسات الضرورية لاستيعاب التلاميذ الوافدين على السلكين الإعدادي و التأهيلي مما أدى إلى الزيادة في معدلات الاكتظاظ بهما؛
- وجود فاصل زمني كبير(من ثلاث إلى سبع سنوات) بين التواريخ المبرمجة لفتح المؤسسات التعليمية و التواريخ الفعلية لافتتاحها. كما هو الحال على سبيل المثال بالنسبة لابن باجة و قاسم أمين و محمد الخامس والعقاد، الخ ؛
- برمجة فتح بعض المؤسسات في بداية الموسم الدراسي 2011 - 2012. علما بأن معدل تقدم أشغال إنجازها لم يتجاوز ما بين 10 % و 17 % أو لم يتم انتهاء الأشغال بها. وفي المقابل، لم تتم برمجة فتح المؤسسات التي وصل معدل إنجازها أرقاما مهمة ما بين 85 % و 95 %. كما هو الحال بالنسبة للجاحظ و دكالة و الفقيه الكانوني و القسطلاني والفقيه سيدي علي؛
- اقتناء المعدات الخاصة ببعض المؤسسات التي لم يتم انتهاء الأشغال بها أو التي يظل معدل إنجازها جد منخفض كالمدرسة الجماعية اللواء وأنوال و ثانوية المعتمد ابن عباد و جيب محفوظ. وتنطوي هذه الممارسة على مخاطر فقدان هذه المعدات وتلاشيها. علما بأن الأكاديمية لا تتوفر على مستودعات آمنة وكافية لتخزينها. إضافة إلى انتهاء فترة الضمان قبل البدء في استعمالها؛

لذلك، يوصي المجلس الأكاديمية بأجراًة توزيع المهام مع النيابة و بتقويم نظامها التخطيطي.

#### ثانيا - الطلبات العمومية

من أجل تقييم تنفيذ الطلبات العمومية. تم مراقبة وتدقيق عينة من النفقات الخاصة بالفترة الممتدة من 2003 إلى 2010 تضم 230 صفقة منها 167 صفقة مبرمة في إطار ميزانية الاستثمار و 63 صفقة تهم ميزانية التسيير. وتمثل هذه العينة 22 % من مجموع الصفقات التي تم الالتزام بشأنها خلال الفترة مابين 2003 و 2010 و 45 % من مجموع الصفقات التي يفوق مبلغها 500.000 درهم. وتجدر الإشارة إلى أن الأكاديمية لا تتوفر على نظام للصفقات خاص بها كما هو منصوص عليه في الفصل 17 من قرار وزير المالية رقم 2-2470/DE/SPC . المتعلق بالتنظيم المالي و المحاسباتي للأكاديميات و تطبق المرسوم الخاص بالصفقات العمومية المبرمة من طرف الدولة لسنتي 1998 و 2007.

إضافة إلى ذلك، وحتى يتسنى التأكد من فعالية وحقائق النفقات المعتمدة، فقد تمت زيارة ما يناهز عشرين مؤسسة تم بناؤها أو قيد البناء أو الترميم وذلك بمعية ممثلي المصالح التقنية بمختلف المندوبيات. وتتلخص الملاحظات المسجلة كما يلي :

#### 1. نفقات البناء والترميم

لا تراعي أغلبية دفاتر الشروط الخاصة الدقة المطلوبة في تحديد متطلبات المشروع المراد إنجازها. ويتجلى ذلك فيما يلي:

تترواح بين 54 و 685 % تجاوز الكميات المبرمجة في بعض بنود الصفقات و المحددة في جدول الأثمان التفصيلي و بنسب عالية

كما يتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

رقم الصفقة وموضوعها	رقم الفصل	موضوع الفصل	الثلث الأحمادي	الكمية حسب جدول الأثمان	الكمية المنجزة	نسبة التجاوز
رقم 2005/26:	106.2a	Plancher hourdis y compris acier 0,15	180	715	1403	%96,22
بناء إعدادية بن طفيل بالحوزية	106.2c	Plancher hourdis y compris acier 0,25	350	10	78,54	%685,40
	403.1c	Portes à lames 0,84*2,20	1000	2	7	250,00 %
رقم 2006/26:	106.1	Béton armé en élévation	900	221	321,46	%45,46
بناء إعدادية العرفان	106.2	Acier à haute adhérence pour BA en élévation	10	22100	33830,2	%53,08
	200.09	Revêtement de sol en gravillons laves	90	435	1475,46	%239,19
رقم 2008/61:	200.12	retombe en gravillons lavés	40	105	694,76	%561,68
	104.1	béton armé en fondation	1000	28	79,73	%184,75
رقم 2007 Parsem/ 69:	104.2	Acier à haute adhérence pour BA en fondation	12	2500	4693,63	%87,75

- قبول عروض أثمان في إطار بعض الصفقات رغم كونها تتضمن في بنودها أثمانا جد منخفضة و بشكل غير معقول (عرض الحديد بدرهم واحد للكيلوغرام في إطار الصفقة رقم 39-2003)

ما من شأنه الإخلال بمبدأ المنافسة. وعلاوة على ذلك. لا يتم إنجاز البنود المعروضة بأثمان بخسة فعليا بل يتم استبدالها ببنود أخرى كانت قد قدمت بأثمان معقولة وواقعية :

- إسناد عدد مهم من الصفقات و بصفة متتالية لنفس الشركة (ع.ب). حيث نالت ما مجموعه 30 صفقة. 15 منها خلال فترة 2009 - 2010 . و جدر الإشارة إلى أن الشركة المذكورة لا تنجز المشاريع الموكولة إليها في الأجل القانونية المحددة. و حتى تتمكن من نيل المزيد من الصفقات. عمدت هذه الشركة سنة 2011 إلى توقيع التزام. أقدمت الأكاديمية على قبوله. تلتزم بموجبه بإتمام بعض المشاريع المبرمجة في إطار الدخول المدرسي 2011 - 2012 داخل الأجل المحددة.

- اللجوء إلى عقد صفقات لبناء مدارس قبل تسوية وضعية الوعاء العقاري للأراضي التي يراد البناء فوقها. كما هو الحال بالنسبة للصفقات رقم 2006/25 و 2009/249 و Parsem/2008/55 و Parsem/2007/71. و يترتب عن هذه الممارسة توقفات متتالية للأشغال وتأخر في إنجاز المشاريع. كما قد يؤدي أحيانا إلى فسخ الصفقات وبالتالي عدم إنجاز المشروع المبرمج و ما يترتب عنه من عواقب:

- بدء الأشغال قبل المصادقة أو التأشير على الصفقات كما هو الحال بالنسبة للصفقات رقم 2004/1 و ELj/6/2004 و 2009/70. و قد كانت هذه الممارسة في بعض الأحيان تتم بطلب مكتوب من المندوب الإقليمي بغاية الإسراع في الإنجاز. ورغم عدم شرعية هذه الممارسة. فإن المشاريع المعنية لم تكن تنجز داخل الأجل المحددة لها:

- إصدار أوامر صورية بالتوقف وباستئناف الأشغال حيث أنه بالرجوع للملفات التقنية المتعلقة بالمشاريع

موضوع بعض الصفقات يتضح أنها تتضمن محاضر تتبع المشاريع و تقارير خاصة بأخذ عينات من الخرسانة قصد تحليلها أجرت كلها خلال فترات التوقف الافتراضية. ونذكر على سبيل المثال الصفقات رقم 2005/25 و 2007/1 و 2008/61 و 2009/45 و 2010/65؛

- استلام المشاريع موضوع بعض الصفقات قبل الانتهاء الفعلي والكلي للأشغال. كما هو الشأن بالنسبة للصفقات رقم 58/2004 حصة 3 و EIJ5/2004 و 2006 /24 و 2006 /26 حيث تتضمن ملفات التتبع الخاصة بتلك الصفقات محاضر تتبع الأشغال أو محاضر تحليل عينات الخرسانة أو رسائل إشعار موجهة إلى المقاولين أصحاب الصفقات لتسريع وثيرة الأشغال مؤرخة بعد تاريخ الاستلام السالف الذكر. وتجدر الإشارة إلى أن غرامات التأخير لم يتم تطبيقها على أصحاب الصفقات موضوع الملاحظة؛
- إصدار أمر بالتوقف عن الأشغال بتاريخ 08 ماي 2006 بخصوص الصفقة 19 / 2005 قبل إصدار الأمر ببدء الأشغال بتاريخ 12 ماي 2006؛

#### ملاحظات أخرى تتعلق بتنفيذ الصفقات

- إبلاغ أوامر البدء بالأشغال المتعلقة بالصفقة رقم CS/14/2003 لتوسيع إعدادية ابن زيدون بمبلغ 1.214.152,72 درهم وكذا الصفقة رقم AS/18/2003 لترميم إعدادية مولاي يوسف بمبلغ 1.735.000 درهم إلى المقاولات المعنية على التوالي بتاريخ 28 أكتوبر 2003 و 26 شتنبر 2003. وذلك قبل المصادقة عليهما من طرف الأكاديمية بتاريخ 26 يناير 2004 و 06 أكتوبر 2003؛
- الاستلام النهائي للأشغال المتعلقة بالصفقة 21 / 2005 لبناء إعدادية أبي ذر الغفاري بمبلغ 2.911.029,21 درهم و كذا الصفقة 63 / 2004 لبناء مدرسة ابن مسكويه بمبلغ 3.359.816,56 درهم قبل استيفاء جميع الملاحظات وإصلاح العيوب التي أثارها صاحب المشروع. إذ أنه بخصوص الصفقة 21/2005 التي تم استلامها بتاريخ 30 أكتوبر 2008، فإن صاحب الصفقة كان قد طلب من صاحب المشروع في رسالته المؤرخة في 4 يوليوز 2008 أن يعتمد إلى تسلمها نهائياً، إلا أن الأكاديمية أجابته في رسالتها المؤرخة في 07 يوليوز 2008 أن يقوم بإصلاح العيوب التي تمت ملاحظتها. أما بخصوص الصفقة 63 / 2004 المسلمة بتاريخ 3 أبريل 2007، فقد كانت الشركة صاحبة الصفقة قد طالبت صاحب المشروع في رسالتها المؤرخة في 11 أبريل 2007 أن يعتمد إلى تسلم المشروع موضوع الصفقة. إضافة إلى الإعذار الذي أرسله النائب الإقليمي إلى صاحب الصفقة بتاريخ 19 يوليوز 2007؛
- إن الأشغال موضوع الصفقة رقم 2 / 2006 المتعلقة ببناء إعدادية أحمد أمين قد تم تسلمها بتاريخ 30 يونيو 2009. أي خلال فترة التوقف عن الأشغال الممتدة من تاريخ 30 ماي 2009 إلى 30 أكتوبر 2009 كما يشير إلى ذلك محضر الورش الموقع من طرف الشركة و مهندس الأشغال ومكتب المراقبة ومهندس النيابة الإقليمية. دون أن يرفق هذا المحضر بالأمر بالتوقف عن الأشغال المؤرخ في 30 ماي 2009؛
- لقد أبانت معاينة أشغال التهيئة والترميم لإعدادية فاطمة الفهرية في إطار الصفقة رقم 14 / 2004 بناية أسفي. وذلك بمبلغ 1.479.945,95 درهم على أن بنودا قد تم تسلمها دون الإنجاز الفعلي لها طبقا لمواصفات دفتر الشروط الخاصة. ويمكن تحديد الكسب الفائت الناتج عن ذلك في مبلغ 282.525,8 درهم موزع كما يلي :
- الأرضة المحيطة بمبلغ 44.520 درهم والتي تعرضت للتشققات نتيجة عدم تجهيزها بفواصل التمدد في كل متر مربع كما ينص على ذلك دفتر الشروط الخاصة؛
- أشغال النجارة المتعلقة بستة عشر بابا. (1,80م\*0,70م) لكل باب وبثمن 500 درهم للمتر المربع حيث أن المساحة الكلية للبند الفرعي المذكور هي 20,16 مربعا أي مبلغ 10.080 درهم. في حين أن المبلغ المؤدى لصاحب الصفقة هو 26.475 درهم مما يبين أن الفارق المتمثل في مبلغ 16.475 درهم قد تم تسديده بشكل غير قانوني؛
- عدم تنفيذ البند الخاص بتجديد التراكيب الكهربائية بمبلغ 50.760 درهم. إذ قام مجلس المؤسسة بالترميم المذكور في وقت لاحق وطلب من الشركة صاحبة الصفقة بواسطة رسالته رقم 51/06 بتاريخ 26 أكتوبر 2006 بتعويضه عن المبلغ الذي قام بصرفه و هذه الأخيرة وافقت على طلبه.
- عدم تنفيذ البند الخاص بترميم الملاعب الرياضية بمبلغ 170.770,80 درهم والتي قامت به الجمعية الرياضية

عوض الشركة صاحبة الصفقة. كما تشير إلى ذلك رسالة مدير المؤسسة إلى النائب الإقليمي المؤرخة في 26 أكتوبر 2006. أي شهر واحد بعد التسليم النهائي للصفقة:

- أبانت الزيارة الميدانية لمدرسة الفقيه السرغيني المبنية في إطار الصفقة 6.359.568 Parsem/50/2008 بمبلغ درهم والمسلمة نهائيا بتاريخ 20 شتنبر 2010 عن ما يلي :
  - عدم تنفيذ البند 248 المتعلق بوضع شعار المؤسسة بمبلغ 12.000 درهم .
  - إن ما يقارب نصف التراكيب الكهربائية التي تم وضعها غير سليمة.
  - عدم تنفيذ البند المتعلق بصقل التغطية الأرضية طبقا للمعايير المشار إليها في دفتر المواصفات الخاصة .
  - إن النوافذ الخشبية غير كريمة كما هو منصوص عليها في دفتر الشروط الخاصة مما عرض المبنى لتسربات الأمطار خصوصا في الوحدة الإدارية:
- أبانت الزيارة الميدانية لثانوية المتنبي المشيدة في إطار الصفقة 53 / 2008 والتي فتحت أبوابها في شتنبر 2011 وذلك قبل الانتهاء من أشغال البناء عن ما يلي :
  - عدم إتمام تنفيذ البند 06.2 الخاص بالممرات والساحات علما أنه تم استخلاصه بمبلغ 29.963,35 درهم .
  - تجهيز ملعب واحد متعدد الاختصاصات من أصل أربعة ملاعب كما نص على ذلك دفتر الشروط الخاصة.
- أما الزيارة الميدانية لإعدادية العقاد بجماعة الخوالقة المشيدة في إطار الصفقة رقم 19 / 2005 بمبلغ 4.935.299,40 درهم والتي تم تسلمها بتاريخ 27 ماي 2008 . فقد أظهرت الاختلالات التالية :
  - وجود دعائم ناتئة على الحائط تعيق الوضع السليم للسبورات وبالتالي الرؤية لدى تلاميذ الصفوف الجانبية.
  - وجود تصدعات في قاعة المكتبة والقراءة على صعيد مختلف الجدران وكذا بالقاعة المتعددة الوسائط.
  - عدم وضع مآخذ للتيار على صعيد القاعة المتعددة الوسائط. علما أن تجهيزها كلف مبلغا إجماليا يساوي 10.000 درهم.
  - عدم تنظيف قنوات الصرف الصحي الموجودة بالوحدة المحتوية على السكن الوظيفي طبقا للمواصفات دفتر الشروط الخاصة. مما تسبب في تسربات بين الطابق الأول والطابق الأرضي؛
- كما أن المعاينة الميدانية للأشغال المتعلقة بالصفقة رقم 45/2007 لتشييد الثانوية التأهيلية جابر بن حيان بمبلغ 7.679.636,22 درهم والتي تم تسلمها بتاريخ 14 / 7 / 2010 قد أبانت عن ضعف في تتبع مشاريع البناء من طرف المصالح التقنية للأكاديمية. إذ لوحظ ما يلي :
  - استحالة وضع 120 سريرا تسلمتها داخلية الثانوية لضيق الفضاء المخصص لها في غرف الداخلية .
  - إن البنود 107.01 (1620 م بمبلغ 202.500 درهم) و 107.02 (1542 م بمبلغ 107.964 درهم) و 107.03 (135 م بمبلغ 81.115,20 درهم) لم تنفذ طبقا لدفتر الشروط الخاصة بالأجور وإنما تم بناؤها بالطوب دون إبرام أي عقد ملحق للصفقة السالفة الذكر.
  - استعمال خزف عادي من فئة (20x20) عوض خزف مشدوف من فئة (15x15) لتلبس 714 متر مربع من الحائط. وحيث أن ثمن الخزف العادي يقدر بـ 140 درهم للمتر المربع (بند بنفس الصفقة) يقل عن ثمن الخزف المشدوف (160 درهم للمتر المربع). فإن المؤدى يتجاوز القيمة الفعلية لما أجز بمبلغ 14.280 درهم .
  - إن مساحة الخزف المفوترة نسبة إلى وحدة المطبخ هي 141,24 م<sup>2</sup> بينما المساحة الفعلية المنجزة هي 84 م<sup>2</sup> مما يجعل المبلغ المفوتر يفوق المبلغ المستحق بـ 9.158 درهم؛
- إن الزيارة الميدانية للمدرسة المدمجة إيغود بجماعة إيغود التي يتم تشييدها في إطار الصفقة رقم 247/2009 بمبلغ 12.839.658 درهم. وذلك بحضور المهندس المعماري المكلف قد أبانت عن ما يلي:
  - تم إنجاز أدراج وحدة التعليم من الخزف عوض الكرانيت خلافا لدفتر الشروط الخاصة.

- لم يتم وضع اللوحات الكهربائية للمهاجع بينما تم أداء مبلغ 5.200 درهم المخصص لها في إطار الحساب المؤقت رقم 4 بتاريخ 2011/5/5:
- كما أن الزيارة الميدانية للثانوية التأهيلية الجاحظ بجماعة حرارة في إطار الصفقة 248/2009 بمبلغ 10.753.980 درهم قد أظهرت الاختلالات التالية :
  - عدم تصميم و توجيه الوحدات المبنية بطريقة سليمة (وحدة المراحيض وراء وحدات التعليم وهذه الأخيرة وراء إدارة المؤسسة) مما لا يسمح للوحدة الإدارية بالمراقبة اللازمة لكل ما يجري داخل المؤسسة وذلك عكس ما تنص عليه معايير بناء المؤسسات المدرسية (الكتاب 2 لمعايير بناء المؤسسات المدرسية)؛
  - إن تموضع الملاعب الرياضية عن بعد أقل من ثلاثة أمتار من وحدات التدريس، رغم وجود مساحات أخرى كافية لاستيعابها. يشوش على العملية التعليمية؛
- كما أن المعاينة الميدانية لأشغال تأهيل مدرسة المنار (إحداث إعدادية 3 مارس) في إطار الصفقة رقم 2009/136 بمبلغ 4.994.679 درهم والتي تم تسلمها مؤقثا بتاريخ 24 يناير 2011 قد أبانت عن الملاحظات التالية:
  - تغيير البند المتعلق بتلبيس الأرضية والجدران دون عقد ملحق. حيث أن الخزف المستعمل في المراحيض من فئة (20x20) عوض بخزف من فئة (25x45) والجرايت الأبيض تم تعويضه بالجرايت الرمادي علما بأن تكلفة هذا الأخير هي 80 درهم للمتر المربع والأول هي 150 درهم للمتر المربع. مما يجعل المبلغ المفوتر يتجاوز القيمة الفعلية لما أُنجز بـ 65.100 درهم؛
  - أثمان باهظة بالنسبة للمستأثر المستخدمة في تعميم الأقسام العلمية (1.200 درهم للمتر المربع) مقارنة مع الثمن المفوتر 100 درهم للمتر المربع في إطار الصفقة رقم 26/2006. وكذا بالنسبة للخشب الأبيض المستخدم في خزانات الأساتذة و المفوتر بمبلغ 3.500 درهم للمتر المربع؛
  - مضمار ألعاب القوى المفوتر بمبلغ 90.000 درهم (200 درهم للمتر المربع) يحتوي فقط على خمس مسارات وليس ست كما تنص على ذلك معايير إنجاز الملاعب الرياضية؛
  - عدم إنجاز المساحة المخصصة لرمي الكرة الحديدية رغم أداء البند المخصص بمبلغ 2000 درهم في الحساب الأخير:
- أسفرت المعاينة الميدانية لأشغال تأهيل مركز تكوين الأساتذة (CPR) بمدينة الجديدة في إطار الصفقة رقم 2009/190 بمبلغ 3.139.326,00 درهم والتي تم تسلمها مؤقثا في 28 يوليوز 2010 عن الملاحظات التالية :
  - تأهيل المساحات الخارجية وأشغال الصباغة استنفذت ما يقارب 50 في المائة من مبلغ الصفقة في حين أن أشغال الترخيص والكهرباء والصرف الصحي لم تحظ بالأولوية في الإنجاز رغم كونها في حالة متقدمة من التلاشي ما يحول دون استغلال جزء كبير من بنايات هذه المؤسسة؛
  - البند 103 المخصص لتلبيس المدخل الرئيسي للمؤسسة بالحجر (220 م<sup>2</sup> بثمن 110.000 درهم) تم تعويضه برخام أصفر أبي الجعد دون اللجوء إلى عقد ملحق. إضافة إلى أن المساحة المنجزة هي 107 م<sup>2</sup> عوض 220 م<sup>2</sup> التي يشير إليها الحساب الأخير. و عليه، فإن المبلغ المفوتر يتجاوز القيمة الفعلية لما أُنجز بـ 56.500 درهم.
- لوحظ من خلال الزيارة الميدانية لمدرسة البكري بأزمور والتي تم بناؤها في إطار الصفقة 137/2009 بمبلغ 4.264.110,65 درهم والتي تم تسلمها مؤقثا بتاريخ 2004/4/12 ما يلي:
  - أن كمية الخرسانة غير المسلحة التي تم استعمالها في الأساسات تبلغ 892,82 م<sup>3</sup> في حين أن الكمية المنصوص عليها في جدول الأثمان هي 100 م<sup>3</sup> بثمن 1.000 درهم/م<sup>3</sup>. أي أن البند المذكور استهلك لوحده ما يناهز 29 % من الثمن الكلي لأشغال البناء و 21 % من قيمة الصفقة؛
  - إن قاعات المختبرات العلمية التي تم إحداثها غير مجهزة مما يجعل التلاميذ لا يستفيدون من الدروس التطبيقية لإتمام دروسهم النظرية.
- بعد تشييد داخلية إعدادية السلام بالجماعة القروية مطران بإقليم الجديدة مثلا حيا على ضعف تتبع صفقات

البناء بأكاديمية دكالة عبدة حيث بدأت أشغال بناء هذه الداخلية بتاريخ 2004/1/25 في إطار الصفقة رقم DBE/7/2003 بمبلغ 3.237.606,89 درهم المبرمة بين وزارة التربية الوطنية وشركة "م م". ونظرا للتعثرات التي عرفتتها هذه الأشغال. فقد تم فسخ هذه الصفقة بتاريخ 11 أكتوبر 2006 دون إنهاء المشروع. ومنذ ذلك الحين. تم إهمال هذا الورش إلى غاية أكتوبر 2009 حين تم إبرام الصفقة رقم 185/2009 بمبلغ 4.227.880,4 درهم. ورغم مرور أكثر من سنة عن المدة المتفق عليها في إطار الصفقة الأخيرة. فإن هذا المشروع لم ير النور بعد وظلت وتيرة العمل به متعثرة. كما أن الأكاديمية لم تتخذ أي إجراء زجري تجاه نائل الصفقة. علما بأن 140 تلميذا الذين يتوفرون على منح داخلية يتم إيواؤهم في مقر الجماعة وفي بعض الأقسام في ظروف بيئية وصحية جد صعبة.

يضاف إلى ذلك أن الأكاديمية سددت وبطريقة غير مشروعة مبلغ 694.667,67 درهم إلى شركة "م م" عن الأشغال التي أجزتها في إطار الصفقة رقم DBE/7/2003 علما بأن هذه الأشغال لم تنجز بطريقة سليمة و تشوبها عيوب كثيرة تخل بشروط السلامة و تستوجب هدمها كما خلصت إلى ذلك الخبرة التي أجرتها الأكاديمية قبل عقد الصفقة رقم 185/2009 السالفة الذكر:

- إن بناء المدرسة الندمجة أولاد حمدان في إطار الصفقة 2007/1 و 2008 /Parsem /54 بمبلغ 19.807.468 درهم والتي تم تسلمها مؤقتا بتاريخ 14 /9 /2010 لم تكن مبرمجة ضمن مخطط مصلحة الخريطة المدرسية. كما لم تستطع الأكاديمية إعطاء أي تفسير لبناء مدرسة غير مبرمجة ولا المعايير التي تم اعتمادها في اختيار موقعها حيث يصعب الوصول إليها خصوصا في فصل الشتاء. إضافة إلى ذلك. فقد لوحظت بها عدة اختلالات يتلخص أهمها فيما يلي:

- عدم توفر الداخلية على حارس عام وعلى المربين والمربيات اللازمين لتأطير الأطفال الصغار بالمرحلة الابتدائية. إنما يتم الإشراف على حراستهم من طرف حارس تابع لشركة الأمن;
- تم تشييد ثمانية مساكن وظيفية داخل المؤسسة. واحدة فقط يتم استغلالها من طرف الحارس;
- تحتوي المؤسسة على قاعة للمسرح وقاعة للموسيقى وقاعة للفن التشكيلي وقاعة للتربية النسائية وقاعتين للتمرير. جميع هذه القاعات مجهزة ولا يتم استغلالها لعدم توفر الموارد البشرية كما هو الشأن بالنسبة لقاعة المعلومات والمكتبة;
- تسلم أشغال التكبسية الخاصة بالسطوح رغم عدم مطابقتها لدفتر الشروط الخاصة كما نص على ذلك تقرير المراقبة بتاريخ 13 يونيو 2009;
- أداء قيمة تسعة ضوابط للوقت (Minuteries) بسعر 300 درهم للوحدة رغم عدم إنجازها;
- تسديد مبلغ 31.364 درهم و 159.890 درهم و المخصصة على التوالي لتهيئ المناطق الخضراء والساحات ومواقف السيارات رغم عدم إنجاز هذه الأشغال.

## 2. نفقات معدات التدريس وأثاث الداخلات

مكن فحص عينة من ملفات الصفقات المتعلقة بالموضوع أعلاه. من ملاحظة خلو معظمها من سندات التسليم. الأمر الذي لا يمكن معه التأكد من الإنجاز الفعلي للخدمة. ورغم توجيه طلب إلى النيابات الإقليمية بتاريخ 6 /12 /2011 قصد الحصول على النسخ الأصلية لسندات التسليم الخاصة بكل المعدات التي تم اقتناؤها من طرف الأكاديمية خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى 2010. لم تدل هذه النيابات بالوثائق المذكورة بدعوى عدم الاحتفاظ بها. وقد تم الإدلاء بدلها بشهادات تسلم للمعدات وبعض نسخ سندات التسليم. مما لا يتوافق وممارسات حسن التدبير. كما أن فحص الوثائق المدلى بها قد أبان عن الملاحظات التالية :

- الإدلاء ببعض سندات التسليم بعد تغيير تاريخ ختمها من طرف الممون كما هو الحال بالنسبة للصفقتين 2007 /Parsem /50 و 2007 /10;
- الإدلاء بسند تسليم يحمل تاريخ 10 /11 /2009 في إطار الصفقة 156 /2009. أي أسبوعا بعد توزيع البعض منها بتاريخ 4 /11 /2009 المسجل في قوائم توزيعها. و يتعلق الأمر بالمعدات المسجلة تحت أرقام الجرد 4086 و 4087 و 4072 و 4073 و 14566 و 14570;

- تسلم 103 آلة حاسبة في إطار الصفقة 46 / 2008 (1.835.280 درهم) بمبلغ 80 درهم للوحدة رغم عدم توفرها على مواصفات دفتر الشروط الخاصة بدعوى أن الآلة الواردة في العرض الأصلي للممون غير متوفرة في السوق. وقد استندت النيابة في تسلمها على محضر لجنة معاينة:
- من خلال مقارنة تواريخ التسلم الواردة بسجل الجرد والتواريخ الواردة بشواهد تسلم المعدات (ARM) أو محاضر التسلم. تبين أن عددا من المعدات قد تم الإثهاد بتسلمها من طرف مصالح الأكاديمية قبل تسليمها فعليا من قبل المومنين. وبالتالي. فإن تواريخ شواهد تسلم المعدات ومحاضر الاستلام غير حقيقية.

### 3. نفقات المعدات المعلوماتية

لوحظ من خلال فحص وثائق بعض الصفقات وسندات الطلب المتعلقة بالمعدات المعلوماتية ضعف مسطرة تحديد الحاجيات وعدم احترام مساطر المنافسة.

- تبين من خلال فحص وثائق الصفقات 28 / 2003، 44 / 2004 و 29 / 2006 المتعلقة بتجهيز 38 قاعة متعددة الوسائط بمبلغ إجمالي 3.861.102 درهم أن تجهيز القاعة الواحدة يكلف مبلغ 102.607,95 درهم. يحتوي هذا المبلغ على تراخيص استعمال Windows 2000 server. وتراخيص استعمال خادم "exchange" و الخادم "ISA". والتي لا يمكن استعمالها في نطاق القاعات سالفة الذكر. وقد استنزفت هذه التراخيص العديمة الجدوى ما يناهز 424.109 درهم أي 11% من المبلغ الإجمالي للصفقات الثلاث:

- أما فيما يتعلق بالمنافسة. فقد لوحظ. استنادا على فحص عينة من 14 صفقة من ضمن 22 صفقة أبرمتها الأكاديمية خلال الفترة ما بين 2003 و 2010 لاقتناء المعدات المعلوماتية. أن طلبات للعروض من أصل 11 لم تسفر سوى عن منافس واحد بعد الدراسة التقنية. كما أن 74% من النفقات المتعلقة بالمعدات المعلوماتية التي تم اقتناؤها إما باللجوء إلى طلبات العروض أو سندات الطلب استفادت منها شركة واحدة وهي Mx:

- إن محدودية نجاعة مساطر المنافسة تعود بالأساس إلى كون دفاتر الشروط الخاصة المتعلقة بمختلف طلبات العروض تحدد بصورة دقيقة علامات ونماذج مكونات الحواسيب المراد اقتناؤها. وذلك ضد أحكام المادة 4 من المرسوم رقم 2.98.482 بتاريخ 7 يناير 1999 والمرسوم رقم 2.06.388 بتاريخ 5 فبراير 2007. إذ أن تحديد المواصفات التقنية لا يقتصر على ذكر الخصائص والمواصفات الدنيا للمعدات المراد اقتناؤها بل ينص كذلك على علامات ونماذج بعض مكوناتها مما حد من عدد المتنافسين لصعوبة احترام تلك المواصفات وإعطاء الأفضلية للعلامة والنموذج الذي اعتمد في كتابتها. كما نصت بعض دفاتر الشروط الخاصة على مواصفات عديمة الجدوى كما هو الشأن بالنسبة للبند 5 من طلب العروض 10/Parsem /2008 (صفقة 48/Parsem /2008) الذي نص دفتر الشروط الخاصة بشأنه على احترام المقاييس (92x327x245) والوزن (2,6 كغ) والتي تعتبر مواصفات جد ملزمة ودون جدوى.

لذلك، يوصي المجلس الأكاديمية بالامتنال للأحكام التنظيمية المتعلقة بالصفقات العمومية بشأن احترام مساطر المنافسة والتتبع وتسلم الأشغال والخدمات.

### 4. وكالات النفقات

يتبين من خلال مراجعة مقررات إحداهن وكالات النفقات من طرف الأكاديمية المؤرخة بـ 3 يونيو 2002 و 29 مارس 2004 أن تسع وكالات تعمل في غياب مقررات إحداهن. كما أن الأكاديمية لم تدل بوضعية الحساب المتعلقة بوكالة الأكاديمية لسنة 2004. أما بخصوص سنة 2005، فإن المبلغ الوارد بسجل تتبع وكالة الأكاديمية (936.396 درهم) لا يتوافق ومبلغ 1.016.396 درهم الوارد بالجدول الذي قدم إلى المجلس.

وقد أسفرت الزيارة الميدانية إلى بعض وكالات النفقات (وكالة الأكاديمية و وكالة نيابة الجديدة و وكالة نيابة أسفي) عن تسجيل الاختلالات التالية :

- عدم التوفر على السجلات التنظيمية المنصوص عليها في المذكرة التعليمية لوزير المالية بتاريخ 1969/3/26. ومسك كناش لتسليم الاعتمادات دون ترقيم وختم صفحاته والذي يحتوي في نفس الوقت على الاعتمادات

والنفقات :

- عدم التوفر على الوضعيات المحاسبية الشهرية كما تنص على ذلك التعليمات المذكورة. أما الوضعيات السنوية المتوفرة عليها. فإنها غالبا ما تكون غير مؤرخة وغير مضي عليها من طرف الخازن المكلف:
- بعض مكاتب الوكالات لا تتوفر على الحماية اللازمة والمناسبة من شبابيك حديدية للنوافذ وأبواب محمية:
- ضعف عمليات مراقبة وكالات النفقات من طرف الأمر بالصرف أو الخازن كما وكيفا. حيث إن المحاسب المكلف لا يتوفر على سجل لتتبع عمليات المراقبة والملاحظات المثارة بل تقتصر مراقبته لبعض الوكالات على إنجاز وضعية للصندوق.

وتنطوي هذه الوضعية على مخاطر لضياع المال العام.

وعليه، يوصي المجلس الأكاديمية بالتقيد بمساطر إحداث وكالات النفقات والقيام بعمليات المراقبة والتتبع اللازمين ووضع الحماية اللازمة للمكاتب المخصصة لهذه الوكالات.

## 5. النفقات الخاصة بمحاربة الأمية والتربية غير النظامية

وفقا لأحكام القرار الوزاري المحدد لاختصاصاتها. فإن الأكاديمية "مسئولة عن تنفيذ برامج محاربة الأمية والتربية غير النظامية". إلا أنه لوحظ أنها لا تقوم بهذا الدور بل يقتصر تدخلها على تحديد المبالغ التي سوف تقوم بتحويلها إلى النيابة بناء على توقعاتهم والإمضاء على مقررات هذه المنح بعد المصادقة عليها من طرف مراقب الالتزامات بالنفقات. إضافة إلى ذلك، لا تتدخل الأكاديمية في البرنامج العام الذي تباشره النيابة فيما يخص منح الإعانات الأقل من 50.000 درهم وكذا في تدبير الاعتمادات الإضافية. ويتجلى انعدام المراقبة والتتبع من طرف الأكاديمية لهذه النفقات فيما يلي:

- عدم احترام الجمعيات المدعومة للأحكام التنظيمية والتعاقدية المنصوص عليها في دورية الوزير الأول رقم 2003/7 حول الشراكة بين الدولة و الجمعيات:

- عدم بلوغ الأهداف المسطرة في البرنامج المذكور. إذ من بين 16 مركزا لمحاربة الأمية. تسعة فقط يقومون فعليا بالمهمة التي من أجلها يتلقون الإعانات. كما أن عدد المستفيدين الفعليين أقل من العدد الوارد في البرنامج المسطر. إضافة إلى أن 89 جمعية من بين 103 لم تنجز جميع الأهداف الواردة في العقد الذي يربطهم بالنيابات.

وتبعاً لذلك، يوصي المجلس الأكاديمية بالتتبع المنتظم للإعانات التي تمنح للجمعيات العاملة بميدان محاربة الأمية والتربية غير النظامية.



## II. جواب مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة دكالة عبدة

لم يدل مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة دكالة عبدة بتعليقاته على الملاحظات التي تم تبليغها إليه

## المدرسة المحمدية للمهندسين

تتكلف المدرسة المحمدية للمهندسين. والتي أنشأت سنة 1961، بتكوين المهندسين في جميع المجالات الصناعية خاصة الأشغال العمومية و المعادن و الميكانيك والكهرباء. وبالإضافة إلى التكوين العلمي يتلقى التلاميذ المهندسين تكويننا عسكريا يمنحهم رتبة ضباط احتياط.

و بلغ عدد اطر وموظفي المدرسة 289 شخصا حسب إحصائيات السنة الجامعية 2010 / 2011، و رصدت لها ميزانية برسم نفس السنة بلغت 37.3 مليون درهما (كانت هذه الميزانية لا تتجاوز 13.5 مليون درهما سنة 2003). و وصل عدد التلاميذ المسجلين 1344 برسم السنة الجامعية 2010/2011 ( عدد المسجلين لم يتعد 763 سنة 2003).

### أ. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

خلص تقرير المجلس الأعلى للحسابات إلى مجموعة من الملاحظات والتي همت المجالات التالية:

#### التكوين الأساسي

يتم ولوج المدرسة عن طريق المباراة الوطنية الموحدة المفتوحة للمرشحين المسجلين في أقسام الرياضيات الخاصة. كما يمكن ولوج السنة الأولى من سلك المهندسين من طرف الحاصلين على دبلوم الدراسات الجامعية العامة أو ما يعادلها وكذلك الحاصلين على الإجازة أو ما يعادلها والذين يتوفرون على ملفات تمت دراستها واعتمادها من طرف لجنة الاختيار الأولى و بعد ذلك يتم إجراء مباراة بالنسبة للفئة الأولى أو دراسة ملف بالنسبة للفئة الثانية. كما يمكن ولوج السنة الثانية من سلك المهندسين حسب عدد المقاعد المخصصة. من طرف الحاصلين على الإجازة أو ما يعادلها وكذلك الحاصلين على الماستر في إحدى المسالك المعتمدة والذين أثبتت لجنة الاختيار بأن ملفاتهم متازة وأنهم يتوفرون على مؤهلات عالية. إلا أن المجلس الأعلى للحسابات لم يتمكن من التأكد من أن الملفات المقبولة من لدن لجنة الاختيار متازة وأن أصحابها يتوفرون على مؤهلات عالية لأن المدرسة لم تقدم للمجلس تلك الملفات؛ فعلى سبيل المثال تم قبول 27 حالة برسم السنة الجامعية 2002 / 2003 و 22 حالة برسم سنة 2007 / 2008 و 16 حالة برسم سنة 2010 / 2011 في إطار ولوج المدرسة في الحالات الاستثنائية.

#### أنشطة البحث العلمي

نسجت المدرسة المحمدية للمهندسين علاقات تعاون مع مؤسسات التكوين وشركات وخاصة منها شركة « م. ا » في إطار الإعداد لماستر حول «الدورات المدمجة والنظم المحمولة «circuit intégré et système embarqué» الذي أحدث في إطار مركز التميز حول ميكروالالكترونيك الذي يعد ثمرة التعاون بين المؤسسات التي يرجع إلى 2001 . والذي نتج عنه إحداث مركز «تصميم ميكروالالكترونيك» والذي احتضنته المدرسة داخل بناياتها من 2001 إلى غاية 2006 .

ولم يكن بالإمكان تقييم هذه الشراكة ولا التزامات مختلف الأطراف في غياب وثائق تتعلق بهذا المشروع ماعدا بعض المعلومات التي تم استقاؤها من الوثائق المحاسبية . والتي يتضح من خلالها أن شركة « م. ا » أدت ما مجموعه 3,9 مليون درهم في إطار «مساهمتها في المصاريف المتعلقة بالبنائات» والذي كان موضوع أربعة أوامر بالدخل خلال السنتين الماليتين 2006 و 2007 . منها 2,7 مليون برسم سنة 2006 .

ولا يمكن لهذه المبالغ أن تكون موضوع أمر بالنفقة إلا في إطار برنامج استعمال مؤشر عليه من لدن الخازن المؤدي. ورغم ذلك فقد تم صرف مبلغ 3,1 مليون درهم في غياب البرنامج المذكور . و في هذا الشأن و بالإضافة إلى معرفة أوجه صرف المبالغ المشار إليها أعلاه. لا بد من إثارة موضوع المعايير التي تم اعتمادها في تحديد مساهمة شركة « م. ا » كما لم تدل المدرسة بالعقود المتعلقة بوضع العدادات و لا بفواتير الماء والكهرباء ولا المعايير التي تم اعتمادها لتقييم تكلفة صيانة المباني التي استفادت منها هذه الشركة.

## الاحتضان

أنشأت المدرسة المحمدية للمهندسين مركزا للإبداع والتكنولوجيا لتحقيق انفتاحها على محيطها الاقتصادي و جعل أنشطتها المتعلقة بالبحث العلمي في خدمة المقاولات الخلاقة في إطار التعاون بشأن المواضيع المتعلقة بالتجديد وروح المقاوله وإنشاء المقاولات الخلاقة، وكذا تطوير روح المبادرة لدى التلميذ المهندس.

ويعهد تسيير المركز إلى مدير معين من طرف الوزير المكلف بالتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي .

وتجدر الإشارة، في هذا الصدد، إلى أن المدرسة المحمدية لاتتوفر على أية معلومات تتعلق بنشاط مركز الإبداع والتكنولوجيا. والمعطيات التي سيتم عرضها فيما يلي تم جمعها من خلال فحص الوثائق المحاسبية التي أظهرت وجود بعض اتفاقيات التمويل المبرمة بين حاملي المشاريع والمركز ومصلحة التعاون و العمل الثقافي التابع للسفارة الفرنسية. ولم تفض أنشطة المركز إلى إحداث مقاولات خلاقة أو إبداع واستغلال براءة اختراع. اللهم إذا قام المستفيدون من التمويل في إطار عقود الاحتضان بإنشاء هذه المقاولات، الشيء الذي يصعب التحقق منه في غياب تتبع تنفيذ الالتزامات التعاقدية لحاملي المشاريع المعنيين بالأمر.

وفي هذا الصدد ، وبغض النظر على الالتزامات ، وخاصة تلك المتعلقة بالإعلام ، التي يتعهد بها حاملو المشاريع خلال مدة الاحتضان ، يلزم أصحاب المقاولات المحدثه بتقديم الحصيلة المالية لهاته المقاولات إلى المسؤول عن المركز وكذا المعلومات المتعلقة بمناصب الشغل المباشرة التي تم خلقها.

كما تم في إطار عقد الاحتضان إقرار مساهمة مالية يلزم بها حاملو المشاريع تساوي جزءا من رقم المعاملات السنوي الذي حققه المقاوله التي يتم إنشاؤها ما بين السنة الثالثة و الثامنة من وجودها.

بيد أنه لا توجد لدى المدرسة المحمدية للمهندسين أية معلومات تتعلق بهذه الجوانب ، مما يدعو إلى استنتاج قصور مصالح المركز في تتبع التزامات المتعاقدين أو التحقق من فشل حاملي المشاريع في خلق مقاولاتهم .

لذا يوصي المجلس الأعلى للحسابات رئاسة الجامعة والمدرسة المحمدية للمهندسين باتخاذ الوسائل الكفيلة والضرورية لضمان استمرارية مركز الإبداع في أداء المهام المنوطة به والسهر على التتبع الدقيق للالتزامات التعاقدية المترتبة على عقود الاحتضان.

## التكوين المستمر

تقدم المدرسة المحمدية للمهندسين خدمات التكوين المستمر منظمة إما في شكل تكوين معد وفق طلبات مؤسسات وشركات عمومية ومقاولات خاصة، أو في إطار تكوين مفتوح للعموم.

و ظلت مجموعة من الجوانب المتعلقة بتسيير هذا النشاط من غير توضيح نظرا لقله المعلومات المتوفرة بحيث أن المسؤول عن الفريق الذي يشرف على التكوين لوحده يتكلف بكل الجوانب المتعلقة بتدبير التكوين المستمر في غياب دليل المساطر المحدد لمسؤوليات كل متدخل ، خاصة تلك المتعلقة بالفصل بين الاختصاصات المنوطة إلى المصالح الإدارية كتتبع المتدربين المسجلين وخصيل واجبات التسجيل من جهة و المهام ذات الصلة بالجوانب البيداغوجية من جهة أخرى.

وليس من شأن الجمع بين مهام غير متوافقة تأمين تدبير سليم للتكوين المستمر من أجل تحقيق فعاليته والشفافية في مجال خصيل الموارد.

وبعد دعوتها لمرات عديدة لتقديم المعلومات ذات الصلة بهذا النشاط ، اكتفت إدارة المدرسة المحمدية للمهندسين بإعطاء ملفات متعلقة ببعض التكوينات برسم السنوات 2008 و2009 و2010 مع العلم أن بعض التكوينات انطلقت قبل هذا التاريخ. وينجم عن ذلك أن المعلومات المستقاة من تلك الملفات لا يمكن أن ترقى إلى الشمولية أو بالأحرى إلى المصدقية .

ولم تفض مصادقة مجلس المدرسة سنة 2009 على ميثاق التكوين المستمر إلى تغييرات جوهرية، بحيث أن التكوين المستمر تم تدبيره خلال السنة الجامعية 2010 /2011 وفقا لنفس الممارسات السابقة التي تستدعي الملاحظات التالية :

- يبدو أن تعريفه الأسعار المطبقة لا تركز على أي معيار موضوعي من شأنه الأخذ بعين الاعتبار لخصوصيات كل سلك للتكوين المستمر وكذا التكاليف التي تتحملها المدرسة. و تتراوح الأسعار ما بين 40.000 درهم و50.000 درهم بالإضافة إلى مصاريف دراسة الملف.

- غياب مساظر من شأنها ضمان الفصل بين الجوانب المالية وتلك المتعلقة بالبيداغوجية.

- غياب التنسيق بين المسؤولين عن أسلاك التكوين المستمر والمصالح الإدارية. إذ لا تتوصل هذه المصالح حتى باللوائح النهائية للمشاركين لتمكينها من تتبع مبالغ مستحقات التكوين. وفي هذا الصدد، يستلم المسؤول عن سلك التكوين بنفسه الشيكات المتعلقة بهذه المستحقات ليحيلها على المصلحة المكلفة بالشؤون الاقتصادية لإعداد الأوامر بالدخل.

أما بالنسبة لتنشيط وحدات التكوين المتعلقة بكل دورة من دورات التكوين المستمر فقد لوحظ أن التعويضات التكميلية الخاصة بأعمال البحث يتم صرفها للمنشطين على أساس عدد ساعات يتجاوز عدد الأيام المحددة للوحدة التي يخصصونها فعلياً لتدريس أسلاك الماستر المتعلقة بتدبير الصيانة و تدبير الجودة و لوجستيك الإنتاج. و بالنسبة للوحدات المبرمجة في سلك ماستر «تدبير المخاطر المالية». فالتدريس يتوقف يومين في الأسبوع و ذلك في أيام الجمعة ابتداء من الساعة الخامسة و أيام السبت و ابتداء من الساعة التاسعة إلى الثانية عشرة و النصف و من الثانية إلى الخامسة و النصف. في حين أن المنشطين يتقاضون تعويضات عن كل أيام الأسبوع.

و تجدر الإشارة إلى أن تنشيط الوحدات يعهد به في بعض الأحيان إلى بعض الطلبة الذين يتقاضون تعويضات كتلك التي يتقاضاها الأساتذة الحاصلون على الدكتوراه وأحياناً أخرى لأشخاص يدلون برخص القيام بالتنشيط تواريخها لاحقة لتواريخ إنجازهم لهذه الخدمة.

لذا يوصي المجلس الأعلى للحسابات بوضع آليات لتنظيم و تدبير و تتبع التكوين المستمر.

### ◀ تدبير ممتلكات المدرسة المحمدية للمهندسين

تتوفر المدرسة المحمدية للمهندسين على ثمانية مساكن. يستفيد المدير المساعد من مسكنين منها. أما المساكن المتبقية. و ما عدا المسكن المخصص للمدير فيستغلها أشخاصا بعضهم متقاعد عن العمل وبعضهم معينين بمؤسسات خارج المدرسة. كما أن جميع المساكن الموجودة بالمدرسة مرتبطة بشبكتي الماء والكهرباء الخاصتين بالمدرسة ما يعني أنها تستغل ماء وكهرباء المدرسة دون وجه حق.

### ◀ تدبير عملية إيواء الطلبة

تشهد الأماكن المخصصة لإيواء الطلبة على وجود ظروف غير ملائمة للسكن وذلك للأسباب التالية:

- أغلب رشاشات ومراحيض المدرسة غير صالحة للاستعمال إما بسبب حالتها المهترئة وإما بسبب تخريب بعضها من طرف المقاوله التي أشرفت مؤخراً على عملية توسع داخلية المدرسة. بالإضافة إلى كون التصميم الذي أحدثت به رشاشات ومراحيض النزل رقم 3 عبارة عن مساحة مفتوحة تعرض الطلبة لمخاطر البرد ولا تحترم حميتهم. - عدم تجهيز الغرف بالوسائد والأغطية والكراسي.

لذا يوصي المجلس الأعلى للحسابات المدرسة المحمدية للمهندسين بضرورة السهر على تحسين ظروف إيواء الطلبة.

### ◀ تدبير عملية إطعام الطلبة

تخضع التغذية الجماعية لمجموعة قواعد السلامة الصحية المحددة من طرف المصالح البيطرية ووزارة الصحة بالإضافة إلى مقتضيات القانون الداخلي للمدرسة. إلا أن هذه القواعد لا تحترم من طرف المدرسة.

## • شروط السلامة والنظافة

تتسم عملية إطعام الطلبة، في كل مراحلها، بعدم احترام شروط السلامة الصحية والنظافة. فالطبيب الموضوع رهن إشارة المدرسة غائب في اغلب الأحيان ولا يراقب الوجبات اليومية.

كما أن تنقية الخضر وتجهيز اللحوم والسمك بالإضافة إلى عمليتي الطهي وغسل الأواني، والتي يجب أن تنجز في أماكن متفرقة تنجز في نفس المكان مما يضاعف من وجود وتجمع الأتربة والقاذورات.

و بالنسبة لعملية غسل الأواني، فالمدرسة لا تحترم شروط السلامة الصحية المحددة من لدن وزارة الصحة وبصفة خاصة استعمال الماء الدافئ و المطهر و محلول مزيل الجراثيم في غسلها وتطهيرها قبل جفيفها. فيما يخص الحاوية المعدة لجمع النفايات فإنها توجد قبالة الباب المؤدي إلى قاعة الطهي وبمحاذاة المساحة المخصصة لتسليم المواد الغذائية.

بالنسبة للأعوان المكلفين بإعداد الوجبات الغذائية، فإنهم لا يتوفرون على ملابس العمل (قفازات، وقبعات و وزرات) ولا يخضعون للتحليلات الطبية الإلزامية، أضف إلى عدم نظافة المساحة التي يشتغلون فيها (وجود أعقاب السجائر داخل المطبخ) وعدم توفرهم على مستودعات تتيح لهم أدنى شروط السلامة والنظافة.

لذا يوصي المجلس الأعلى للحسابات بوضع احتياطات السلامة واحترام معايير النظافة المتعارف عليها في التغذية الجماعية.

## • سجلات «الإقامة الداخلية»

لم تخضع سجلات الإقامة الداخلية، التي تدون اقتناء واستهلاك المواد الغذائية قط للمراقبة سواء من طرف المدير أو الكاتب العام للمدرسة، أما فيما يخص المكلف بالمصالح الاقتصادية فلا صلة له بالمطعم ومخزن المدرسة. هذه السجلات غير معبأة بطريقة سليمة، فبعض أوراقها تم اقتلاعها، و تتضمن تصحيحات دون الإشهاد على صحتها بتوقيع مختصر من المسؤول. و لم تضع المدرسة خاتم طابعها على السجلات إلا بعد إبداء المجلس الأعلى للحسابات للملاحظات.

## • عدم ملاءمة المواد الغذائية المسلمة للمواصفات الواردة بالصفقات

إذا كانت عملية تسليم المواد الغذائية للمدرسة تبتدئ مع شهر يناير من كل سنة، إلا أن الصفقات المتعلقة بها لا يتم التأشير عليها إلا فيما بعد، على سبيل المثال، فإن الصفقات المتعلقة بسنة 2010 لم يتم التأشير عليها إلا بتاريخ 2010/07/02.

و تتم عملية تسليم المواد الغذائية من لدن المكلف بمطعم المدرسة دون أن تكون بحوزته نسخة من الصفقة المؤشر عليها. هذه الممارسة قد تؤدي إلى تسليم مواد ذات جودة ناقصة، فعلى سبيل المثال فصفقة الأسماك المجمدة سلمت سنة 2010 على شكل أسماك تزن 3 إلى 4 كيلوجرامات للواحدة عوض 10 كيلوجرامات للواحدة دون تنقية ودون إفراغ جوفها ودون تقطيعها إلى جزئيات متساوية. كما تنبعث منها رائحة كريهة مع العلم أن الصفقة تنص على أن السمك الذي سيسلم يجب أن يزن 10 كيلوجرامات للواحدة وأن ينقى ويفرغ جوفه ويجزئ بشكل متساو. نفس الشيء بالنسبة للدجاج، فبدل أن يزن ما بين 1.2 كلف و 1.5 كلف ويسهل عملية تقسيمه على أربعة وجبات، تم تسليم دجاج يزن ما بين 1 كلف و 2 كلف.

فيما يخص مشروب اللبن المصفى، فإن ما تم تسلمه يزن 90 جراما بدل 125 جراما المقررة بدفتر الشروط الخاصة، أما الفواكه فيتم توزيعها على الطلبة وهي على حالة قطفها، لم يتم غسلها ولم يتم فرزها.

## • اللجوء إلى إبرام صفقات وسندات طلب في نفس الوقت لاقتناء نفس المواد

تلجأ المدرسة من أجل اقتناء المواد الغذائية، خاصة الخبز والحلويات، إلى إبرام صفقات و سندات الطلب في نفس الوقت، حيث تعتمد المدرسة في البداية إلى إبرام الصفقة مع الممون الذي رست عليه الصفقة، وبموازاة مع ذلك تعتمد إلى توقيع سندات طلب مع نفس الممون يملك عدة مخابز، وفي هذا الإطار، أبرمت المدرسة سنة 2007 الصفقة المتعلقة بالخبز بمبلغ قدره 630.000,00 درهم، كما لجأت إلى خمس سندات طلب مع نفس الممون بمبلغ إجمالي قدره مليون ومائتي ألف درهم.

علما أن سندي طلب من بين هذه السندات يغطيان نفس الفترة التي تغطيها الصفقة. و أضفت المقاربة المنجزة بين ما هو وارد بالوثائق المحاسبية وما تم تسلمه فعليا إلى وجود ما مجموعه 827.680 وحدة خبز مؤداة بشكل زائد.

نفس الملاحظة سجلت سنة 2008 من طرف المدرسة. حيث أن هذه الأخيرة لجأت إلى خمس سندات طلب بمبلغ إجمالي قدره 1,1 مليون درهم و في نفس الوقت أبرمت الصفقة رقم 06 /BF/ 2008 و أدت للمموم ما مجموعه 1.245.550,00 درهم دون تسلم ما يقابله من مادة الخبز.

وفي سنة 2010. عمدت المدرسة إلى إبرام صفقة وتوقيع سند طلب مع نفس المموم وأدت هذه العملية بدورها إلى تمكين المموم من مبالغ مالية دون أن يسلم للمدرسة ما يقابلها من مادة «الخبز» المتعاقد بشأنها. وهكذا تبين من سجلات أمين مخزن المطعم أن المموم تسلم مبلغ 249.700,00 درهم دون أن يسلم كمية الخبز المتفق بشأنها في إطار سند الطلب. كما أدت المدرسة مبلغ 240.000,00 درهم في إطار الصفقة دون مقابل حسب ما تبين من المقارنة بين كمية الخبز المحددة في كشف الحساب و تلك المسلمة فعليا.

#### • الصفقة المتعلقة بحصة الحليب

تعافت المدرسة مع «ح ش م» في إطار الصفقة رقم 06 /BF/ 2010 بمبلغ 1.015.800 درهم. فيما بعد عمدت المقاوله إلى التخلي عن الصفقة بتاريخ 2010/05/24 والتنازل عن جميع حقوقها في هذه الصفقة معللة ذلك بعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. فلجأت المدرسة للتعاقد في إطار صفقة تفاوضية رقم BF/2010/16 مع «ط.ب» من أجل اقتناء مادة الحليب ومشتقاته بمبلغ 1.009.920 درهم. وبما أن هذه الصفقة لم يتم التأشير عليها إلا بتاريخ 2010/07/23 وكون الصفقة الأولى تم فسخها قبل البدء في تزويد المدرسة بالحليب. نلاحظ أن هذه الأخيرة عمدت إلى أداء مبالغ مالية للمقاول «ط.ب» دون أن يقدم للمدرسة أية مواد.

وتبين من خلال المقارنة التي تم إجازها ما بين الأرقام الواردة بكشف الحساب المؤقت والأرقام الواردة بسجلات مخزن مطعم الإقامة الداخلية وجود اختلافات فيما بينها. ما يعني بان المدرسة كانت تصر على أن تجعل المقاوله تستفيد من هذه الاختلافات. إذ أن وجود تاريخ كشف الحساب المؤقت رقم 1 في 2010/7/01 جاء قبل التأشير على الصفقة مما يعني بأن المدرسة مكنت المقاول من مبلغ 445.303,72 درهما دون تقديم أي مبرر. كذلك بالنسبة لكشف الحساب المؤقت رقم 2 في 2010/12/31 فالكميات الواردة في هذا الكشف غير متطابقة مع الكميات المسجلة في سجلات الخزن. مما يعني أن الكشف المذكور لا يعبر عن حقيقة الكميات التي تسلمتها للمدرسة.

#### • الصفقة المتعلقة بحصة البقالة 2008

عمدت المدرسة في نفس الوقت إلى عقد صفقة مع المقاوله «ط.ب» و توقيع سند الطلب رقم 29 بتاريخ 10 /3/ 2008 مع شركة « AE ش م م. » بمبلغ 240.354,00 درهم. إلا أن المقارنة ما بين المواد المسلمة فعليا والمواد التي تمت تأدية مبالغها للمموم تدل على أن المدرسة أدت مبلغ 115.637,5 درهم دون أن تسلم ما يقابلها من سلعة.

#### ◀ تسيير ميزانية المدرسة

#### • اللجوء إلى جزيء النفقات وغياب بيانات الأثمان المختلفة

و تتجلى الحالات التي تم إكتشافها في مايلي:

- عمدت المدرسة في نفس اليوم (2006/5/05) إلى توقيع طلبيتين مع نفس المقاوله من أجل إنجاز أشغال التهيئة بمبلغ 423.859,98 درهما:

- قامت المدرسة في تاريخ 2006/4/30. وفي إطار اقتناء لوازم تدرج ضمن باب بالميزانية «صيانة وإصلاح المباني الإدارية». بتوقيع على خمس طلبيات بمبلغ 139.118,40 درهما. ضمنها أربع طلبيات مع نفس المقاوله دون تقديم البيانات المختلفة للأثمان. و هكذا. تبين أن سند الطلب رقم 33 يتضمن اختلافا في الأثمان بالمقارنة مع سندات لنفس الممومين يصل الى 8.244 درهما. كما تم إنجاز أشغال عن طريق ثلاث طلبيات في ظرف لا يقل عن شهر بمبلغ 400.092,60 درهم. و تم تقديم طلبيتين في نفس اليوم بمبلغ 495.269,61 درهم دون الإدلاء بالبيانات المختلفة للأثمان:

- لجأت المدرسة إلى توقيع سندات الطلب بالاعتماد على بيانات مختلفة للأثمان مقدمة من لدن نفس الممون مع تمكين مومنين من إنجاز بعض العمليات دون أن تكون لهم صلة بنوعية العملية المنجزة. حيث عمدت المدرسة بتاريخ 28 / 02 / 2010 إلى توقيع سند الطلب رقم 51 / 2010 بمبلغ 189.930,00 درهم مع موم له مخبزة بالرباط قصد إنجاز عملية تتعلق بتنظيم ندوة بمدينة مراكش.

### تدبير المشتريات

اقتنت المدرسة. في تاريخ 22 / 01 / 2008. برنامجا معلوماتيا يخص طريقة تسيير الميزانية والمخازن بمبلغ 51.000,00 درهم. ويشمل هذا المبلغ أيضا التكوين ومواكبة الاستعمال. إلا أنه اتضح بأن هذا البرنامج غير مستعمل وأن التكوين لم يتم إنجازه من لدن المقاول بالرغم من حصولها على مبلغ العملية كاملا.

و يذكر المجلس الأعلى للحسابات في هذا الصدد بأن المدرسة ملزمة باحترام القوانين الجاري بها العمل والمتعلقة بالإنجاز وتنفيذ النفقات عن طريق سندات الطلب.

### تدبير الصفقات العمومية

لا تحترم المدرسة. في إطار عمليات التشييد والبناء. القوانين والأنظمة المتعلقة بالتعمير والبناء. حيث لوحظ بأن عملية بناء عمارات جديدة تنجز دون الحصول على رخص البناء ودون أن تصادق الوكالة الحضرية على تصاميم البناء. هذا بالإضافة إلى كون المدرسة تتحمل جميع المصاريف المتعلقة باستهلاك الماء والكهرباء الخاص بأوراش البناء التي تقيمها المقاولات التي تشرف على عمليات البناء. فبالإضافة إلى هذه المخالفات المشتركة بين جميع الصفقات. تم الوقوف على ملاحظات أخرى تخص كل صفقة على حدة:

#### • عدم الإدلاء ببعض الوثائق المطلوبة في دفتر الشروط الخاصة

- الصفقة رقم EMI/7/06 المتعلقة بأشغال صيانة مطعم المدرسة المحمدية للمهندسين;
- الصفقة رقم PUA/4/2007 المتعلقة بأشغال صيانة القاعة المتعددة الوسائط;
- الصفقة رقم PUA/1/2007 المتعلقة بإنهاء أشغال توسعة مطعم المدرسة.

#### • أداء ثمن بعض فصول الصفقة دون إنجازها

- الصفقة رقم EMI/7/06 المتعلقة بأشغال تهيئة مطعم المدرسة المحمدية للمهندسين

إن الأشغال المتعلقة بإنجاز بعض الفصول لم يتم إنجازها بالكامل. إذ أن العملية اقتصرت على إنجاز جزء منها في حين أن الأداء شمل العملية بأكملها:

- الفصل رقم II.09: باب الخزانة بما في ذلك اللوازم التالية: الرفوف. المماسك. الأقفال و المقابض.... إلا أن المقاوله اقتصرت على إنجاز أبواب الخزانات دون أن تنجز أي واحد من اللوازم المذكورة;
- الفصل رقم IV.09: أحواض غسل مجهزة بصنبور وجميع اللوازم: لم يتم العثور إلا على 5 أحواض غسل في حين أن الأداء شمل 11 حوضا;

#### - الصفقة رقم PUA/9/2005 والصفقة رقم APU/1/2007

لقد تم احتساب ثمن مجموعة من الفصول بصفة مضاعفة. إذ تم حملها أول الأمر في إطار الصفقة رقم PUA/9/2005 وتمت إعادة احتسابها في إطار الصفقة رقم APU/1/2007. فمثلا وفي إطار الفصل المتعلق بوضع أبواب الغرف المنجزة في إطار الصفقة تم إحصاء ما مجموعه 72 بابا في حين أن ما تم أدائه هو 116 بابا.

#### - الصفقة رقم A5PUMA/15/2008 المتعلقة بأشغال توسعة داخلية المدرسة

تم إنجاز بعض الفصول دون مراعاة ما تنص عليه الصفقة. ونخص بالذكر ما يلي:

- الفصل 402: أبواب إيزوبلان من نوع P 2 والمخصصة لدور النظافة حيث أن حجمها (خارج الإطار) يجب أن يكون

0.84 م 2.2م X م ومجهزة بأداة إيقاف . إلا أن مجموع الأبواب (168) التي تم تركيبها لم يتجاوز حجمها 0.8 م X 1.87 م ودون أن تكون مجهزة بأداة إيقاف.

- الفصل 403: خزانات ايزوبلان من نوع 1PL: نصت الصفقة على أنه وبعد وضع أبواب الخزانات يجب تجهيزها داخليا بوضع رفوف من الخشب ووضع علاقة للملابس. إلا أن التجهيز الداخلي للخزانات لم يتم .
- الفصل 728: وضع وتجهيز الرشاشات بجميع المستلزمات بما في ذلك التحكم في درجة حرارة الماء إلا أن ما تم ملاحظته في إطار التجهيز أنه اقتصر على وضع صنوبر عادي لا يمكن من التحكم في درجة حرارة الماء.
- الفصل 731: أحواض غسل اليدين مزدوجة: بدل وضع 24 حوض مزدوج. تم وضع 18 حوض فردي .
- الفصول: 150, 716, 631, 632 لم يتم إنجازها.

ما يعني أن المقاوله. وفي إطار كشف الحساب المؤقت رقم 8. استفادت من مجموعة من الأداءات دون أن يتم إنجازها.

- الإدلاء بمحاضر تسلم غير صادقة

عمدت كل من رئاسة الجامعة والمهندسين المعماريين إلى تعديل تواريخ محاضر التسلم المؤقت ومحاضر التسلم النهائي من أجل إعفاء المقاولات من أداء غرامات التأخير الناتجة عن التأخير في إنجاز الإشغال. ويتعلق الأمر ب:

- الصفقة رقم PUA/4/2007 والمتعلقة بأشغال صيانة القاعة المتعددة الاستعمالات

حيث عمد المهندس المعماري إلى وضع تاريخ غير صحيح على محضر التسلم المؤقت مما سهل عملية أداء مبالغ للمقاوله قبل أن تنجز ما طلب منها. فكشفت الحساب المؤقت رقم 5 والأخير مؤرخ في 29 / 10 / 2007 يحتوي على أشغال تهم عملية تكييف الهواء في حين أن محاضر الورش والمؤرخة في 29 / 01 / 2008 توضح بأن عملية التكييف لا زالت في طور الربط. مما يعني بأن المهندس المعماري ساهم في إعفاء المقاوله من أداء غرامات التأخير. وهذه الغرامات حددها الفصل 8 من الصفقة في 1 في الألف من المبلغ الأصلي للصفقة عن كل يوم تأخير دون أن يتجاوز سقف مبلغ الغرامة 10 % من الصفقة.

- الصفقة رقم A5PUMA/15/2008 المتعلقة بأشغال توسعة الإقامة الداخلية للمدرسة

إن تاريخ 19/09/2009 والذي تم وضعه على محضر التسلم المؤقت غير صحيح. فقد تم تعديله من طرف الموقعين على المحضر من أجل الحيلولة دون تطبيق غرامات التأخير على المقاوله ومن أجل أداء مجموعة من فصول الصفقة قبل إنجازها . خاصة و أن محاضر الورش المؤرخة في 30 / 9 / 2009 والتي جاءت لاحقة لتاريخ محضر التسلم المؤقت تشير إلى أنه لا زالت هناك أشغال لم تنجز.

• استغلال بنايات قبل تسلمها بواسطة محضر تسلم

عمدت المدرسة إلى البدء في استغلال بنايات قبل أن تتم عملية التسليم. وذلك في إطار ما يلي:

- الصفقة رقم A5MPU/3/2008 والمتعلقة بأشغال بناء توسعة الإقامة داخلية المدرسة

هذه الصفقة لم يتم تسلمها من لدن المدرسة مع العلم أن هذه الأخيرة عمدت إلى إسكان التلاميذ بالبنائيات دون التأكد من حسن إنجاز الصفقة.

- الصفقة رقم A5MPU/1/2010 والمتعلقة بأشغال توسعة داخلية المدرسة-الشطر الثالث-

لم تقدم رئاسة الجامعة.المشرفة على إنجاز المشروع أمر البدء في الأشغال غير انه لوحظ ومن خلال تفحص محاضر الورش بأن المقاوله بدأت في إنجاز الأشغال قبل تاريخ 28 / 04 / 2010. وإلى غاية يناير 2012 لم تكن الصفقة قد تسلمت. مما يعني أن آجال إنهاء الأشغال قد انصرمت وأن المقاوله تجاوزت مدة الإجاز المحدد في 8 أشهر. بالإضافة إلى ما ذكر فإن المقاوله لم تحترم مجموعة من مقتضيات الصفقة ونخص بالذكر ما يلي:



الفصل 22 المتعلق بوضع وتنظيم الورش. إذ أن المحل الذي تم استعماله من طرف المقاوله كمكتب للورش ليس إلا السكن السابق لحارس المدرسة والذي لا زال مرتبطا بشبكتي ماء وكهرباء المدرسة بالإضافة إلى كون المقاوله لم تحدد معالم الورش بلافتة. وقد بادرت المدرسة إلى إسكان التلاميذ ببنائة مازالت في حالة ورشة عمل.

وتجدر الإشارة إلى أن الصفقة تنص أيضا على إصلاح المستوصف وبناء منزل لحارس المدرسة. إلا أن هاتين البنائيتين الأخيرتين بدأت المدرسة في استغلالهما دون اللجوء إلى وضع وتوقيع محضر التسلم. مما يعني أن بعض الأشغال المنجزة في هذا الشأن ستكون غير ملائمة لما هو وارد بالصفقة فعلى سبيل المثال تم وضع سخانات الماء التي تزن سعتها 15 لتر مع العلم أن السعة المحددة في الصفقة هي 75 لتر.

## II - جواب رئيس جامعة محمد الخامس أكadal - الرباط

(نص مقتضب)

(...)

### التكوين الأساسي

يتم القبول في السنة الأولى أساسا عن طريق مباراة وطنية مشتركة مفتوحة في وجه المرشحين المسجلين بانتظام في الأقسام التحضيرية. وكذا المرشحين الأحرار الذين سبق لهم أن كانوا مسجلين بانتظام في هذه الأقسام. كما يتم قبول من 16 إلى 20 طالبا عبر جسر مع مؤسسات أخرى (كليات العلوم وكليات العلوم والتقنيات). ويتم هذا القبول بالسنة الأولى بطريقتين: الأولى عن طريق مباراة خاصة بالمدرسة مفتوحة في وجه حاملي شهادة الدراسات الجامعية العامة (DEUG) أو ما يعادلها. والثانية عن طريق دراسة ملفات المرشحين الحاصلين على الاجازة أو ما يعادلها أو يفوقها. في الحالة الأخيرة. يتم إنتقاء ملفات المرشحين من طرف مصلحة الشؤون الطلابية تحت إشراف نائب المدير ليتم الاحتفاظ بالملفات التي تستجيب للمعايير الرئيسية للمدرسة (الشهادة. عدد السنوات للحصول عليها. الحد الأدنى للسن وعدد الميزات). ثم تقدم هذه الملفات إلى الشعب ذات الصلة. والتي تشكل كل واحدة منها لجنة مكونة من أساتذتها. مهمتها وضع معايير محددة لتصنيف المرشحين وفقا للمعايير المعتمدة. وتتم دراسة الملفات بعد ترتيبها. من قبل لجنة تربية مكونة من المدير ونائبه ورؤساء الشعب ومنسقي الوحدات للمصادقة أو عدمها على هذا التصنيف. وتوجد هذه الملفات بمصلحة الشؤون الطلابية. من المهم أن نلاحظ أن الطرق الثلاث للإختيار لم تؤد إلى أي قبول غير مستحق منذ 2005.

### أنشطة البحث

في يوليوز 2001، وقعت جامعة محمد الخامس أكadal اتفاقية مع «ST Microelectronics» للاستفادة مجانا من أماكن العمل داخل المدرسة. ومن جهتها. التزمت هذه الشركة. من بين أمور أخرى. بأداء مستحقات إستهلاك الماء والكهرباء والمساهمة في تكاليف الصيانة الخاصة بأماكن العمل الموضوعه رهن إشارتها. وفي هذا السياق. تسجل المبالغ المدفوعة من طرف هذه الشركة لصالح المدرسة. وهذه مداخيل مختلفة محسوبة على أساس بيانات الاستهلاك المسجلة بعددات وضعت من طرف هذه الشركة وكذلك بناء على تقديرات تكاليف الصيانة. ففي مرحلة أولى. تم دفع الدفعة الأولى بواسطة شيك إلى حساب خارج الميزانية للمدرسة وكان موضوع برنامج عمل.

لم يكن علينا أن نباشر بهذا الشكل. و في الواقع لم يكن مصدر هذا المبلغ من خدمة أو عقد بحث. وكانت هذه المبالغ كلها تدفع في الحساب الرئيسي للمدرسة. بموافقة المراقب المالي. على شكل مداخيل مختلفة بالميزانية لتلبية الاحتياجات المختلفة للمدرسة. وقد خصص جزء منها لتجهيز المركز الحالي للتكوين المستمر. والذي مكن من تحقيق. في ظرف 6 سنوات. ما يعادل 36 مليون درهما لرقم المعاملات أي 6 ملايين درهما في السنة.

جدر الإشارة إلى أن المبالغ الهامة المستحقة على الشركة السالفة الذكر كان يجب أن تطلب من قبل الادارة السابقة للمدرسة والتي لم تفعل ذلك لأسباب مجهولة. ولما تولت الإدارة الحالية تدبير شؤون المدرسة. اطلعت على الوضع. وطلبت من الشركة المذكورة الوفاء بالتزاماتها. وقد استجابت هذه الأخيرة بشكل إيجابي. مؤكدة أن هذه المبالغ المستحقة كانت مخططة في ميزانيتها وكانت تنتظر الادارة السابقة المطالبة بها.

### الاحتضان

إن مركز الابتكار التكنولوجي (CIT) هو حاضنة أنشأت سنة 2001 من طرف المدرسة المحمدية للمهندسين لمرافقة حاملي المشاريع المبتكرة. وفي بداية وجود هذه الحاضنة. تم منح إعانات من طرف مختلف المؤسسات بما فيها وزارة التعليم العالي. ومصلحة التعاون والعمل الثقافي في سفارة فرنسا. وهذه الإعانات كانت كلها مخصصة تقريبا لتكوين حاملي المشاريع ولإنتاج النماذج أو التجارب بمعدل 230.000 درهما للمشروع الواحد. وبعد ذلك. توقفت هذه التمويلات ووجهت إلى هياكل أخرى كالمركز الوطني للبحث العلمي والتقني. ولقلة الموارد. فإن أنشطة الحاضنة بالمدرسة عرفت

تباطؤًا كبيرًا، أو توقفًا منذ سنة 2006 مثل ما حدث لجميع الحاضنات بالمغرب. حتى بعد أن تم تعيين هذا المركز كحاضنة بجامعة محمد الخامس أكادال، فإنه لم يستفد من أي موارد مالية أو بشرية لتمكينه من دينامية جديدة. وعلاوة على ذلك، جُدر الإشارة إلى أنه على الرغم من الإتصالات التي أجرتها المدرسة، فإن حاملي المشاريع المحتضنة لم تعد لها علاقة مع المدرسة بعد إنتهاء فترة الحضانة مما لا يمكن من معرفة ما حدث لمشاريعهم.

وعلى صعيد آخر، تنبغي الإشارة إلى أن الوثائق الوحيدة المتعلقة بأنشطة الحضانة التي خلفتها الإدارة السابقة للمدرسة ليست إلا عقود الحاضنة والحسابات المتعلقة بها.

## ← التكوين المستمر

تستغرق مدة الدراسة بـ "Mastère" بالمدرسة المحمدية للمهندسين سنة واحدة من غير دبلوم في إطار التكوين المستمر (...)

وعلاوة على ذلك، من المهم أن نلاحظ أن واجبات التسجيل به تتراوح بين 45.000 و 55.000 درهما حسب مدة الدراسة والمكونين المختارين. (...)

ويتم تخديد هذه الأسعار لتغطية مصاريف التكوين: التنشيط، الوثائق والغذاء خلال أيام الدراسة بالوحدات، وكذلك تكاليف صيانة أماكن العمل والمعدات. ويتم تنشيط وحدات هذا "Mastère" من طرف أساتذة من المدرسة ومؤسسات جامعية أخرى وكذلك من طرف المهنيين. وتدفع واجبات المكونين كما هو معمول به في سوق التكوين المستمر بما في ذلك مدارس المهندسين العمومية المماثلة للمدرسة المحمدية للمهندسين والتي تتراوح ما بين 5.000 و 10.000 درهما خام. مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرة والكفاءة، وليس حسب السعر المحول للساعات الإضافية والذي هو 1.200 درهما لليوم الواحد والذي لا يقبله أي مكون بما فيهم المكونين بالمدرسة. بالإضافة إلى ذلك، جُدر الإشارة إلى أن أي طالب لم يشارك في تنشيط وحدات التكوين المستمر، وكذلك التعويضات التي يتقاضاها المكونون تعتمد على إذن من طرف مشغليهم سارية المفعول لفترة التكوين.

ويعتبر كل تكوين مستمر على أنه نشاط لتقديم الخدمات، على شكل عقد أو أداء مباشر من طرف المشاركين، ويسير من طرف منسق على شكل مشروع عمل والذي ينتهي عند تسليم الشهادات للمشاركين.

تسير ملفات هذه الدورات من طرف منسق الدورة فيما يتعلق بالتكوين، أما الجانب المحاسباتي، فيتم تسييره من طرف مصلحة الشؤون الاقتصادية بالمدرسة، ويحدد المنسق برنامج العمل كجميع عقود الخدمة ويتابع بانتظام جميع المداخل والمصاريف بتنسيق مستمر مع مصلحة الميزانية بالمدرسة. تبلغ لائحة المشاركين إلى مصلحة المحاسبة لتتبع الأداءات كما تراقب كذلك من طرف منسق التكوين.

لا تسلّم أية شهادة إلى شخص يتابع التكوين ولم يؤد واجبات التسجيل، بحيث أن الإدارة تحرص على المراقبة بصفة دائمة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة المدرسة أعطت عدة مرات نفس الجواب الواضح : لم يحتفظ المنسقون في أرشيفاتهم إلا بملفات المشاركين لسنوات 2008، 2009 و 2010.

(...)

جميع البيانات المحاسبية المتعلقة بالتكوين المستمر متوفرة بمصلحة الميزانية والمحاسبة منذ 2005.

(...)

وينبغي أيضا ملاحظة أنه تم اتخاذ إجراءات جديدة لتسيير التكوين المستمر، كما أن هناك برنامج في طريق التطوير داخليا، من أجل تسهيل هذا التسيير سواء من ناحية التكوين أو من الناحية المالية.

## تسيير الممتلكات بالمدرسة

إن المدرسة لا تتوفر إلا على أربع وحدات للسكن الإداري : المدير، نائب المدير، محاسب المدرسة والحارس. ولأكثر من 20 سنة، أربع محلات أخرى كانت تستعمل للسكن من طرف موظفي المدرسة بموافقة الإدارة القديمة بالرغم أنها لم تكن مخصصة للسكن : محلان في الطابق الأخير من داخلية البنات، واللذان كان من المفروض أن يكونا غرفا بنفس الداخلية. ومحلان آخران في شعبة من الشعب ولكن غير صالحة للسكن. وتجدر الإشارة إلى أنه نظرا لكون نائب المدير السابق رفض إخلاء السكن الذي كان موضوعا رهن إشارته، رغم أنه أقيل من منصبه، اضطر النائب الحالي للمدير للسكن مع عائلته التي تتكون من أربعة أفراد في شقتين مساحة كل واحدة منها 40 مترا مربعا. وأن مساحة هاتين الشقتين معا تقل بكثير عن مساحة السكن الذي يشغله نائب المدير السابق بدون حق. وطلبت الإدارة الحالية منذ أربع سنوات تقريبا من رئاسة الجامعة رفع دعوى قضائية من أجل إخلاء جميع المباني التي يشغلها أشخاص ليس لهم الحق في السكن بها، وهذه القضية هي في المرحلة النهائية للتسوية في محاكم الرباط. وقد حكمت المحكمة بإخلاء جميع المحلات المحتلة.

لقد تم ربط جميع المساكن الوظيفية، منذ إنشاء المدرسة بشبكات الماء والكهرباء للمدرسة على إرغام جميع المستفيدين، بما في ذلك المدير ومساعدته، من أداء مستحقات الإستهلاك وذلك بأثر رجعي.

## تسيير الداخلية بالمدرسة

يتم إسكان الطلبة وفق شروط جد مرضية، إن تقرير المجلس الأعلى للحسابات عمل على معاينة سلبية للداخلية، في الوقت الذي كانت فيه الأشغال مازالت جارية بجناحين من تهيئة وصيانة بما فيها مراحيض الجناح 4 التي تدهورت من طرف الداخلين بعد مدة 6 أشهر من الاستعمال والتي تم إصلاحها وتقويتها وكذا الجناح الصحي<sup>3</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأشغال قد انتهت شهر يونيو 2012.

بطلب من الطلبة، قبلت الإدارة إسكانهم بالجناح 3 رغم أن الأشغال ما زالت سارية بأحد الأجنحة الصحية الثلاث، والجناحان الآخران كانا جاهزين، ولهذا، فضلت الإدارة إسكان هؤلاء الطلبة في هذا الجناح بدل تركهم يبحثون عن سكن بثمن باهض. لأنه من الصعب الحصول على سكن بالأحياء الجامعية من طرف طلبة المدرسة منذ سنة 2008. هذا ما ساهم في خلق مشاكل متعددة للطلبة الذين لم يتمكنوا من الحصول على سكن لإلتزامهم بالحضور الاجباري وإلتزامات المواعيد لتكوين المهندسين والتكوين العسكري.

(...)

فيما يخص الكراسي الخاصة بقاعات الدراسة، فقد تم اقتناء 1800 كرسي من النوع الممتاز عن طريق صفقة وذلك في شهر فبراير 2012 وتم تسليم هذه الكراسي وفق شروط دفتر التحملات الخاصة ووزعت حسب حاجيات قاعات الدراسة والداخلية. وخلافا لما ورد في تقرير المجلس الأعلى للحسابات عن غرف الطلبة، فإنها تحتوي على خزانات ورفوف. وفيما يخص الأفرشة، فإن أكثر من 600 غطاء ووسادة تم اقتنائها سنة 2012 وتم وضعها في المخزن.

(...)

## تدبير المطعم

### • شروط الصحة والسلامة

إن ما جاء في تقرير المجلس الأعلى للحسابات حول شروط الوقاية وكل ما يتعلق بالإطعام، هو مخالف للواقع. فإنه لم يلاحظ أي تسمم منذ سنة 2005 إلى الآن لأكثر من 330.000 وجبة مقدمة في ظرف 220 يوما في السنة. فشروط الوقاية تحتاج إلى تحسين بطبيعة الحال، وعليه فإن المدرسة تسعى جاهدة، رغم ضعف الإمكانيات المتوفرة لديها إلى تحسين خدماتها وكذا شروط الوقاية الصحية. وفي هذا الصدد فإن طبيب المدرسة ملزوم يوميا بمراقبة جودة الأطعمة المقدمة للطلبة خلافا لما كان ساريا من قبل.

الأماكن المخصصة لتجهيز الوجبات منفصلة : محل خاص باللحوم، ومحلان آخرين لتجهيز الأطعمة ينفصلون كلهم عن المكان الخاص بالطهي. في سنة 2011، سبق لإدارة المدرسة أن طلبت من اختصاصي القيام بدراسة لهذه الأماكن

وأكد لها أن هذه المرافق كافية. منفصلة بشكل جيد. وقد اقترح اقتناء تجهيزات إضافية خاصة بالطهي وإصلاح المدخنة (Hotte)، والتي سبق الإعلان عن إصلاحها. كما اقترح أيضا توفير مخازن ورفوف إضافية لترتيب الصحن والأواني.

صحيح أن عملية تنظيف الأواني ما زالت يدوية وغير فعالة رغم استعمال مواد التنظيف. وذلك راجع لتزايد أعداد الطلبة المستفيدين من الإطعام والذي يفوق 1000 وجبة غذاء في اليوم. ونقص في عدد الأشخاص المكلفين بالنظافة.

(...)

يتحمل العاملون بالمطبخ جهودا مكلفة مادام عددهم محدود. ويتطلب هذا الوضع معاملة خاصة لهؤلاء حتى يحترموا الشروط الصحية الضرورية (استعمال القفازات والقفعات والعباءات...). فإن عددا قليلا من الموظفين يقبلون العمل بالمطبخ نظرا للجهد الذي يتطلبه العمل به.

(...)

خلافًا لما ورد في تقرير المجلس الأعلى للحسابات. فإن العاملين بالمطعم والمطبخ لديهم مستودع للملابس. ودولاب خاص بكل واحد منهم. وبالطبع فإن هذا المستودع لا تتوفر فيه شروط النظافة رغم الطلبات المتكررة للمسؤول عن هذه المصلحة. وقد تم إبرام صفقة بتاريخ 26 يوليوز 2012 تخص أشغال ترميم هذه المرافق لتحسين وظيفة استعمالها. علاوة على ذلك. فإن القمامات موضوعة بعيدا عن المكان المخصص لاستلام المواد الغذائية وبعيدة عن مدخل المطبخ. وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة ستخصص محلا مغلقا للنفايات ابتداء من الشهر القادم.

#### • سجل المطبخ

إن المدير والكاتب العام لهم وظائف أخرى تربوية وبحثية وإدارية عليهم القيام بها. مما لا يسمح لهم بالمراقبة اليومية لهذا السجل. علما أن هناك مسؤول عن هذا السجل. فالمدير يفحص شخصا الحالة الشهرية المعروضة عليه: التذاكر المباعية والوجبات المقدمة وكذا المصاريف المتعلقة بالمطعم.

(...)

#### - عدم ملاءمة المواد الغذائية

تجب الإشارة إلى أن المسؤول عن المطعم هو الذي يحدد حاجيات المواد الغذائية كما وكيفا بواسطة دفتر الشروط الخاصة (CPS) كما يشارك في فتح الأظرفة المتعلقة بالصفقة. وهل يعقل أن لا تتوفر على نسخة من هذا الدفتر؟ فهو المسؤول عن مراقبة جودة المواد الغذائية التي يتسلمها وفق الشروط المحددة في دفتر الشروط الخاصة ويرفضها حين تكون مغايرة لما هو ملتزم به ولا يقبل تغيير نوع بنوع آخر. ويتم إنذار المورد كتابيا في حالة تسليم مواد ناقصة الجودة. وإذا تكررت هذه الأفعال عدة مرات. فإن الإدارة تلجأ إلى توقيفه وفسخ العقدة التي تربطها به واللجوء أخيرا إلى الإعلان عن طلب عروض آخر. وهذا يدفع بالمؤسسة إلى اللجوء إلى إبرام سندات الطلب لكي لا تتوقف الوجبات الغذائية المقدمة للطلبة. كما هو الشأن بالنسبة لإقتناء مادة الخبز حيث أن مدينة الرباط لا تتوفر إلا على ثلاث موردين لهذه المادة.

وتجدر الإشارة إلى أن مهمة المدرسة بالدرجة الأولى هي تكوين المهندسين وليس إطعامهم. فإن إطعام الطلبة يجب أن يكون عن طريق المناولة من طرف شركات خاصة. وقد سبق لنا أن درسنا بجدية هذا الموضوع مع الشركات. فالثمن المطلوب يبلغ 60 درهما (فطور. غذاء وعشاء) للطلاب. فإذا افترضنا أن من أصل 1500 طالبا يستفيد 1200 طالبا من هذه الوجبات بالثمن المذكور. ومدة 220 يوما في السنة:  $220 \times 1200 \times 60 = 15.840.000$  درهما مشيرا أن الميزانية المخصصة لإطعام الطلبة بالمدرسة هي 6.000.000 درهما. إذا يجب إضافة مبلغ 9.840.000 درهما. وقد تم إخبار السلطات الوصية بالموضوع. ولكنها غير قادرة اليوم لرصد هذا المبلغ لفائدة المدرسة.

#### - استخدام طلبات العروض وسندات الطلب لشراء نفس المواد الغذائية

على الرغم من منح الصفقة حسب الإجراءات المعمول بها. فإنها لا تنفذ إلا بعد تأشيرة مسبقة من طرف المراقب المالي للدولة. وذلك سنة 2007. مع تسجيل تأخير تسبب في انقطاع توريد المدرسة بهذه المواد وذلك بين يوليوز وشتنبر.

ولقد كان لزاما على المدرسة اللجوء إلى شراء مادة الخبز عن طريق سندات الطلب وذلك لإستمرار الخدمة التي تقدمها للطلبة.

إن مجموع سندات الطلب يتجاوز مجموع الصفقة وذلك يعود إلى عدد الوجبات المقدمة والذي يفوق المتوقع بين شهري شتنبر ويوليوز 2007، وذلك راجع إلى التقليل من احتياجات المطعم من قبل الفريق المشرف على تسييره (...)

خلال هذه الفترة نفسها فإن موردي الفواكه والخضر لا يمكن الإعتماد عليهم فيما يتعلق بالجودة والكمية على الرغم من الإشعارات الرسمية من إدارة المدرسة، ففي بعض الأحيان، فإن الموردين كانوا غير قادرين على التسليم.

ولمعالجة هذا المشكل، لجأت المدرسة إلى الإقتناء من مورد آخر كلما كان ذلك ضروريا، وذلك لإستمرار تقديم الوجبات إلى الطلبة، وهذه المصاريف الإضافية تفسر الرجوع إلى سندات الطلب، وهذا لا يعني محاولة تقسيم التكاليف، ولكن وسيلة تليها الاحتياجات والمتطلبات لاستمرارية الخدمة العامة.

#### - الحليب ومشتقاته

لنفس الأسباب المشار إليها أعلاه، فإن إعتماد إجراء تفاوض لشراء مادة الحليب، بعد إنسحاب المورد حامل الصفقة من جهة، والحاجة الملحة لعملية الشراء والتي تتطلب الإعلان عن طلبات العروض من جهة أخرى، وهذا هو في الواقع، إستجابة لتلبية احتياجات الطلبة، وذلك بتشاور مع المراقب المالي للدولة.

في الواقع، اضطرت إدارة المدرسة للانتقال إلى عقد قابل للتفاوض مع «ت.ب» الشركة التي تأتي في الدرجة الثانية من ناحية الأثمنة، وذلك باتفاق مع المراقب المالي للدولة. جدر الإشارة إلى أن «ت.ب» هي التي فازت بالصفقة سنة 2009، وهذه الشركة وافقت على التسليم حتى قبل التأشير على الصفقة وذلك ابتداء من يناير 2010.

وتنبغي الإشارة إلى أن الأداء يكون بناء على وصل تسليم موقع من طرف المسؤول عن المطعم وليس على أساس سجل المطبخ الذي يعتبر وثيقة داخلية لا يمكن الإعتماد عليها كما يلاحظ المجلس الأعلى للحسابات.

ولذلك، فإن هذا كله ليس إجراء لتجاوز مبدأ المنافسة، ولكن لتلبية الحاجة الملحة للطلبة بسرعة وبفعالية.

#### - التوابل

إن سند الطلب رقم 29، المؤدى في سنة 2008، يخص المواد التي تم استلامها ولم يؤدي عنها، وتوضح ذلك السجلات المحاسبية، وهذا راجع إلى سهو من طرف المسؤول عن المطعم.

### ◀ التسيير المالي

#### • تقسيم النفقات وغياب عروض أثمان متناقضة

إن جميع سندات الطلب تهيأ بعد المقارنة بين ثلاث عروض أثمان متناقضة، وخلال مرحلة التشاور، فإن الإدارة لا يمكنها معرفة الشركات التابعة لنفس الشخص والتي تتنافس على نفس الخدمة التي تنوي القيام بها لصالح المدرسة، فإدارة المدرسة تراسل الشركات للحصول على إقتراحات أثمان، ويمكن طبعا أن ينال أحد المزودين عدد من سندات الطلب إذا كان عرضه بأقل ثمن.

وفي سنة 2006 تلقت الشركة «د.ت» سند الطلب رقم 63 المتعلق بصيانة وإصلاح المدرسة، وخلال القيام بالأشغال تم إكتشاف أضرارا غير منتظرة وأن هناك حاجة لإصلاحات إضافية، وهذا ما دفع الإدارة إلى إعتماد سند الطلب ثاني مع نفس الشركة لتنظيم العمل خاصة إذا كان متقنا.

وعلى صعيد آخر، تنبغي الإشارة إلى أن سند الطلب رقم 33، كان موضوع ثلاث عروض أثمان متناقضة من ثلاث شركات، حيث فازت الشركة «س.س» والتي كان عرضها هو الأقل، كما جدر الإشارة أن الخبزات تعمل كعمول للمدرسة في إطار التظاهرات العلمية، وعلى أية حال، فإن جميع سندات الطلب كانت تستجيب للقوانين الجاري بها العمل.

## تدبير المشتريات

في سنة 2008، تم إقتناء برنامج لتدبير الميزانية ويمكن هذا البرنامج كذلك من تدبير المخزون وذلك بمبلغ 51.000 درهما. وكانت هناك حاجة إلى تعيين شخص بالمخزن مهمته العمل على هذا البرنامج وتدبير المخزون بطريقة معلوماتية، لكن للأسف، ومع قلة الموظفين، فإن المسؤول عن المخزن غير مكون في المعلومات، مما لا يسمح له باستعمال هذا البرنامج من جهة أخرى نبحث على موظف مؤهل لهذا الغرض.

ومن جهته تعمل المصلحة المالية بالمدرسة على تطوير هذا البرنامج لتلبية المتطلبات الخاصة بها وقد أخذت هذه العملية وقتا طويلا نظرا لبعض العراقيل من طرف المورد. حاليا تجارب هذا البرنامج جارية وكذا تكوين من سيستعمله.

## تدبير الصفقات العمومية

### • عدم إجاز بعض الوثائق المطلوبة في دفتر التحملات الخاصة (CPS)

فيما يخص محاضر الاستلام ما عدا الصفقة 07/م م م /2006، فإن الصفقتين 4/رج أ/2007 و1/رج أ/2007، قد تكلفت بهما رئاسة الجامعة (صاحب المشروع) وذلك لصالح المدرسة المحمدية للمهندسين. خلال مرحلة الإجاز أشرفت المصلحة التقنية للرئاسة على تتبع الأشغال. فالمدرسة لم تكن معنية مباشرة بتتبع الصفقة المعنية. (...)

أما فيما يتعلق بالمسؤولية العشرية، فهي مسؤولية ذات طابع استثنائي، وتهم بالخصوص منشآت الهندسة المدنية والعمارات، وتغطي معظم الاضطرابات الخطيرة التي يمكن أن تحدث في غضون العشر سنوات الموالية لتاريخ استلام الأشغال. فإنها حق وإن لم يكن منصوص عليها صراحة في شروط العقد.

كما تجدر الإشارة أن مسؤولية المقاول قائمة خلال العشر سنوات ابتداء من تاريخ إنهاء الأشغال (المادة 769 من ظهير 9 رمضان 1331 (12 غشت 1919) قانون الإلتزامات و العقود).

### • الأداء عن بعض الوحدات دون إجازها

فيما يتعلق بالصفقة 7/م م م /2006، فإن الأمر لا يتعلق بخدمة مؤدى عنها دون إجازها، كما جاء في ملاحظة المجلس، وإنما هي تعديلات أجزت طبقا للمادة 51 من الصفقة، الأمر الذي لا يتطلب أي عقد ملحق بالصفقة أو إلتزام إضافي. هذه التعديلات جاءت لأسباب تتعلق بالصحة والسلامة وذلك دون تغيير موضوع العقد. وجب الإشارة إلى أن 11 حوضا (Lavabos) تم تثبيتها فعلا، و8 منها ما زالت موجودة في ثلاث أماكن مختلفة في المطعم، أما الثلاثة الأخرى، فقد تمت إزالتها من أجل استغلال مكان الغسيل كمرفق لاستقبال الأواني والصحون المستعملة لتنظيفها. أما بالنسبة للخزانات، فقد تبين أن الفوارق المصنوعة من الإسمنت المسلح تبدو أكثر صلابة. وقد تم إجاز أشغال إضافية غير متوقعة.

### - بخصوص الصفقة 9/رج أ /2005

يتعلق الأمر بزيادة أشغال منجزة فعلا طبقا للمسح النهائي، ولكنها لم تدرج في كشف الحساب النهائي. (...)

### - بخصوص الصفقة 15/رج أ /2008

الرفوف : 936 وحدة (المادة 404 من الصفقة 15/رج أ /2008) و432 وحدة (المادة 403 من الصفقة 03/رج أ /2009) أي 6 رفوف في الغرفة، ولا يوجد أي تدخل وهذا يوافق الكميات المنفذة في الواقع.

### • تقارير الاستلام غير صادقة

فيما يتعلق بالصفقة 4/رج أ /2008 و الصفقة 15/رج م /5 /2008، فإنه ليس هناك عدم مراعاة قواعد التحقق من الخدمة المنجزة، كما جاء في الملاحظة، وإنما طبقا لما ينص عليه دفتر الشروط الإدارية العامة، والذي يخول الحق لصاحب المشروع للقيام بتعديلات، ولا سيما المواد 51 و52 و53 منه، وهذا صحيح إذا علمنا أن كل هذه التعديلات لا يمكن القيام بها إلا بمراقبة وموافقة المهندس المعماري و صاحب المشروع. وتجدر الإشارة إلى أن هذه التعديلات لا تؤثر على جوهر العقد أو طبيعته أو الغرض منه.

#### • استغلال البنايات قبل الاستلام

فيما يخص الصفقة 3/رج م 5/2008 و الصفقة 1/رج م 5/2008، فإن استغلال هذه المرافق قبل إنتهاء الأشغال بها إنما تفسره ضرورة إستمرار الخدمة العامة، و خاصة إيواء طلبة المدرسة الذين يخضعون للتدريب العسكرية الشيء الذي يلزمهم الحضور والانضباط . ومن ناحية أخرى، وبالرغم من أن بعض الأشغال الخارجية غير مكتملة، فإنها لا تمثل أي خطر محتمل على الطلبة.

(...)



## المدرسة العليا للتكنولوجيا بسلا

تعتبر المدرسة العليا للتكنولوجيا بسلا مؤسسة جامعية للتعليم العالي التكنولوجي تابعة لجامعة محمد الخامس أكادال-الرباط. وقد تم إحداثها بمقتضى المرسوم رقم 2.90.554 بتاريخ 2 رجب 1411 (8 يناير 1995) المتعلق بالمؤسسات والأحياء الجامعية. وقد فتحت أبوابها برسم السنة الجامعية 1993-1994. وتهدف المدرسة إلى:

- تكوين المؤهلين القادرين على تلبية احتياجات سوق الشغل;
  - التكوين المستمر وإجاز دراسات وخدمات لصالح القطاعين العام والخاص;
  - تطوير البحث التطبيقي بشراكة مع الجامعات والمتدخلين المهنيين.
- وتقدر مساحة هذه المدرسة ب 5 هكتارات منها 8.313 متر مربع مغطاة و مكونة من مدرجات و أقسام و مختبرات و مكاتب إدارية.
- وبلغت ميزانية تسيير المدرسة برسم السنة المالية 2010 ما قدره 6.215.100,00 درهم في حين بلغت ميزانية الاستثمار 17.992.000,00 درهم مع الإشارة إلى أن هذا المبلغ رصد للمدرسة برسم البرنامج الاستعجالي. إذ لم تكن تتوفر قبل هذا التاريخ على ميزانية للاستثمار حيث كانت الجامعة تتولى صرف ميزانية الاستثمار.
- وقد عرف عدد طلبة المدرسة العليا للتكنولوجيا تطورا مطردا بحيث وصل برسم السنة الجامعية 2010-2011 إلى 630 طالبا موزعين على 10 مسالك ومؤطرين ب 74 أستاذا و101 موظفا إداريا.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

نورد فيما يلي أهم الملاحظات التي أسفرت عنها مراقبة تسيير المدرسة العليا للتكنولوجيا بسلا مرفوعة بتوصيات من أجل تحسين الأداء:

#### أولا- ملاحظات بشأن مهام المدرسة

##### 1. التكوين الأساسي

يجري التكوين الأساسي في إطار عشرة مسالك معتمدة برسم السنة الجامعية 2010-2011. و تبين بعد فحص ملفات اعتماد المسالك. كما تم الإدلاء بها أثناء عملية المراقبة. أن قرارات إحداث هذه المسالك وتجديدها لا تركز على دراسات واستطلاعات رأي المعنيين بالأمر وخاصة الطلبة والفاعلين السوسيواقتصاديين لتحديد احتياجاتهم وانتظاراتهم على المدى القصير أو المتوسط. كما لا يتم بالنسبة لتجديد اعتماد المسالك تتبع مدى إدماج خريجي هذه المسالك في سوق الشغل قبل أخذ قرار إعادة اعتماد المسلك من عدمه.

وتبلغ النسبة العامة للنجاح (عدد الناجحين/ المسجلين) 75 % ولكنها تختلف من مسلك إلى آخر. و بصفة عامة. يمكن القول بأنها نسبة ضعيفة بالنسبة لمؤسسة ذات الولوج المقنن. وتتغير هذه النسبة من مسلك إلى آخر. حيث تصل إلى 90 % بالنسبة لشعبة المعلومات برسم السنة الجامعية 2004-2005 وتنخفض إلى 46 % في قسم الصيانة الصناعية برسم السنة الجامعية 2007-2008.

وخلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2010. عرفت نسبة النجاح انخفاضات ملحوظة بالنسبة للشعب التالية:

- المعلومات: انخفضت هذه النسبة من 90 % سنة 2003-2004 إلى 67,5 % سنة 2009-2010;
- تقنيات التسويق والتواصل: تراجعت من 76 % سنة 2003-2004 إلى 54,5 % سنة 2009-2010;
- الهندسة الحضرية البيئية: سجلت نسبة 58 % سنة 2003-2004. و 54 % سنة 2010-2011.

على صعيد آخر. لوحظ أن الإحصائيات التي أدلت بها إدارة المدرسة العليا للتكنولوجيا غير مضبوطة وتجعل بالتالي النسب التي تم احتسابها على أساس هذه المعطيات لا تعكس الوضعية الحقيقية لأن لوائح الطلبة التي يتم إرسالها إلى الوزارة الوصية ورئاسة جامعة محمد الخامس أكدال لا يتم تخيينها خلال السنة رغم أهمية نسبة سحب الملفات من طرف الطلبة والتي تتأرجح بين 10 و28% من العدد الإجمالي للطلبة.

وللوقوف على مدى احترام برمجة المواد وحجمها الزمني. تمت المقارنة بين ما هو منصوص عليه في توصيفات المسالك والحصص الزمنية المستخرجة و بين ما هو مشار إليه في برامج استعمالات الزمن للمسالك التي شملتها المراقبة. إذ تبين أن الحصص الزمنية المنصوص عليها في توصيفات المسالك غير محترمة وأن الحصص الزمنية الفعلية تبقى أقل من المنصوص عليها في توصيفات المسالك مما من شأنه التأثير سلبا على جودة التكوين.

فعلى سبيل المثال. لوحظ بالنسبة لمسالك الهندسة المعلوماتية أن بعض المواد المتعلقة بإجاز تصاميم بالمعلوماتية واسكويل SQL ومادة طرق موجهة نحو ايومل UML المنصوص عليها في توصيفات المسالك لم تتم برمجتها على التوالي في الدورة الثالثة والرابعة.

وتعود هذه الوضعية إلى عدم قيام إدارة المدرسة العليا للتكنولوجيا بمراقبة وتتبع إنجاز الحصص الزمنية المنصوص عليها في استعمالات الزمن التي تضعها اللجنة البيداغوجية في بداية السنة الجامعية وإلى عدم احترام برمجة المواد المنصوص عليها في ملف الاعتماد.

وعليه، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المدرسة باحترام توصيفات المسالك.

## 2. تكوين ترحيل الخدمات Offshoring

في إطار مخطط ترحيل الخدمات المغرب 2010، انخرطت المدرسة العليا للتكنولوجيا خلال الفترة 2006-2009 في تكوين 40 مطورا معلوماتيا و 40 مسيرا لقاعدة البيانات و 40 مشغلا لخدمة العملاء.

وتقدر الموارد المالية التي تم تخصيصها لهذا المخطط ب 3.920.000,00 درهم منها 60 % خصص لساعات الأساتذة الزوار و 30% لمصاريف التسيير وأخيرا 10% لمصاريف التجهيز:

نسبة النجاح في مخطط ترحيل الخدمات

دفعة	المسجلون	الناجحون	نسبة النجاح
الدفعة الأولى	مطورون	12	60 %
	مسيرة قاعدة البيانات	14	70 %
	مشغلون خدمة العملاء	16	84 %
الدفعة الثانية	مطورون	20	62 %
	مسيرة قاعدة البيانات	19	61 %
	مشغلون خدمة العملاء	17	67 %

و لم تحدث المدرسة العليا للتكنولوجيا أي بنية موجهة لترويج الخدمات التي يمكن أن تقدمها لصالح الفاعلين المحتملين المعنيين بهذه الخدمات. كما أنها لم تنجز أي خدمة أو دراسات لصالح الفاعلين السوسيواقتصاديين برسم الفترة 2003-2010، وذلك رغم الموارد التي تتوفر عليها ( مختبرات وتجهيزات معلوماتية ومدرسون ذوو خبرة وتجربة طويلة...).

## 3. التكوين المستمر وتقديم الخدمات

في إطار التكوين المستمر، أجزت المدرسة العليا للتكنولوجيا بشراكة مع المركز الوطني للفنون والمهن فرنسا (كنام) والوكالة الوطنية لإنعاش الشغل والكفاءات عدة تكوينات. كما قامت بإطلاق نوعين من الماستر المتخصص.

وقد أسفرت عملية افتتاحات اتفاقيات التكوين المبرمة مع الوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات عن تسجيل الملاحظات التالية:

- عدم المصادقة على هذه الاتفاقيات من طرف مجلس الجامعة. كما ينص على ذلك البند 21 من القانون رقم 01 - 80 المتعلق بتنظيم التعليم العالي؛
- غياب تقييم أئمة كل ساعة تكوين المحددة في الاتفاقيات ومدى ملاءمتها للخدمات التكوينية التي تقدمها المدرسة؛
- عدم تحديد حد أدنى من عدد ساعات التكوين الواجب على المستفيدين حضورها من أجل استيفاء التكوين ومبلغ أدنى عن كل طالب كيفما كان حجم الساعات التي يستفيد منها.

بالنسبة للماستر المتخصص في التدبير والخبرة في نظم المعلومات وكذلك الماستر في علوم وتقنيات البناء، فإن رسوم المشاركة في هذين التكوينين لم يتم تحديدها و المصادقة عليها من طرف مجلس الجامعة. وبالتالي، فهي مداخيل غير قانونية يتم تحصيلها بدون أي سند قانوني. كما لوحظ عدم تحصيل مبلغ يقدر ب 95.000 درهم.

أما بالنسبة للاتفاقية المبرمة مع المركز الوطني للفنون والمهن فرنسا (كنام). فإن المدرسة لم تقم بأي تتبع لتنفيذ هذه الاتفاقية ولا تتوفر على أي وثيقة تخصها وخاصة الجرد المالي لمصاريف هذه الاتفاقية والتي من المفروض أن تكون هي القاعدة لاحتساب المبلغ الذي سيدفعه هذا المركز للمدرسة العليا للتكنولوجيا. كما هو منصوص عليه في البند 15 من الملحق 1 والبند 16 من الملحق 2 و 3 و 4. وهكذا، فقد انحصر دور المدرسة في تلقي مبلغ المداخيل الوارد من بنك المغرب بدون التحقق من كون هذا المبلغ هو المبلغ الفعلي الواجب أدائه من طرف المركز المذكور.

وعليه، يوصي المجلس المدرسة بتدعيم تتبع الجوانب الإدارية والمالية للتكوينات المستمرة التي تنجزها.

#### 4. تنمية البحث العلمي وتثمينه

تتوفر المدرسة العليا للتكنولوجية على مختبرين للبحث العلمي تم إحداثهما سنة 2005 وتم اعتمادهما من طرف مجلس الجامعة في مارس من سنة 2008. يتعلق الأمر بمختبر الطاقة والمواد والبيئة الذي تتوفر على 19 أستاذا موزعين على أربعة فرق ومختبر تحليل أنظمة المعلومات ومعالجة المعلومة والتدبير المندمج المتوفر على 25 باحثا موزعين على أربعة فرق.

وتبقى انتاجات المختبرين خاصة فيما يتعلق بالمقالات والإصدارات محدودة. كما أن المشاريع التي يشتغل عليها هذان المختبران لم يتم تمويلها من طرف مؤسسات أخرى غير الجامعة رغم أن الهدف الأول من إحداث مختبرات البحث العلمي في المؤسسات الجامعية هو الحصول على تمويل خارجي. ويعزى هذا إلى غياب نظرة إستراتيجية وشاملة لتطوير البحث العلمي.

لذلك، يوصي المجلس بإدراج البحث العلمي في إطار إستراتيجية تعتمد على نقط قوة الجامعة والمدرسة العليا للتكنولوجيا فيما يخص التجهيزات والبنيات التحتية (مختبرات و تجهيزات علمية...) والتجربة والخبرة التي راكمتها هذه المؤسسة، والموارد البشرية بالإضافة إلى الشراكة مع المتدخلين المحليين والأجانب مع الاستفادة من الفرص التي يوفرها المحيط السوسيواقتصادي من أجل تحديد مجالات البحث.

#### 5. البرنامج الاستعجالي 2009 - 2012

انخرطت المدرسة العليا للتكنولوجيا في نونبر 2009، بتوقيعها مع جامعة محمد الخامس- أكادال على الالتزام بتطبيق البرنامج الاستعجالي. في إنجاز مجموعة من الإصلاحات التي تندرج في هذا البرنامج. إلا أنه، وبعد تقييم منجزات المدرسة في هذا الخصوص، تبين أن مجموعة من الالتزامات البيداغوجية والمالية لم يتم الوفاء بها.

وهكذا، وفيما يخص الشق البيداغوجي، لم يتم تحقيق أهداف متعلقة بعدد المتخرجين في كل تكوين: نسبة إدماج المتخرجين وعدد الإصدارات في المجالات العالمية و عدد مشاريع البحث العلمي بشراكة مع المقاولات كما هو مبين في الجدول التالي:

2011 - 2010		2010 - 2009		2009 - 2008		
النتائج	الالتزام	النتائج	الالتزام	النتائج	الالتزام	
	410	375	370	232	253	عدد المسجلين
	10	10	10	6	6	عدد المسالك
	6	4	4	0	0	عدد المسالك الجديدة
	80		65		62	نسبة المتخرجين في الدفعة
5	10		10		5	- نسبة الأدماج عند التخرج من المدرسة
85	85		85		85	بعد 6 أشهر
97	97		97		97	بعد 12 شهرا
100	100		100		100	بعد 24 شهر
0	6	2	5	0	3	عدد الإصدارات في المجالات العالمية
0	1	0	0	0	0	عدد مشاريع البحث المنجزة بشراكة مع المقاولات
-	90	-	85	-	82	نسبة الأساتذة المنخرطين في بنات البحث العلمي

المصدر: المدرسة العليا للتكنولوجيا بسلا (تم إعداد هذا الجدول دون إخبار البنات الإدارية بخانة الإجازات)

وبالنسبة للشق المالي، لوحظ أن أول تحويل لاعتمادات الاستثمار لم يحدث إلا في سنة 2010 وأنه لم يتم أي أداء من هذه الاعتمادات برسم نفس السنة. إن هذا التأخير المسجل في إنجاز الاستثمارات المبرمجة في إطار البرنامج الاستعجالي والمفروض فيها مواكبة الأهداف الأخرى المسطرة في إطار هذا البرنامج كرفع المسجلين سيكون له أثر سلبي على جودة التدريس. وحسب تأكيدات بعض الأساتذة المكلفين بالأعمال التطبيقية والتوجيهية، فإن ارتفاع عدد الطلبة في الأفرج كان له أثر سلبي على سير هذه الأعمال التطبيقية والتوجيهية حيث ارتفع على سبيل المثال عدد الطلبة لكل حاسوب من طالب واحد إلى ثلاثة طلاب ونفس الشيء لوحظ بالنسبة للمختبرات العلمية.

وعليه، يوصي المجلس بإحداث خلية خاصة من أجل إنجاز التقرير حول حالة إنجاز البرنامج الاستعجالي من أجل تفادي الأخطاء التي تم تسجيلها في تقرير سنتي 2009 - 2010.

## ثانيا- ملاحظات بشأن الحكامة ونظام تسيير المدرسة العليا للتكنولوجيا

### 1. أجهزة التسيير

كما ينص على ذلك الفصل رقم 1 من المرسوم رقم 328 - 01 - 2 بتاريخ 22 ربيع الأول 1423 ( 1 يونيو 2002) الذي يحدد تشكيل مجالس المؤسسات الجامعية، يضم مجلس المدرسة العليا للتكنولوجيا أربع شخصيات غير منتمية للمدرسة معينين من طرف رئيس الجامعة باقتراح من مدير المؤسسة المعنية بعد استشارة نواب العمداء ونواب المدراء ورؤساء الشعب. غير أنه لوحظ من خلال محاضر اجتماعات مجلس المؤسسة أن هذه الشخصيات لم تحضر أي اجتماع لهذا

المجلس للفترة الماضية التي ابتدأت في 15 نونبر 2005 . أما بالنسبة للفترة الحالية والتي ابتدأت في 20 نونبر 2008 ، فإنه لم يتم بعد تعيين الشخصيات المشار إليها أعلاه .

كما لوحظ أن مجلس المؤسسة لا يجتمع ثلاث مرات في السنة. كما ينص على ذلك الفصل 18 من المرسوم رقم 328 - 01 - 2 المذكور سابقا وأن أشغال مختلف اللجان التي خلقها مجلس المؤسسة لا يتم تتبعها من طرف هذا المجلس من خلال إلزامها بإجاز محاضر لاجتماعاتها وإخباره بوضعية الأعمال التي تقوم بها.

## 2. نظام المراقبة

يعاني نظام المراقبة المعمول به بالمدرسة العليا للتكنولوجيا من العديد من نقاط الضعف. وهكذا، فإنه لا يمكن من التحكم في الأخطار المرتبطة بإجاز مهام المدرسة. ويرتكز بالأساس على المبادرات الشخصية للموظفين في غياب إجراءات مكتوبة. وكمثال على ذلك، فقد تم تسجيل العديد من الاختلالات على مستوى الموارد المتعلقة بالتكوين المستمر. بإنتاج الإحصائيات المتعلقة بالطلبة المسجلين وإجاز محاضر مداورات مختلف أجهزة تسيير المؤسسة.

## 3. نظام المعلومات

لا تتوفر المدرسة العليا للتكنولوجيا على مخطط مديري للمعلومات ولا تستعمل المعلومات في عدد من مصالحها كالمخازن و الأرشيف و الشعب. أما بالنسبة للمصالح الأخرى، فإن المعلومات لا تستعمل إلا بشكل محدود.

كما لا تتوفر، كذلك، على نظام مندمج للمعلومات والتدبير قادر على الحصول وتخزين واستغلال المعلومات المتوفرة والمتعلقة بأنشطتها ووسائل تسييرها (تدبير الموارد المالية و تدبير المكتبة و المجال البيداغوجي و استعمالات الزمن والامتحانات والمداورات وتسليم الشهادات...). وفي غياب هذا النظام، تم تسجيل العديد من النقائص في الاحصائيات التي تقدمها المؤسسة.

لذلك، يوصي المجلس بوضع هيكل تنظيمي مناسب لبنية وأنشطة المدرسة وتزويدها بمخطط مديري للمعلومات.

## ثالثا - ملاحظات متعلقة بتسيير الموارد المالية والبشرية والمادية

### 1. سندات الطلب

يتم اقتناء العتاد المعلوماتي في إطار فقرتين ماليتين مختلفتين على مستوى ميزانية التسيير ( 2-10-61 نفقات تسيير الإدارة و 2-20-31 نفقات التعليم والبحث) بالإضافة إلى فقرتين أخريتين في ميزانية الاستثمار (-81-41-42 و -81-13-23). هذا التوزيع في اقتناء العتاد المعلوماتي لا يمكن المدرسة من الاستفادة من إمكانيات جميع مقتنياتها.

لقد لجأت المؤسسة بواسطة سند الطلب رقم 146/08 إلى شركة 'IT6' قصد إجاز دراسة حول سلامة نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة بمبلغ 120.000 درهم. غير أنه تبين من خلال المراقبة أن هذه المؤسسة لا تتوفر على نظام للمعلومات. كما أن مراجعة الدراسة التي أجرتها هذه الشركة أظهر أنه مجرد تقرير وصفي لما تتوفر عليه المدرسة من تجهيزات معلوماتية، بالإضافة إلى تقديم جوانب نظرية عن أنظمة سلامة نظام المعلومات دون وجود علاقة مع ما تتوفر عليه المدرسة.

كما لوحظ بالنسبة لبعض الخدمات أن المدرسة تلجأ غالبا إلى نفس المومنين (سواء خلال السنة أو من سنة إلى أخرى) ويتم اللجوء إلى سندات الطلب مع عدد محدود من الشركات.

### 2. الصفقات

بتاريخ إجاز المهمة الرقابية (10 ماي 2011) لوحظ بشأن الصفقات رقم 03 و 05 و 06 و 07 و 08 و 09 / EST / 2010 / جاوز المدة التعاقدية للتسليم والمحددة في 3 أشهر. وقد وجهت المدرسة إنذارات إلى المومنين بتاريخ 14 مارس 2011. جدر

الإشارة إلى أن هذا التأخير في تسليم العتاد والتجهيزات موضوع هذه الصفقات يؤثر سلباً على السير العادي للتكوين وخاصة بالنسبة للأعمال التطبيقية. كما يطرح هذا التأخير إشكالية إسناد العديد من الصفقات (الحصص) لنفس الشركة دون التأكد من قدرتها على إنجاز التزاماتها في المدة المحددة.

وبالنسبة للصفقات المشار إليها أعلاه، لوحظ أن المدرسة وقعت محاضر التسلم المؤقت دون جريب التجهيزات المسلمة ودون تشغيلها للتأكد من صلاحيتها.

على مستوى الصفقة رقم EST/2010/01 المبرمة مع الشركة NTI بمبلغ قدره 1.110.582,00 درهم والمتعلقة باقتناء وتركيب العتاد المعلوماتي والبرمجيات، تم تسلم هذا العتاد في فاتح مارس 2011 حسب محضر التسلم المؤقت. ولكن وبعد مراقبة هذا العتاد بتاريخ 15 ماي 2011، تبين أنه لم يتم جريبه وتشغيله بعد. ويحد هذا التأخير في التشغيل من إمكانية المدرسة في الطعن في صلاحية هذا العتاد خاصة وأن مدة الضمان تقلص بسبب هذا التأخير.

كما لم يتم إنجاز تقرير انتهاء الأشغال موضوع هذه الصفقة، كما ينص على ذلك الفصل 91 من المرسوم رقم 2-06-388 بتاريخ 16 محرم 1428 (5 فبراير 2007) المحدد لشروط وكيفيات إبرام صفقات الدولة، وكذا بعد المقتضيات المتعلقة بتدبيرها ومراقبتها، إذ أن تنفيذ الصفقة اقتصر على تسليم العتاد المذكور في حين أن الصفقة كانت تهم تسليم وتركيب هذا العتاد.

وبعد مراقبة العتاد الذي تم تسليمه، لوحظ أن بعض المكونات التي تم أداء ثمنها لم يتم تسليمها وخاصة 10 أقراص صلبة داخلية "Samsung HDD 500G0" كان من المفروض تسليمها مع الخادم من نوع HP ML330.

وعليه، يذكر المجلس المدرسة العليا للتكنولوجيا بضرورة التقيد بمقتضيات النصوص القانونية المتعلقة بإبرام الصفقات.

### 3. استهلاك الماء

لوحظ ارتفاع غير عادي في استهلاك الماء في سنة 2008 بسبب الحالة المتهاككة للقنوات والتي لم يتم إصلاحها منذ إنشاء المدرسة في سنة 1993. وهكذا، فقد استمر ارتفاع مبالغ فواتير الماء لعدة أشهر ( هذه المبالغ ارتفعت من معدل 6000 درهم في سنة 2007 إلى مبالغ تفوق 10.000 درهم ابتداء من شتنبر 2007) أكتوبر 2007: 13.718,21 درهم، نونبر 2007: 16.699,23 درهم، دجنبر 2007: 18.230,23 درهم، يناير 2008: 24.079 درهم، فبراير 2008: 17.310,07 درهم، مارس 2008: 23.137,94 درهم، أبريل 2008: 25.193,24 درهم، ماي 2008: 2.456,56 درهم) دون أن يثير هذا الارتفاع انتباه مسؤولي المؤسسة إلى وجود مشكل ما في ارتفاع استهلاك الماء؛

تجد الإشارة في هذا الصدد إلى أن هذا الارتفاع في استهلاك الماء تزامن مع انطلاق الأشغال في الصفقة رقم PUA/06/2007 والمتعلقة ببناء مختبرات.

### 4. استهلاك الكهرباء

تجد الإشارة إلى أن استهلاك الكهرباء الخاص بالمدرسة يضم استهلاكها الخاص واستهلاك المساكن الوظيفية الخاصة بالمدير والكتاب العام والمقتصد بالإضافة إلى مسكنين عشوائيين مبنين داخل المدرسة حيث أن هذه المساكن الوظيفية لا تتوفر على عدادات خاصة بها. وهكذا، فإن المدرسة تؤدي بطريقة غير قانونية استهلاكات الأشخاص المذكورين أعلاه.

### 5. الموارد

تحصل المدرسة العليا للتكنولوجيا من الطلبة مصاريف تتعلق بالمطبوعات الخاصة بالدروس وبالتأمين في بداية كل سنة دراسية بدون أي ترخيص من السلطات المؤهلة لذلك. كان هذا المبلغ 250 درهما لكل طالب قبل أن يقوم مجلس المؤسسة برفعه إلى 350 درهما برسم الدخول الجامعي 2007-2008 وذلك في اجتماعه المنعقد بتاريخ 11 أكتوبر 2006. وهكذا، فقد وصل المبلغ المحصل خلال الفترة 2004-2010 إلى 1.232.350,00 درهم.

كما لوحظ أن المدرسة فوضت إلى جمعية الأعمال الاجتماعية لموظفي المدرسة العليا للتكنولوجيا صلاحية تحصيل مبلغ 100 درهم لكل طالب من أصل 350 درهما التي أقرها مجلس المؤسسة بدون أي سند قانوني.

غير أن المدرسة لا تتوفر على أي معلومات ولا تقوم بأي تتبع للمبلغ المتبقي من المبلغ الذي حصله هذه الجمعية بعد أداء مصاريف التأمين والتي تقدر ب 25 درهما لكل طالب. وهكذا. فقد قدر هذا المبلغ الفائض برسم سنتي 2009 - 2010 و 2010 - 2011 ب 44.325,00 درهم و 70.875,00 درهم.

وعليه، يوصي المجلس الجامعة بفصل أنشطة المدرسة عن أنشطة جمعياتها.

## 6. الموارد البشرية

- عدم التناسب بين الحاجيات والتوظيفات: تهتم الاحتياجات فيما يخص الموارد البشرية أكثر على مستوى الأساتذة. إلا أن التشغيل يتم على مستوى الأطر الإدارية. وترجع هذه الوضعية إلى عدد المتصرفين المشغلين من طرف الوزارة الوصية والمعنيين في المدرسة العليا للتكنولوجيا بسلا.

تجدر الإشارة إلى أن تكوينات هؤلاء المتصرفين لا تتلاءم مع احتياجات المدرسة التي تسجل نقصا في تكوينات أخرى مثل المهنيين بالختبرات و مسيرين و مسوقين والمعلوماتيين.

- تسيير الحصاص الزمنية للأساتذة: خُدد المادة 5 من المرسوم رقم 793 - 96 - 2 بتاريخ 11 شوال 1417 الموافق ل 19 فبراير 1997 المتعلق بالنظام الأساسي الخاص بهيئة الأساتذة الباحثين بالتعليم العالي عدد ساعات التدريس الأسبوعية التي يجب أن يمارسها الأساتذة في 8 ساعات بالنسبة لأساتذة التعليم العالي و 10 ساعات بالنسبة للأساتذة المؤهلين و 14 ساعة بالنسبة لأساتذة التعليم العالي المساعدين. وعلى أساس مدة الدورة والمحددة في 15 أسبوع (على الرغم من أن مدة الدورة محددة في 16 أسبوع على مستوى دفتر المعايير البيداغوجية الوطنية). تم تحديد الحجم الزمني السنوي لكل أستاذ.

وعلى إثر دراسة عينة تتكون من 35 أستاذا. تبين أن 19 أستاذا لا يمارسون عدد الساعات القانونية المنصوص عليها في المرسوم المذكور أعلاه. وكذلك 9 أساتذة يستفيدون من التعويضات المتعلقة بالساعات الإضافية على الرغم من أنهم لم يقوموا بتدريس عدد الساعات القانوني.

## 7. الموارد المادية

لا تتوفر المدرسة العليا للتكنولوجيا على مخطط مستقبلي متعدد السنوات للحفاظ وصيانة الممتلكات العقارية. الذي يضمن احتياجات مختلف البنايات والتجهيزات في الحفاظ والصيانة ودورية التدخلات على حسب استعمال هذه البنايات والتجهيزات (قاعة الدروس و مختبرات التعلم...) وغالبا ما تتم تدخلات الإصلاح حسب توفر الاعتمادات وحالة البناية.

وقد لوحظ أن عدة بنايات مخصصة لاستعمالات من دون أن تكون مناسبة لها:

- تم تخصيص قاعة الدروس على مستوى مركز المعلومات لوضع الخادم المعلوماتي على الرغم من أن وضع هذا النوع من العتاد يتطلب شروطا خاصة:

- القاعات المستعملة كمختبرات للتعليم لا تتوفر على الشروط المناسبة لهذا الاستعمال: مختبر مقاومة المعدات و المختبر المائي....

كما لا يستجيب مختبر مقاومة العتاد للمعايير الأساسية لمختبر العمل التطبيقي:

- مساحة المختبر لا تتجاوز 28 مترا مربعا لمجموعة من الطلبة تتراوح ما بين 16 و 20 طالبا. مما يتطلب. حسب بيان مسؤول المختبر ورئيس الشعبة . إنجاز العمل التطبيقي خارج المختبر لتمكين جميع الطلبة من المتابعة والمشاركة في الأنشطة التطبيقية:

- لا يتوفر المختبر على منصة نقالة لوضع المعدات المستعملة في المختبر ويتم وضعها على طاوولات مما يمكن أن يجعل القياسات والمعالجات في إطار الأعمال التطبيقية. غير مضبوطة. يمكن أن تنسب في سقوط وعطل في الأجهزة. أو الآلات:

- عدة أجهزة مستعملة في الأشغال التطبيقية متعطلة منذ عدة سنوات ولم يتخذ أي إجراء لإصلاحها أو استبدالها بآلات جديدة. يتعلق الأمر بأجهزة قياس وآلات تجريب الضغط المدمر للمعادن وجهازين لمقارنة تجريب للمعاملة:

على مستوى مختبر " مواد البناء " . لوحظ أن هناك عدة آلات معطلة خاصة:

- آلة تضغط الإسمنت التي تعتبر أهم آلة في الأشغال التطبيقية التي تتم في هذا المختبر معطلة منذ 2006.
- آلة أنبوب التغليف المحدد لتجربة معادل التجربة معطل منذ 2009 .
- آلة قياس الصلابة معطل منذ 2008 .
- الميزان الميكانيكي حمولة 100 كغ معطل منذ 2006.
- ميزانان إلكترونيان حمولتهما 6 و32 كغ معطلان منذ 2006 و2008.

ولم يتم اتخاذ أي إجراء لإصلاح هذه الآلات أو استبدالها.

أما بشأن المختبرين المنجزين في إطار الصفة PUA/2007/06 . فقد لوحظ مايلي:

- الارتفاع تحت المنصة النقالة المطلوب من طرف المدرسة العليا للتكنولوجيا الذي هو 90 سم لم يحترم . فالارتفاع الفعلي هو 69,5 سم بالنسبة لمختبر ميكروبيولوجي و 68,5 سم بالنسبة لمختبر البيئة:
- المختبرات غير مجهزة بجهاز شفط الهواء. الرشاشات ونقط الإخلاء لهذا النوع من المختبرات التي تتم فيها معالجة المواد التي تشكل خطرا ( الحساسية. الحريق...). بالنسبة لصحة الطلبة. معدي المختبرات والأساتذة. في حالة التماس جسدي غير محمي وغير حذر:
- البنايات التي يوجد بها المختبران اللذين سلما بتاريخ 12 دجنبر 2008 تظهر عليها شقوق وتصدعات ظاهرة مما يمكن أن يشكل تهديدا وخطرا على هذه البنايات وعلى الأشخاص العاملين بها.

كما لوحظ أن هناك أجهزة علمية تعليمية ( سونومتر وبوتونسيوستات و علبة سنفونية و SIE 95 للقياس) تم اقتناءها بهدف استعمالها في المختبرات والتدريس. غير أنه لم يتم توزيعها على المختبرات بل بقيت موضوعة في مكاتب الأساتذة الشيء الذي لايسمح للطلبة من إمكانية استعمالها في الدروس والأشغال التطبيقية.



## II - جواب رئيس جامعة محمد الخامس أكادال - الرباط

(نص مقتضب)

### أولا - الملاحظات المرتبطة بمهام المدرسة العليا للتكنولوجيا سلا

#### 1. التكوين الأساسي

(...)

جل المؤسسات الجامعية تشهد خلال مطلع كل سنة جامعية حركية طلابية تختلف من مؤسسة لأخرى حسب خصوصية كل منها وحسب نوعية المسالك والدبلومات التي تسلمها وفق دفاتر الضوابط البيداغوجية الوطنية. هذه الحركية إما تكون طوعية من قبل الطالب لأسباب داخلية ولا دخل للمدرسة فيها. من قبيل التسجيل في مسالك جديدة، الحصول على شغل، أو لأسباب شخصية أخرى. وقد تكون هذه الحركية مفروضة لأسباب داخلية كإعادة التوجيه، التوقيف، الطرد، إلخ. والتي تفضي كلها بالطالب إلى مغادرة المؤسسة. عند احتساب نسبة النجاح أو نسبة الحصول على الدبلوم، الطلبة المتغيبون أثناء الامتحانات يتوجب عدم احتسابهم ضمن المعنيين بهذه النسب. أما نسب النجاح الواردة في الملاحظة، كان من الأجدى احتساب النسبة المتوسطة حسب المسلك بدلا من النسبة السنوية حسب المسلك (تغير هذه النسب من سنة إلى أخرى). لذا فالنسب المعبر عنها في هذه الملاحظة يجب مراجعتها واحتسابها على هذا الأساس. وبذلك فنسبها ستصبح كما يلي: من 77%، 68%، 57%، 59%، و72% على التوالي بالنسبة لشعب الإعلاميات، تقنيات التسويق والتواصل، الهندسة الحضرية والبيئة، الصيانة الصناعية، وتقنيات التدبير (تفاصيل حساب نسب النجاح حسب السنوات والشعب تمت موافاة المجلس الأعلى للحسابات بها في الجواب على ملاحظات التقرير الأول). بعض نسب النجاح جد منخفضة وذلك بفعل ارتفاع عدد الطلبة المنسحبين، خاصة خلال شهري أكتوبر و نونبر، حيث يفضل بعض الطلبة التوجه إلى مؤسسات أخرى داخل المغرب أو خارجه على سبيل المثال.

تمت موافاة الرئاسة والوزارة الوصية باللوائح المتعلقة بالطلبة، خاصة تلك المتعلقة بالتسجيلات، خلال نهاية كل سنة جامعية (نهاية يوليوز وبداية غشت). وبعد كل دخول جامعي، وخلال سبتمبر/أكتوبر، تتم موافاة الرئاسة باللوائح السالفة الذكر بعد تحيينها أخذا بعين الاعتبار أعداد الطلبة المنسحبين والبدلاء الذين تم تسجيلهم وفق المسطرة المتبعة (هذه اللوائح النهائية هي المرجع الذي تعتمده الوزارة في إصدار منح الطلبة حسب المؤسسات) وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك إحصائيات أخرى توجه خلال السنة إلى الوزارة الوصية.

تحرص إدارة المدرسة من خلال مديرية الدراسات على تتبع ومراقبة إنجاز كل حصص التدريس المبرمجة في المسالك (مراقبة حضور الطلبة، الحصص المنجزة، إلخ). (الوثائق الثبوتية سبق وأن وافينا بها المجلس الأعلى للحسابات يوم 12/07/2012).

الفرق المشار إليه بخصوص الغلاف الزمني المبرمج والمنجز يفسر، من جهة، بكون حصص التقييم تحتسب رسميا ضمن الغلاف الزمني الكلي للمادة، ومن جهة أخرى، هناك تقديم واستدراك بعض الحصص المعلن عنها والتي يتم تدوينها في استعمالات الزمن في حصص مخالفة لما كانت عليه في الأصل. كما يمكن تفسير هذا الفرق بعدم توقيع بعض الأساتذة في سجل الحضور وكذا بسبب تغيير بعض الأساتذة لقاعة الدرس دون سابق إخبار.

تجدر الإشارة هنا أيضا إلى أن بعض المواد يتجاوز فيها الغلاف الزمني ذلك المبرمج أصلا وذلك بناء على قرارات الشعب واللجنة البيداغوجية وكذلك باقتراح من الأستاذ المعني أحيانا، ضمانا لجودة التكوين. فيما يخص الأمثلة المقدمة في الملاحظة فإن الاجوبة عنها يمكن تلخيصها كما يلي:

- بالنظر إلى الخصوصيات البيداغوجية للوحدة 12 (قاعدة المعطيات المتقدمة) عملت الشعبة على تحسين برمجة الوحدة 12 التي تتضمن المواد SQL (40 ساعة) و Oracle SQL-Pus (40 ساعة) و administration sous oracle. (40 ساعة) : SQL و Oracle SQL-Plus تمت برمجتهم تحت تسمية PLSQL بغلاف زمني (60 ساعة)، الذي يعتبر كافيا، أما (20 ساعة) المتبقية فتمت إضافتها إلى مادة administration sous oracle ضمانا لتجانس وتوازن مكونات الوحدة.

- مادة UML Orientées Objet Méthodes البرمجة في الأسس الرابع تمت إعادة برمجتها خلال الأسس الثالث، بعد أن قررت الشعبة أهمية تقديمها. نظرا لارتباطها بحاجيات مشاريع نهاية الدراسة PFE. وفي إطار تجديد الاعتماد 2014-2010 تم ادراج هذه المادة في الأسس الثالث.

## 2. التكوين في مجال ترحيل الخدمات

احترمت المدرسة كافة التزاماتها في إطار هذا البرنامج. خاصة عدد المسجلين والمكونين في التكوينات الثلاث بالنسبة للفوجين. الفرق الضئيل الملحوظ في أعداد المسجلين (لا يتعدى مستفيدا واحدا في كل مسلك) يفسر طبيعيا بانسحاب بعض المستفيدين منتصف التكوين، الشيء الذي يتعذر معه تعويضهم. بالنسبة لأعداد الخريجين فإن النسبة جاءت أقل من 100% بفعل قرارات مداوات المسالك حول منح الدبلوم الجامعي للتكنولوجيا للمستفيدين المستحقين (قرار بيداغوجي) والتي يتخذها الأساتذة.

## 3. التكوين المستمر وتقديم الخدمات

(...)

الاتفاقيات النموذج «التكوين التأهيلي التوجيهي» و «التكوين التعاقدى بهدف التشغيل» هي اتفاقيات أُنجزت وصادق على فحواها ومضمونها مسبقا على المستوى الوطني . وعليه فإن كل تغير في بنود هذه الاتفاقيات على مستوى الشكل أو المضمون يترتب عنه رفض التوقيع عليها. وبالتالي رفض الأداء. في هذا الإطار نجحت المدرسة في التفاوض حول أحسن مقابل مادي عن كل مستفيد. وعن كل ساعة تكوين. على التوالي 19 و 30 درهم. أما الغلاف الزمني الأقصى فقد تم تحديده بعد استشارة كافة المتدخلين. الأساتذة اقترحوا المقابل المادي المفروض أدائه بناء على تجاربهم. والإدارة بناء على دراسة الجدوى المالية.

(...)

فيما يتعلق برسوم الإستفادة من التكوين المستمر (ماستر STB & MCSI) فتجد سندها القانوني. من جهة. في القانون 01.00 خاصة المواد 3، 7 و 8، ومن جهة أخرى في الرسالة الموجهة من طرف السيد وزير المالية إلى السيد رئيس الجامعة». وتكريسا للشفافية فالرسوم المتعلقة بالتكوين قد تم نشرها على البوابة الالكترونية للجامعة.

بالنسبة للاتفاقية البرمجة بين الجامعة و CNAM فقد تكلفت المدرسة من خلالها فقط بالجانب المتعلق باللوجستيك والإشراف على التجمعات الطرفية المنظمة بمرافقها. بالمقابل يستفيد أساتذة المدرسة المشرفون على التقييم وعلى التجمعات الطرفية من المواكبة والدعم التقني من قبل CNAM بالإضافة إلى تمكينهم من شواهد تفيد مشاركتهم في هذه العملية. فيما يتعلق بتتبع سير تطبيق الاتفاقية. تقتضي المادة 7 « بأن يتم التأطير محليا من الناحية التنظيمية من خلال مخاطب بالمدرسة العليا للتكنولوجيا سلا التابعة لجامعة محمد الخامس أكدال بعد اعتماده من طرف CNAM. أما فيما يخص المداخل فإن مصلحة الميزانية تتبّع بدقة التحويلات بالدرهم. وبالإستناد إلى ملاحق الاتفاقية.

## 4. تطوير البحث العلمي

بخصوص المختبر المتعدد الإختصاصات ASTIMI فكل الإصدارات العلمية الواردة في تقرير أنشطته برسم الفترة 2006 – 2010 تنسجم وأهداف ومحاور البحث. بعض هذه المحاور تم إنجازها بتعاون مع الهيئات الوصية على البحث العلمي بكل من فرنسا وإسبانيا وكذا تونس. في مشروع المؤسسة الأول (2006 - 2009) وبالرغم من الرؤية التي كانت للمدرسة بخصوص الإستراتيجية التي يجب أن يسلكها البحث العلمي. فقد انصبت الجهود في هذه المرحلة على الجانب التنظيمي (استراتيجية هيكلية البحث العلمي على الصعيد الوطني). فيما ركز مشروع المؤسسة الثاني (2010 – 2014) على تامين ما تم إنجازها. مع دفع مختبرات وفرق البحث إلى مجانسة محاور البحث والعمل على استعمال أمثل للموارد المتوفرة. (...)

المتعارف عليه إلى غاية يومنا هذا أن توظيف الأساتذة الباحثين يتم بالخصوص بناء على حاجيات بيداغوجية. قبل 2005، البحث العلمي الذي كان يقوم به الأساتذة كان عبارة عن مبادرات فردية غالباً ما ارتبطت بتحضيرهم للدكتوراه. الإشكالات التي تناولتها البحوث كانت تغطي مجالات بحثية واسعة الشيء الذي جعل المحصلة النهائية تبدو ضعيفة وغير وازنة. وعليه فقد بدلت جهود كبيرة لتجميع الباحثين في إطار مختبرين مع الحرص على حصر المحاور التي سيشملها البحث. قبل 2008، لم يكن بإمكان أساتذة المدرسة تسجيل طلبية في الدكتوراه. لكن ذلك صار متاحاً بعد انخراط مختبري البحث بالمدرسة بمركز دراسات الدكتوراه. وهذا ما يفسر الهيكلية الهشة نسبياً للبحث العلمي بكل المختبرين.

## 5. البرنامج الإستعجالي

(...)

إن التأخر الملحوظ على مستوى الإستثمارات المبرمجة في إطار البرنامج الإستعجالي مرده، من جهة، إلى التأخر في تحويل الإعتمادات المالية من طرف الوزارة الوصية، ومن جهة ثانية، إلى تأخير تسليم المعدات من طرف الشركات الفائزة بالصفقات (تم في هذا الشأن توجيه رسائل إنذارية إلى كل الشركات المعنية).

## ثانياً - ملاحظات بخصوص الحكامة ونظام التسيير بالمدرسة العليا للتكنولوجيا

— سلا

### 1. هياكل التسيير

تضمنت تركيبة مجلس المؤسسة على الدوام ممثلين عن النسيج السوسيو-اقتصادي باستثناء الفترة الممتدة من 2005 إلى 2008 حيث لم يتم التوصل إلى حل توافقي ونهائي بخصوص تمثيلية هذه الفئة بالمجلس على اعتبار أن اقتراح الأسماء يتم من طرف المديرين المساعدين ورؤساء الشعب. حالياً تضم تركيبة المجلس أربعة ممثلين عن النسيج السوسيو اقتصادي معينين من طرف رئيس الجامعة وذلك طبقاً للإجراءات المعمول بها في هذا الصدد.

(...)

من البديهي أن يكون عمل اللجان موثقاً في محاضر، وأن يشكل هذا العمل موضوعاً للنقاش خلال اجتماعات مجلس المؤسسة. وكمثال على ذلك اللجنة البيداغوجية ولجنة البحث العلمي. خلاصة أعمالهما تدون عادة في وثيقة Livrables على شكل اقتراحات أو قرارات. فاللجنة الأولى تعكف على توزيع المواد المدرسة على الأساتذة وكذا توزيع الغلاف الزمني، فيما تهتم الثانية بتكوين مجموعات البحث ومحاور البحث، إلخ. أما فيما يخص اللجنة العلمية، فكل أشغالها (تحديد الحاجيات من الأساتذة، ترقية الأساتذة، الشؤون التأديبية، إلخ). تدون في محاضر وتعرض على مجلس المؤسسة باستثناء الترقية والتأديب اللتان تعرضان مباشرة على أنظار اللجان الثنائية.

### 2. نظام المراقبة

(...)

بالنسبة للمساطر الداخلية، فقد تمت موافاة قضاة المجلس بالمساطر المتبعة من طرف كل المتدخلين (طلبة، أساتذة وإداريين).

بخصوص الجانب المالي، فقد قامت رئاسة الجامعة بمعية المؤسسات الجامعية ومنذ سنوات بإجاز كتيب المساطر. وتم توجيه نسخة منه إلى المصالح المختصة بوزارة المالية قصد المصادقة، غير أنه وإلى غاية تاريخه لم تتوصل الجامعة بأي رد في الموضوع. بالنسبة للمداخيل فإنها تخضع لمراقبة وتتبع دقيقين يسمحان بالوقوف الآني على كل المستجدات والتطورات.

### 3. المنظومة المعلوماتية

إن إدارة المدرسة وافية بأهمية التوفر على نظام إعلامي باعتباره مكونا أساسيا في نظام المراقبة الداخلية. وعليه فقد عمدت كل المصالح على إعادة تأهيل وتحسين جميع البرمجيات المعلوماتية المعمول بها. في أفق دمجها وبشكل تدريجي في هيكله وبنية هذا النظام المعلوماتي. هذا مع العلم أن المخطط المديرى للإعلاميات لا يمكن تصوره وتفعيله في غياب هيكله تنظيمية منصوص عليها رسميا. وبما أن الهيكل الإداري للجامعة لم تصادق عليها بعد السلطات الوصية، رغم مصادقة مجلس الجامعة عليها. فإنه من الصعب على المدرسة توفير مخطط مديري إعلامي يستجيب للمعايير المتعارف عليها في هذا الشأن.

(...)

### ثالثا - ملاحظات مرتبطة بتدبير الموارد المالية والبشرية والمادية بالمدرسة

#### 1. سندات الطلب

تجب الإشارة في البداية إلى أن تواجده بنود مختلفة بالنسبة لبعض المقننات والتي تبدو متشابهة لا يمكن اعتبارها تجزئيا متعمدا للمصاريف. ولكن يتعلق الأمر فقط باحترام مسودة الميزانية المفروضة من طرف مصالح وزارة المالية. كل الالتزامات تتم في احترام تام للقوانين المعمول بها فيما يتعلق بالصفقات العمومية (المادة 72). بالمقابل هذا لا يمنع من التفكير. مستقبلا. في إمكانية تطهير و تخيين جديدين لتبويب الميزانية بتشاور مع الجهات المعنية بهدف الاستجابة للملاحظة بشكل تام. وتجدر الإشارة إلى أن هناك عمل تم القيام به مؤخرا في هذا الاتجاه وصادق عليه مجلس الجامعة المنعقد يوم 11 / 10 / 2012.

(...)

مبادرة المدرسة لدعم منظومتها الإعلامية. هي صيرورة متجددة وذات نفس طويل. والتي تسعى المدرسة لتطبيقها بشكل برغماتي وتدرجي. الدراسة. موضوع الملاحظة. ما هي إلا جزء من المسلسل الهادف إلى تحقيق هذه الغاية. لذا نلاحظ أن الغلاف المالي المخصص لهذه الدراسة (120.000 درهم) يعكس باللموس محدودية هذه الدراسة. وطبيعتها التمهيدية في انتظار تخصيص دراسات أخرى وخدمات في إطار نفس الرؤية. (...)

غالبا ما تقوم الشركات التي لم تتمكن من الحصول على طلبيات سابقة برفض الاستجابة لطلب الاستشارة. أكثر من ذلك. و إلى حدود بداية 2011 (رفع الميزانية المعتمدة والمرتبطة بالبرنامج الاستعجالي). ميزانية المدرسة كانت جد محدودة و الالتزامات جد ضئيلة الشيء الذي لا يجلب الكثير من المقاولات سيما وأن آجال الأداء تبقى نسبيا طويلة (ثقل إجراءات الأداء. التأخر المسجل عند التأشير على الميزانية التي تفرض الأداء وفق 1/12<sup>ème</sup>).

#### 2. الصفقات

الملاحظات المرتبطة بالصفقات 03. 05. 06. 07. 08. 09 / EST / 2010 يجب توضيحها تفاديا لكل تأويل يمكن ان يسبب أي خلط. بالنسبة للتأخير الملاحظ في التنفيذ. فمرده عدم احترام الآجال من طرف الشركات المتعاقدة والتي يتم تبعا للقوانين الجاري بها العمل. إشعارها وتطبيق المساطر القانونية اللازمة.

بالنسبة لاستفادة نفس الشركة من عدة صفقات. نذكر هنا بأن اختيار الشركة لا يتوقف على رغبة الإدارة. ولكن هناك لجنة خاصة والتي يخضع قرارها لضوابط منصوص. خاصة تلك المتعلقة بتنافسية الشركة على المستوى المالي و التقني. نفس الشيء بالنسبة للصفقة 01 / ESTS / 2010. والتي بصدها نوضح ما يلي :

- آجال الضمان لا تحتسب إلا ابتداء من اليوم الموالي لحضر التسليم المؤقت.
- التأخير المسجل بخصوص التسليم تم التعامل معه باتخاذ العقوبات المعمول بها في هذا الباب.
- في تاريخ معاينة السادة القضاة للمعدات المعنية. لم تكن المدرسة قد أنهت بعد الصفقات التي تستلزم التقارير

المنصوص عليها في المادة 91 من المرسوم. أما بالنسبة للصفقات الجارية، فمضمون المادة 91 تم احترامه كاملاً.

- التسلم المؤقت تمت الإشارة إليه في المحضر الذي تم توقيعه من قبل كل أعضاء اللجنة. وحسب طبيعة بعض المعدات فإن تشغيلها من طرف المسؤولين على التسلم يعد كافياً في انتظار توزيع المعدات على أماكن استعمالها حالما تكون تلك الأماكن جاهزة لذلك.

الأقراص الصلبة تم فعلاً تسليمها وتسلمها مرحلياً من طرف مصالح أخرى في انتظار نقلها واختبارها على مستوى مركز المعلومات.

إعطاء العديد من الحصص لنفس الشركة ليس من اختيار الإدارة ولكن ذلك راجع لنتيجة طلب العروض في احترام تام للقوانين المعمول بها. لكن أخذاً بعين الاعتبار مضمون الملاحظة، وفي حالة قبول مثل مصالح وزارة المالية بها، فسيتم الأخذ بها بعين الاعتبار مستقبلاً.

(...)

### 3. إستهلاك الماء

على خلاف مضمون الملاحظة، فارتفاع فاتورة الماء ليس مرده أشغال البناء موضوع الصفقة 2007/PUA/06، وإنما مرده إلى تسربات مائية على مستوى الشبكة، وإلى ارتفاع أعداد الطلبة وكذا إلى اتساع حجم المساحات الخضراء بالمدرسة. ووعياً بالعبء الذي أصبحت تشكله فاتورة الماء على ميزانية المدرسة، باشرت هذه الأخيرة سلسلة إجراءات مكنت من التخفيف من عبء هذه المعضلة وتمثلت في: (1) طلب تدخل المصالح التقنية بشركة ريزال من أجل إصلاح التسربات، (2) استعمال معقلن ودائم لمياه الآبار (توسيع استعمال ماء البئر ليشمل بالإضافة للمساحات الخضراء المرافق الصحية)، (3) وضع عداد بالقرب من البنايات ذات الاستهلاك الكبير للماء، وأخيراً (4) تجديد كلي لشبكة الماء الصالح للشرب بالمدرسة، فالارتفاع غير العادي لاستهلاك الماء منذ 2008 مرده أساساً إلى تسربات مائية والتي ظهرت بفعل إنزلاقات أرضية وبفعل شقوق ناجمة عن ضغوط مصدرها جذور الأشجار وأشجار النخيل على الخصوص. عند معاينة أي تسرب مائي، تباشر عملية إصلاحه في الحين. عند رصد أي تسرب تقوم المدرسة بإشعار شركة ريزال من أجل رصد مواقع التسربات المائية والعمل على إصلاحها. بخصوص الحالة التي أثارها التقرير، بادرت المدرسة وفور علمها بالموضوع وبتنسيق مع شركة ريزال بوقف تزويد الشبكة المحلية بالماء الصالح للشرب. بالمقابل استمر تزويد الشبكة المحلية بماء البئر، كما تمت دعوة شركة ريزال إلى إجراء رصد لمواقع التسرب المائي بالشبكة والتي كان يتولى الرصاصون بعد ذلك عملية إصلاحها.

(...)

### 4. استهلاك الكهرباء

مع انطلاق العمل بالمدرسة وبالنظر لكون محيط المدرسة من جهة المساكن الوظيفية كان ولسنوات عبارة عن أراضٍ فلاحية، فقد استحال آنذاك ربط هذه المساكن بشبكة الماء والكهرباء بفعل الكلفة العالية وعدم قدرة ميزانية المدرسة تحمّل ذلك. مع انتشار وتوسع التعمير بمحيط المدرسة وفي إطار توزيع أعباء الربط على كافة المستفيدين، فقد صار من الممكن ابتداءً من 2005 وضع عدادات خاصة بالماء الصالح للشرب، وابتداءً من 2010 ونتيجة للرفع من ميزانية المدرسة (البرنامج الاستعجالي) فقد تم مباشرة ربط المساكن الوظيفية بالمؤسسة بشبكة الكهرباء.

(...)

### 5. المداخيل

تنفيذاً لمقرر مجلس المؤسسة المنعقد بتاريخ 11 / 10 / 2010، أصبح الطالب ملزماً عند التسجيل بتأدية 250 درهماً (للسنسخ) و 100 درهم (للتأمين). فقد دأبت المدرسة شأنها شأن باقي المدارس العليا للتكنولوجيا على تحميل الطالب المسجل جزءاً من أعباء النسخ. بالمقابل يتوصل الطالب بنسخ للدروس النظرية والأشغال التطبيقية بأثمان تفضيلية.

منذ 2004 أصبحت تبويب الميزانية الخاصة بالمؤسسات الجامعية تتضمن بابا خاصا بتأمين الطلبة. وجب التأكيد على أن المدرسة لم يسبق لها أن فوتت لجمعية الأعمال الاجتماعية بالمدرسة حصيل أية مداخيل بما في ذلك المداخيل المتعلقة بالتأمين. إن حصيل هذه المداخيل ليس لفائدة المدرسة لأنه من حق أي طالب إذا شاء الإداء بوثيقة تأمين شخصية تتضمن تغطية ضد الأخطار والحوادث أثناء الدراسة و التداريب. (الشئ الذي يمكن أن يكلفه أكثر). أو المرور إذا شاء عبر جمعية الأعمال الاجتماعية أو جمعية الخريجين التي تؤمنه باعتباره عضوا بالجمعية بالإضافة إلى استفادته من خدمات سوسيو ثقافية (خرجات، دعم اجتماعي، أنشطة ثقافية...). وكل ذلك بأسعار تفضيلية وجد تنافسية. ولهذه الغاية، أقدمت الجمعية منذ سنتين على تغيير تسميتها إلى جمعية الأعمال الاجتماعية بدلا من جمعية الأعمال الاجتماعية لموظفي المدرسة (نسخة من وصل الإيداع والقانون الأساسي والقانون الداخلي المعدلين تم تسليمها للمجلس الجهوي للحسابات).

إن إقدام مجلس المؤسسة باعتباره الهيئة الخول لها السهر على حسن سير المؤسسة خلال اجتماعه في 11 / 10 / 2010 على الرفع من رسوم النسخ والتأمين قد أملتته الاعتبارات التالية :

- توجه أساتذة المدرسة أكثر فأكثر نحو الفاعلية و الجودة بطبع كل الدروس النظرية والأشغال التطبيقية وجعلها رهن إشارة الطالب.
- عدم قدرة المدرسة تحمل وبمفردها أعباء النسخ الخاصة بالطلبة.

إن مساهمة الطالب بأداء 250 درهم الخاصة بالنسخ أهون بكثير من تركه يواجه أعباء النسخ بكاملها بمفرده الشئ الذي كان سيكلفه حتما أكثر مما يؤديه حاليا. وفي هذا الصدد، وجب التأكيد على أن جمعية الأعمال الاجتماعية هي جمعية قانونية، مستقلة، حرة في قراراتها وخاضعة لمقتضيات القانون المنظم للجمعيات بالمغرب. وعليه، فمبلغ المائة درهم الذي سمي «واجب التأمين» هو مبلغ يتم حصيله من طرف الجمعية ليس مقابل التأمين فحسب ولكن مقابل انخراط الطالب والذي يتضمن التأمين بالإضافة إلى جملة من الخدمات السوسيو ثقافية. إن الطالب الذي يختار تأمين نفسه بطرقه الخاصة له كامل الحق في ذلك، ويتم إشعاره بذلك شفويا وإعلان مكتوب من طرف أعضاء مكتب الجمعية عند انطلاق عملية التسجيل مطلع كل سنة جامعية.

(...)

## 6. الموارد البشرية

### ◀ عدم ملائمة التوظيفات للاحتياجات

منذ 1993 تزايدت أعداد الأساتذة بشكل ملحوظ حيث انتقلت من 33 برسم سنة 93 / 94 إلى 78 برسم سنة 2011 / 2012 بالمقابل تراجعت أعداد الإداريين بفعل الإحالة على التقاعد، الوفاة، الانتقال والمغادرة الطوعية. ولم يسجل تزايد جديد في صفوف الإداريين إلا سنة 2010 / 2011. من بين الإداريين الذين تم توظيفهم ما بين 2009 و 2010 هناك تقني (محضر)، عدة متصرفين في عدة تخصصات كالنسيير والتدبير، بخصوص الإعلاميين، فالمدرسة تتوفر على إعلاميين مختصين وهي نسبة تصنف بكونها أكثر من جيدة قياسا بالمعدل الوطني. كل الإداريين الذين تم توظيفهم (متصرفين، مهندسين وتقنيين) هم ذووا أهمية قصوى بالنسبة للمدرسة حيث يؤدون مهام إدارية وأحيانا تربية كلما استدعت الضرورة ذلك.

### ◀ تدبير ساعات العمل لدى الأساتذة

تعتبر المدرسة من بين المؤسسات الجامعية القلائل التي تعمد إلى تتبع إنجاز الحصص المبرمجة وذلك في إطار مقارنة تستهدف الجودة بالدرجة الأولى. بالنسبة ل 16 أسبوعا المنصوص عليها في دفتر الضوابط البيداغوجية الوطنية فهي تتضمن التدريس وكذا تقييم المعارف (المراقبة المستمرة، امتحانات، عروض، مناقشة التقارير...) حيث يتم تقييم معارف الطلبة حوالي أربع مرات بمعدل ساعتين للتقييم في كل مادة خلال السداسي فإن المحصلة النهائية لعمل الأستاذ خلال السداسي قد تتجاوز أحيانا 16 أسبوعا المنصوص عليها في دفاتر التحمل الخاصة بالمادة المتضمنة في تفصيل

المسلك (جامعة الدبلوم). وفي هذا الصدد، وجب التأكيد على أن الفروض تتم برمجتها بشكل مستقل عن الحيز الزمني المخصص للدروس ويتم ضبط الإجاز عبر وثائق أخرى غير سجلات تتبع الحضور العادية هذا بالإضافة إلى حصص التعويض والساعات الإضافية التي يقوم الأساتذة بإجازها بهدف إكمال الحيز الزمني للمادة.

لهذه الاعتبارات كلها بالإضافة إلى الحيز الزمني الذي يؤديه الأساتذة من خلال تأطير مشاريع نهاية التكوين باعتبارها أشغالا موجهة (بمعدل نصف يوم أسبوعيا) يكون أساتذة المدرسة بصدد إجاز ساعات عمل غالبا ما تفوق ما هو منصوص عليه.

كما أنه وبالرجوع للقانون الأساسي الحالي وكذا إلى تركيبة شعب التدريس والبحث، فإدارة المدرسة ليس بمقدورها ولو عن طريق اللجنة البيداغوجية بالمؤسسة إلزام أستاذ ما بتدريس أو تأطير تخصصات بعيدة عن مجال تخصصه خصوصا في المجالات التكنولوجية و المهنة كالتالي تدرس بالمدارس العليا للتكنولوجيا (تخصصات دقيقة تتطلب أساتذة ذوي مؤهلات متميزة) الشئ الذي يفرض الاستعانة أحيانا بكفاءات خارجية.

بالنسبة للساعات الإضافية موضوع الملاحظة عدد 206 فهي مرتبطة ببرنامج ترحيل الخدمات (Offshring) الذي هو عبارة عن تكوين تعاقدى بين الدولة المغربية وجامعة محمد الخامس أكدال خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2009. استنادا لهذا المعطى واعتبارا لكون المداخل المرتبطة بهذا البرنامج هي عبارة عن مداخل خاصة، فقد بادرت وزارة الاقتصاد والمالية بإحداث مواد وفقرات وبنود جديدة بالميزانية الغاية منها الترخيص بإجاز مصاريف إضافية. إن الغلاف الزمني المحول للأساتذة في إطار هذا البرنامج ليس حصريا بل هو عبارة عن حد أدنى مقابل التزام هؤلاء وانخراطهم و تأطيرهم للطلبة على مدى الثلاث سنوات التي استغرقتها العملية. وهو يبقى في النهاية ضئيلا مقارنة بما تم إجازة فعلا من طرف الأساتذة الشئ الذي يجعل من الساعات الإضافية موضوع الملاحظة أعلاه المحولة للأساتذة شيئا مستحقا.

## 7. الموارد المادية

شرعت المدرسة عقب توظيف مهندس معماري في إعداد برنامج استباقي لصيانة البنيات (الصيانة القبلية وكذا الصيانة البعدية) هذا بالإضافة إلى مواصلة عملية الصيانة الأنية استجابة للطلبات التي يتم التعبير عنها بشكل متكرر بين الفينة والأخرى (تنظيف أسطح البنيات، مجاري المياه خلال الخريف، معاينة شبكة الماء الصالح للشرب، المولد الكهربائي المركزي، آليات إطفاء الحريق...)

بخصوص صيانة المعدات وبالنظر للمستوى التكنولوجي لبعضها، فالضرورة تقتضي عادة توقيع عقدة صيانة مع مقاوله متخصصة.

كل هذه الخطوات لم يكون بالإمكان تفعيلها في غياب رؤية مستقبلية واضحة وتمويل كاف، وذلك لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال التوقيع على عقدة - برنامج تمتد على مدى عدة سنوات (الحصيلة النهائية لبرنامج العمل 2013 / 2016 كمثال).

بالنسبة للقاعة موضوع الملاحظة فيتعذر استعمالها كقاعة للدرس بالنظر لصغر مساحتها ولكن وبالمقابل وفي إطار ترشيد استعمال المرافق بالمدرسة فقد تم استغلال القاعة السالفة الذكر لاحتضان الناضجات المعلوماتية وكذا مكتب المسؤول عن المركز المعلوماتي (قاعة مكيفة لتأمين درجة الحرارة المطلوبة).

وجب التذكير بأنه قبل انطلاق العمل بالمدرسة، فهذه الأخيرة كان مقررا لها أن تحتضن تكوينات تتعلق بالقطاع الثالث (التدبير، التجارة، التسيير، إلخ) لكن ونتيجة لدراسة مستقبلية من إجاز مديرية المدرسة آنذاك والتي أظهرت الأهمية البالغة للمسالك المرتبطة بقطاع البناء والأشغال العمومية، فقد تقرر وبتوافق مع الوزارة الوصية آنذاك فتح كذلك شعبة الهندسة الحضرية والبيئة مع انطلاق المدرسة، وبالنظر لحاجة هذا النوع من الشعب لختبرات ومعدات وبالنظر إلى أن بنيات المدرسة قد تم تشييدها، فقد اتفق على استعمال بعض القاعات المعدة أصلا للدروس كمختبرات للهندسة المدنية والبناء وكذا الأشغال العمومية (مختبرات : مقاومة المواد، مواد البناء، الهيدروليك، الجيوتقنية، الديناميك الحرارية، هندسة البيئة، الضوئيات، الكهرباء، الإلكترونيك، إلخ) وذلك في أفق تشييد مختبرات وبنيات أكثر ملائمة، الشئ الذي لم يتأتى إلا انطلاقا من 2009 مع الشروع في تنفيذ البرنامج الاستعجالي. غير أنه ونتيجة لمستويات الإزعاج والتلوث المرتفعة الصادرة عن المختبرات أثناء القياسات و التجارب مع ما ترتب عن ذلك من عرقلة للسير العادي

للدراسة بباقي المرافق. فقد تقرر ترحيل المختبرات الملوثة والمزعجة (مختبرات مواد البناء. مقاومة المواد. الجيوتكنيك) خارج المجمع البيداغوجي.

فيما يخص المنصات الثابتة Paillasse بالمختبرات. فاستعمالها ليس حتميا. بل إن استعمال طاوولات ببعض المختبرات يمكن أن يفي بالغرض ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يؤثر في نتائج القياسات والتجارب أو أن يهدد سلامة المعدات. دليلنا على ذلك إقدام العديد من مصنعي وموردي المعدات العلمية والتقنية على تصنيع وتسويق طاوولات تستعمل بالمختبرات.

بخصوص إصلاح أعطاب التجهيزات بالمختبرات (مختبر مقاومة المواد) و (مختبر مواد البناء) جَب الإشارة إلى أن عدة محاولات بذلت في هذا الإطار لكن بدون جدوى (Presse d'écrasement et Scléromètre) لعجز الشركات المورد لهذه المعدات وأخرى كذلك تعمل في الميدان عن إيجاد حلول لتلك الأعطاب. بل أكثر من ذلك تم الإعلان عن طلب عروض في هذا الشأن لكن لا أحد من الشركات المعنية تقدم بعرض في الموضوع. بالنسبة لإصلاح باقي الأعطاب. وبغض النظر عن المحاولات التي بذلت والتي لم تسفر عن عروض منطقية أو نتائج مضمونة. فقد تمت الاستعانة بخبرة بعض الأساتذة والتقنيين والتي مكنت من إصلاح جزء من هذه الأعطاب. وفي هذا الصدد جَب الإشارة إلى أن الأعطاب المشار إليها تمثل فقط نسبة ضئيلة من المعدات المستعملة خلال الأشغال التطبيقية بالمختبرات. كما أن المدرسة وفي إطار الحفاظ على جودة التكوين تعمل وباستمرار على إعادة تجديد المعدات العلمية بالمختبرات من خلال اقتناء معدات علمية أكثر استجابة وملائمة لمتطلبات واحتياجات المختبرات.

(...)

بالنسبة للمعدات موضوع الملاحظة (Boitier symphonie bi voies toutes options) فهي موجهة أساسا للاستعمال في بناية جديدة للبحث العلمي : "مختبر الصوتيات" الذي يعتبر فريدا من نوعه على صعيد القارة الإفريقية. بالنسبة لباقي المعدات (Sonomètre intégrateur – boitier symphonie – dosimètre SIE 95) فهي كانت تتواجد بالمختبر الذي يحتضن في نفس الوقت مكتب الأستاذ المعني بعد نهاية الأشغال التطبيقية أواخر السداسي الثالث والذي تعقبه مباشرة برمجة مشاريع و تداريب نهاية التكوين. كما يمكن وبشكل مؤقت ولأغراض علمية بحتة (بحث علمي) أو بيداغوجية (أشغال تطبيقية) نقل معدات علمية من مختبر لآخر داخل المؤسسة.



## كلية الآداب والعلوم الإنسانية أكادال

أحدثت كلية الآداب والعلوم الإنسانية سنة 1957. وهي مؤسسة جامعية تابعة لجامعة محمد الخامس أكادال. وتضم ثلاثة عشر شعبة ومركز دراسات الدكتوراه بالإضافة لمركز الدراسات والأبحاث في الجغرافية.

وتنشط بالكلية مهمة تلقين التعليم العالي في شكل تكوين أساسي وتكوين مستمر والقيام بجميع أعمال البحث في حقل تخصص الآداب والعلوم الإنسانية والفنون والميادين المرتبطة به.

وتتم إدارة شؤون الكلية من طرف مجلس للمؤسسة وتسير من طرف العميد.

عرفت السنة الجامعية 2003-2004 دخول القانون رقم 00-01 المتعلق بتنظيم التعليم العالي حيز التطبيق. حيث تم وتنظيم التدريس في مسالك وأسلاك و وحدات مع وضع نظام الإجازة - الماستر - الدكتوراه.

وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين بالكلية برسم السنة الجامعية 2010/2011 حوالي 5319 طالبا منهم 1987 جدد أي بنسبة 37 %.

كما بلغت الاعتمادات المالية المفوضة للمؤسسة سنة 2010 مبلغ 10.190.206,14 درهم مقابل 5.277.173,41 درهم سنة 2003 وهو ما يمثل ارتفاعا بنسبة 93 % في أقل من عشر سنوات.

### I. ملاحظات و توصيات المجلس الأعلى للحسابات

#### أولا - منجزات كلية الآداب والعلوم الإنسانية

##### التكوين الأساسي والتكوين المستمر

بلغ عدد المسالك المقترحة من طرف كلية الآداب والعلوم الإنسانية سنة 2010 حوالي 47 شهادة في إطار التكوين الأساسي وشهادة واحدة في إطار التكوين المستمر. تمثل الإجازات حوالي 38 % من هذه التكوينات منها 28 % تتعلق بالإجازة المهنية . مقابل 35 % بالنسبة لتكوينات الماستر منها 12 % للماستر المتخصص. وتجدر الإشارة إلى أن فتح أيا من هذه المسالك لم يكن مسبقا بأية دراسة تحدد مدى ملاءمتها لمتطلبات سوق الشغل.

أما بالنسبة للتكوين المستمر. فقد لوحظ أن الكلية تمنح الشهادة الوطنية عوض الشهادة الجامعية لأن هذا التكوين لم يتم اعتماده من لدن المصالح المختصة لدى وزارة التعليم العالي.

##### • سلك الإجازة

لقد بلغ عدد الطلبة المسجلين في سلك الإجازة 5040 طالبا برسم السنة الجامعية 2010/2011 (ضمنهم 1987 طالبا جديدا) مقابل 3054 سنة 2003/2004 (ضمنهم 1898 مسجلين جدد).

الجدول أسفله يعرض لأعداد الطلبة المسجلين بالكلية خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2011 .

نسبة الطلبة الجدد مقارنة مع العدد الإجمالي للمسجلين في سلك الإجازة

11 /10	10 /09	09 /08	08 /07	07 /06	06 /05	05 /04	04 /03	
5040	4601	4548	5127	5523	5603	4857	3054	العدد الإجمالي لطلبة الإجازة (1)
1987	1740	1481	1751	1919	1884	2038	1898	عدد الطلبة الجدد (2)
% 39	% 38	% 33	% 34	% 35	% 34	% 42	% 62	(1)/(2)

بلغت نسبة الطلبة الجدد حوالي 38% من مجموع الطلبة المسجلين بالكلية سنة 2010/2009 مقابل 62 % سنة 2004/2003 وهو ما يمثل انخفاضا مهما. وتعزى هذه الوضعية إلى ارتفاع عدد الطلبة الذين يقضون أكثر من ثلاثة سنوات للحصول على الإجازة حيث تفوق نسبتهم 83 % . و جدر الإشارة إلى أن هذه النسبة تتغير من شعبة لأخرى. فقد بلغت سنة 2010/2009 نسبة 90 % بالنسبة للغة الإيطالية و 96 % بالنسبة للجغرافية و 91 % بالنسبة للتاريخ. وبالنظر لهذه الحالة كان من الواجب على الكلية الوقوف على الأسباب التي أدت لهذه الوضعية حتى تتمكن من تحسين نتائج الشعب التي تعرف نسب رسوب مرتفعة.

و يمكن تفسير هذه الوضعية بالصعوبات التي يواجهها الطلبة خصوصا خلال الأسدس الأول من سلك الإجازة حيث أنه يتميز بضعف نسبة النجاح التي لم تتجاوز 26 % خلال الفترة الممتدة ما بين 2003 و 2010 مع وجود بعض التفاوتات من شعبة لأخرى حيث أن هذه النسبة لا تتعدى 11 % بالنسبة للآداب الفرنسية و الجغرافية.

#### • سلك الماستر و مركز دراسات الدكتوراه

بلغ عدد المسجلين بسلك الماستر 324 طالبا سنة 2010/2009 مقابل 174 طالبا سنة 2007/2006 مسجلا بذلك ارتفاعا بنسبة 86,21% .

أما فيما يخص مركز دراسات الدكتوراه، فإن عدد المسجلين به لم يعرف أي تغبير ما بين سنة 2009/2008 و سنة 2010/2009.

و يعرض الجدول أعداد الطلبة المسجلين بالماستر و مركز دراسات الدكتوراه.

2010 /2009	2009 /2008	2008 /2007	2007 /2006	
324	232	319	174	الطلبة المسجلين بالماستر
105	107			الطلبة المسجلين بمركز دراسات الدكتوراه
324	232	319	174	المجموع

أما فيما يتعلق بالخريجين، فقد تميزت سنة 2009 بتخرج أول فوج من الطلبة الذين تابعوا دراستهم في إطار القانون رقم 01-00 حيث تمكن 102 طالبا من الحصول على الماستر في حين لم يتجاوز هذا العدد 82 طالبا سنة 2010.

في هذا الإطار، يوصي المجلس كلية الآداب والعلوم الإنسانية بما يلي:

- احترام المقتضيات القانونية المتعلقة بمنح الشهادات؛
- تقييم الشعب التي تعرف انخفاضات مهمة على صعيد نسبة النجاح أو نسبة التسجيل؛
- تحسين نتائجها على مستوى الكم والكيف.

## البحث العلمي بكلية الآداب والعلوم الإنسانية

دخلت كلية الآداب والعلوم الإنسانية ابتداء من سنة 2005 عملية هيكلية البحث العلمي.

ووجد الإشارة إلى أنه وقبل هذا التاريخ كان البحث العلمي مبني على مبادرات فردية. فالكلية لم تكن قد تبنت أية رؤيا أو مخططا استراتيجيا لتطويره. بالإضافة لذلك. فقد تم الوقوف على عدم توفر الكلية على معطيات شاملة لكل ما تم إنجازها في هذا الإطار. ولهذا السبب. وعلى الرغم من أهمية الأبحاث التي تم إنجازها. فإنه يصعب تقييم أداء الكلية في ميدان البحث العلمي. حيث أن الكلية لم تمد المجلس إلا بإحصائيات تهتم عدد طلبة الدكتوراه بالإضافة لعدد الأطروحات التي تمت مناقشتها.

و من جهة أخرى. يجب التذكير بأن الكلية تتوفر على 31 وحدة بحث وثلاثة مختبرات و مركز واحد لدراسات الدكتوراه زيادة على مركز للخبرة "un pôle de compétence".

وعلى الرغم من أهمية هذه الهياكل. فإن الكلية لم تضع أي نظام يمكن من تتبع أعمالها الشيء الذي نتج عنه عدم قيام هذه الأخيرة من إنجاز تقارير دورية لأعمالها.

لذا. يوصي المجلس كلية الآداب والعلوم الإنسانية بالعمل على :

- تبني إستراتيجية واضحة تمكنها من حصر المحاور ذات الأولوية في ما يخص البحث العلمي;
- حصر شامل لجميع نشاطات البحث العلمي بالمؤسسة.

## النشر

يعتبر النشر نشاطا مهما بالكلية حيث أنها تعتبر من بين أوائل دور النشر بالمغرب. فقد بلغ عدد منشورات الكلية ما بين سنتي 2008 و 2011 حوالي 80 عنوانا.

وقد قامت الكلية سنة 2005 بإحصاء عام لمنشوراتها. وحسب التقرير المتعلق بهذه العملية. فإن الكلية قامت بطباعة ما مجموعه 677.257 نسخة. وأنه بتاريخ 25 أكتوبر 2005 يوجد بمخازن الكلية 353.470 كتابا. أما الفارق بين ما تمت طباعته وما تم حصره بالمخازن أي 323.787 كتابا فيمثل مبيعات الكلية و الإهداءات إضافة للتبادل. غير أن التقرير لا يفرق بين كل عملية على حدة. الشيء الذي لم يمكن من التأكد من صحة المدخيل المسجلة والمتعلقة بمبيعات الكلية من الكتب.

إضافة إلى ذلك. فإن عدم توفر الكلية على محاسبة مادية "comptabilité matière" لم يمكن من التحقق من صحة الأرقام المدرجة في التقرير. كما أن المراقبة الميدانية التي أجريت على عينة من المنشورات المتواجدة بالمخازن بينت وجود اختلافات كبيرة بين عدد الكتب المتواجدة بالمخازن و العدد المشار إليه في الجذاذات " fiches " التي تتوفر عليها المصلحة المختصة بنشر و بيع هذه المنشورات. فمثلا بالنسبة لعينة شملت 9 عناوين. تم الوقوف على عجز لم يتم تبريره حدد في 1811 كتابا.

تبعاً لما سلف. يوصي المجلس كلية الآداب والعلوم الإنسانية بالعمل على :

- مسك محاسبة مادية لتدبير المنشورات.
- تتبع مخزون المنشورات لتفادي فقدان الغير المبرر للكتب.

## المكتبة

تتوفر كلية الآداب والعلوم الإنسانية على مكتبة مهمة تضم أكثر من 300.000 عنوان موزع بين 199.670 كتابا و 3500 أطروحة و 47.690 مجلة و 395 مخطوطة و 50.000 خريطة و 135 طباعة حجرية. غير أن قدم و أهمية المراجع التي تتوفر عليها يستوجب صيانتها لضمان الحفاظ عليها. وفي هذا الإطار. قامت الكلية بتسفير عدد مهم من الكتب.

غير أن هذه العملية تبقى محدودة نظرا لعدد وأهمية المراجع التي تحتاج للتسفير. إضافة إلى ذلك لوحظ عدم قيام الكلية بأية عملية إصلاح أو ترميم خصوصا بالنسبة للمخطوطات.

وقد لوحظ. فيما يخص إعارة الكتب. أن عددا من الأساتذة يحتفظون بالكتب لمدة تفوق الفترة المحددة بالقانون الداخلي بالإضافة لتجاوزهم عدد الكتب المسموح به للإعارة. وبالرغم من ذلك. لا زالوا يستفيدون من خدمات المكتبة دون أن تقوم الكلية بأية عملية لتسوية هذه الوضعية.

وبخصوص الفضاءات المخصصة للقراءة. فقد لوحظ بأنها غير مهيأة بشكل لائق لاستقبال الأعداد المهمة من الطلبة والباحثين. ويلمس ضيق هذه الفضاءات خصوصا خلال أشهر أبريل و يوليو و أكتوبر.

لذا. يوصى المجلس كلية الآداب والعلوم الإنسانية بالعمل على :

- السهر على احترام القانون الداخلي المتعلق بإعارة الكتب:
- اتخاذ التدابير اللازمة لاستعادة الكتب المعارة خارج الأجل المسموح بها:
- وضع مخطط عمل يمكن من ترميم وإصلاح الكتب:
- تهيئة مساحات أكبر للقراءة.

### ثانيا - تدبير الاعتمادات

تتوفر كلية الآداب والعلوم الإنسانية على اعتمادات مفوضة تتأخر رئاسة الجامعة في تحويلها.

إن المعطيات الخاصة بميزانية الاستثمار غير متوفرة. و فيما يتعلق بميزانية التسيير. فإنها تتميز بوجود سيولة نقدية مهمة تمثل في معدلها 37 % من الميزانية.

أما الموارد الخاصة. فإنها تأتي في مجملها من بيع الكتب. حيث تفوق في معدلها (في الفترة الممتدة بين 2003 و 2010) 61 % من مجموع الموارد الخاصة.

وقد شابت عمليات استخلاص المداخيل وتنفيذ النفقات عدة عيوب نذكر منها :

- تواجد حصيلة نقدية سالبة سنة 2009 حيث بلغت 294.632,00 درهما:
- عدم صحة حصيلة الأموال. فالكلية تتوفر على ثلاثة حسابات بنكية. حساب بريدي لم يتم استعماله منذ مدة طويلة مع عدم معرفة المؤسسة لرصيده حيث أخبر المحاسب المجلس بعدم علمه أصلا بوجود هذا الحساب مع التذكير بأن آخر كشف تتوفر عليه الإدارة يعود لتاريخ 28 يونيو 2000. أما بالنسبة للحسابين الآخرين فهما مفتوحان بالخرزينة العامة و هما الحساب رقم 40217 والحساب رقم 4248 الذي كان مخصصا للعمليات الخارجة عن الميزانية والذي لم يتم دمج رصيده في الحساب رقم 40217. وبعد دخول القانون رقم 00-01 حيز التطبيق والعمل بإدراج جميع المداخيل و النفقات في الميزانية. حيث استمرت الكلية في تنفيذ بعض العمليات المرتبطة بالبحث العلمي بواسطة هذا الحساب. فعلى الرغم من أن الحساب البنكي رقم 4248 لم يعرف عمليات مهمة خلال الثمان سنوات الأخيرة يلاحظ وجود فارق يفوق مبلغ 620.000,00 درهم بين الرصيد البنكي و رصيد الأموال وذلك بتاريخ 31 دجنبر 2010. وحسب مقارنة بنكية أولية. فإن هذا الفرق نتج عن عدة أخطاء نذكر منها وجود أخطاء في ترحيل الأرصدة من سنة لأخرى. ووجود بعض العمليات التي نفذت بواسطة الحساب 40217 لكن تم تسجيلها ضمن العمليات المنفذة بواسطة الحساب رقم 4248 و العكس بالعكس. وقد نتج عن تواجد العديد من الأخطاء بالإضافة إلى التداخل الحاصل بين الحسابين التشكيك في صحة رصيد الأموال التي بحوزة المؤسسة:
- تنزيل مداخل التكوين المستمر في التبويب المتعلق بالإيرادات و الأرباح الناتجة من أشغال البحث العلمي والخدمات عوض التبويب الخاص بهذه المداخل "مداخل التكوين المستمر":
- ربط و تسجيل مداخل حصلت في السنة للسنة الموالية:

- تحصيل مداخيل التكوين المستمر من طرف شسيع المداخيل. مع العلم أن كلا من قراري إحداث الشساعة وكذا تعيين الشسيع لم يخولا له القيام بهذه العمليات.

في هذا الإطار، يوصى المجلس كلية الآداب و العلوم الإنسانية بالعمل على :

- إنجاز مقارنة بنكية وحصر حصيلة أموال الكلية الحصر الصحيح:

- إغلاق الحساب رقم 4248 ونقل رصيده للحساب رقم 40217;

- تسوية وضعية شساعة المداخيل.

أما بالنسبة للنفقات، فقد لوحظ ارتفاع الباقي أداؤه الذي بلغ نسبة 29 % من مجموع ميزانية التسيير برسم السنة المالية 2006.

لقد تم تنفيذ غالبية النفقات بواسطة سندات الطلب. ومن بين الملاحظات التي تم تسجيلها نذكر التنزيل الخاطئ لبعض النفقات، وتطبيق أئمة مختلفة لإجاز خدمات ماثلة بنفس المواصفات، ومنح تعويضات عن الساعات الإضافية دون احترام مقتضيات قرار وزير التعليم العالي وتكوين الأطر و البحث العلمي رقم 97-637 الصادر بتاريخ 08 أبريل 1997 بتحديد دائرة النفوذ التي يمكن أن ينجز الأساتذة الباحثون داخلها بقية حصصهم التعليمية، وإجاز خدمات الحراسة و النظافة و البستنة بواسطة عقود عوض اللجوء لصفقات عمومية علما بأن هذه الخدمات لا توجد ضمن لائحة الخدمات أو الأشغال التي يمكن إنجازها بواسطة عقود استنادا على مقرر الوزير الأول رقم 70-07-3 بتاريخ 18 شتنبر 2007.

أما فيما يخص النفقات التي تم تنفيذها بواسطة صفقات عمومية، فقد تم تسجيل الملاحظات التالية:

- استلام أجهزة معلوماتية ذات مواصفات غير مطابقة للتي تضمنتها الصفقة.

- الصفقة رقم 2010-FLSHR-03 المتعلقة بأشغال صيانة وتجديد العمارة "أ" بملحقة كلية الآداب والعلوم الإنسانية بالرباط: تضمن كشف الحساب رقم 2 لأشغال لم تنجز بالرغم من أداء ثمنها، زيادة على ذلك، فإن كميات الأشغال التي جاءت في جدول الكميات النهائي « métré définitif » الموقع من طرف المهندس المعماري و المقاول لا تتطابق مع تلك التي تمت تسديد ثمنها في كشف الحساب رقم 2. حيث أن عملية المقاربة بين هاتين الوثيقتين أوضحت وجود أشغال تم أداء ثمنها على الرغم من عدم إنجازها. وقد قدرت المبالغ المؤداة للمقاول دون إنجاز العمل ب 536.301,22 درهم. زيادة على هذه الملاحظة هناك عدة أشغال غير مطابقة لما جاء في الصفقة.

## II - جواب رئيس جامعة محمد الخامس أكadal - الرباط

(نص الجواب كما ورد)

### أولاً : إنجازات كلية الآداب والعلوم الإنسانية

#### التكوين الأساسي و التكوين المستمر

على عكس ما ورد في التقرير من أن أي مسلك من المسالك المعتمدة لم تسبقه دراسة لتحديد حاجيات سوق الشغل. فإن من الواجب التذكير أن كل مسالك الماستر والماستر المتخصص بنيت في إطار برامج الشراكة البحثية مع مؤسسات وطنية ودولية أدت إلى اندماج 90 في المائة من المتخرجين في سوق الشغل. أما المسالك الأخرى في الإجازة. باستثناء مسلكي البرتغالية والصينية. فهي مسالك معتمدة وطنياً في إطار التكوينات التي توفرها مؤسسات التعليم العالي ذات الاستقطاب المفتوح.

وفي جانب التكوين أيضاً يشير التقرير إلى تحويل دبلوم وطني عوض الدبلوم الجامعي في ماستر للتكوين المستمر. فلا بد من الإلحاح على اعتبارات ثلاثة أساسية في هذا الباب: فمن جهة التكوين المستمر لا يمكن أن يعتمد إلا إذا توفر الاعتماد للتكوين الأساسي. وهو ما حصل بالنسبة لتكوين التواصل. ولأن التكوينين معا لا يختلفان من حيث المضمون ومن حيث التأطير. فقد كاتبت رئاسة الجامعة الوزارة من أجل تطبيق البند الثامن من القانون 01.00. ولما لم تلتق أي جواب. ونظرا لمتطلبات سوق الشغل فقد أصبح لزاماً على المؤسسة تسليم هذه الشهادة الوطنية.

#### • سلك الإجازة

فيما يتعلق بمسألة الهدر أو «التكرار» في الفترة ما بين 2003 و 2010. فيمكن أن تفسر كالاتي:

الأولى وتتعلق بتعايش نظامين للإجازة في المرحلة الممتدة ما بين 2003 و 2006. وكل الإحصائيات المقدمة في التقرير ينبغي في نظرنا تستحضر هذا المعطى.

أما الثانية فتتعلق بنظام إمد نفسه فهو نظام للقروض. فهناك عدد كبير من الطلبة استوفى أكثر من 80 في المائة من الوحدات اللازمة للحصول على الإجازة. لكنه لسبب أو لآخر ينقطع ليعود من جديد لمواصلة مشواره. وقد اعتمد مجلس المؤسسة عدداً من الآليات التي تساهم في الحد من ظاهرة الهدر ومن بين القرارات التي اتخذها في هذا الباب. اعتماد المداولة الاستثنائية بالنسبة للطلبة الذين استوفوا 23 على 24 وحدة لتمكينهم من الحصول على الإجازة. كما اعتمد المجلس قراراً بعدم اعتماد الانتقال الأوتوماتيكي من الفصل الأول إلى الفصل الثاني وهو ما يساهم في القضاء على ما بات يسمى بـ«الطلبة الأشباح».

وأما الثالثة هي أن منظومة إمد تسمح بولوج الطلبة كلما سمحت ظروفهم بذلك فالطالب يرصد وحدات وينقطع ثم يعود لمواصلة دراسته.

#### • سلك الماستر والدكتوراه

يظهر لقارئ التقرير أن الأعداد ما فتئت تتزايد في سلك الماستر. فقد ارتفعت حسب التقرير من 174 سنة 2006 إلى 324 سنة 2009 والسبب في ذلك يعود إلى فتح مسالك جديدة كل سنة. وهو ما يفسر الجهود الذي يبذله أساتذة الكلية والعمادة معاً الهدف من وراء ذلك هو تنويع العرض البيداغوجي.

#### البحت العلمي بكلية الآداب والعلوم الإنسانية

لا بد من تسجيل تناقض صارخ في التقرير فهو يشير إلى أن الكلية لا تقدم نتائج ملموسة في مجال البحت العلمي وفي الوقت ذاته يعتبر أن الكلية تعد أول دار نشر في المغرب. إن المنشورات هي النتيجة المنطقية للعمل الدؤوب لبنيات البحت. زد على ذلك أن التقرير يتحدث عن غياب إستراتيجية ويوصي بضرورة اعتماد رؤية إستراتيجية واضحة. والحال أن برامج البحت تقيم من طرف خبراء يستحضرون هذا البعد أساساً. ويحصل حاملوها على الدعم المطلق لهيئات البحت العلمي وطنياً ودولياً.

## ثانيا : المنشورات

تعتبر كلية الآداب والعلوم الإنسانية أول دار نشر في المغرب بامتياز. ويعود تصدرها إلى الدعم الذي خصصته، إلى سنة 2009. مؤسسة كونراد. وبعد هذا التاريخ وجدت الكلية نفسها مطالبة بعدم وقف هذا السيل من المنشورات الذي يبوئها المكانة الأولى في المغرب ويساهم في إشعاع بلدنا العلمي والثقافي بتخصيص اعتماد مالي حتى تمكنت من نشر 105 عنوانا ما بين 2009 و 2012. والواقع أن المؤسسة لم يكن لها ضبط إلى حدود سنة 2011 نظام معلوماتي لتدبير مخزونها من هذه المنشورات. وقد عملنا على إنشاء قاعدة للمعلومات من أجل تدبير هذا المخزون. أما عن أعداد الكتب التي سجل تقريرها ضياعها فيعود بالأساس إلى شروط خزن الكتب التي لم تكن على ما يرام في السنوات الأخيرة فقد تعرض القبو في نهاية التسعينيات لفيضان ربما أتى على أكثر من هذه الأعداد.

## ثالثا : المكتبة

تعتبر مكتبة الكلية أول مكتبة جامعية في المغرب والثالث على المستوى الوطني من حيث عدد ونوعية أرصدها. ورغبة في إغناء رصيدها عملت الكلية على تخصيص ميزانية سنوية لاقتناء الكتب كما عملت على تطوير التبادل مع المؤسسات الوطنية والدولية.

ورغبة في الحفاظ على هذا الرصيد عملت الكلية على ما يلي:

- إجراء خبرة بتعاون مع مؤسسة أ ل سعود للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية.
- تسفير الكتب بغية صيانتها والحفاظ عليها. وقد صرفت لهذه الغاية ما بين 2009 و 2012 ميزانية تقدر ب 522.757 درهم وكانت النتيجة أن تمكنا من تسفير ما يقارب 24.000 درهم.
- بناء مكتبة جديدة في موقع العرفان من أجل تخفيف الضغط على المكتبة الأم. في انتظار الشروع في أشغال توسيعها.
- تجهيز المكتبتين معا بنظام تأمين الكتب حيث تم تأمين 40.000 كتاب والمراقبة بواسطة الكاميرات
- توقيع اتفاقية مع المكتبة الوطنية من أجل ترميم 720 مخطوط من رصيد الكلية.

## رابعا : تدبير الاعتمادات

### الأرصدة

لا بد من مراجعة الملاحظة التي مفادها «وجود رصيد سلبي لميزانية التسيير برسم سنة 2009» على اعتبار أن هذه الحالة قد تمت تسويتها بشكل تلقائي (انظر بيان الخزينة) بمجرد ما قامت رئاسة الجامعة بتحويل المبلغ المقابل خلال السنة الموالية. كما جدر الإشارة. في هذا السياق. أن الكلية قد سجلت تراكما مهما فيما يتعلق بالباقي استخلاصه خلال إعداد مشروع ميزانية 2010.

أما فيما يتعلق بالرصيد الحقيقي المتعلق بالحسابين 4248 و40217. فبيان التواجهية البنكية لحساب 4248 قد مكن من رصد بعض الأخطاء في الانتساب المحاسبي والتي خدشت صحة الرصيد الحقيقي 40217. لكن هذا الإخلال المحاسبي قد تمت معالجته. وذلك بإعادة تصحيح الانتساب المحاسبي لبعض العمليات المحاسبية. من خلال دمج الحسابين و العمل تصفية الحساب الجاري البريدي وإقاله بشكل نهائي. تطبيقا لمقتضيات القانون 00-01.

على كل حال. نكرر ونؤكد أن الكلية لا تقوم بتدبير إلا حسابا واحدا ووحيدا تحت رقم 40217. في انتظار التصفية المحاسبية النهائية (الجارية حاليا) للحساب 4248.

## الموارد

الأمر لا يعود فقط إلى مسألة الانتساب المالي. فالمدخيل المحصلة من التكوين المستمر تم إنسابها إلى الخانة المالية «الموارد والأرباح المترتبة عن أشغال البحث و الخدمات مؤدى عنها». وذلك على اعتبار أن أعمال التكوين المستمر هي خدمات مؤدى عنها لحساب الكلية. ومع ذلك فقد قمنا بمراجعة لمصنفة الميزانية قصد إعادة انتساب مدخيل التكوين المستمر في خانة مالية أخرى أكثر دقة في ميزانية التسيير.

أما إلحاق الموارد المحصلة خلال السنة بالسنة المالية الموالية فذلك راجع فقط لطبيعة تسيير الموارد التي تخضع «لنظام السنة المالية» خلافا «لنظام التسيير» المعمول به في مجال تدبير النفقات العمومية. علما أن هذا النظام هو المعمول به في كل المالية العمومية.

إن تحصيل الموارد المترتبة عن التكوين المستمر من طرف شسيع المدخيل مرده لا لشيء سوى ما ذكرناه سالفا في ما يتعلق بالانتساب المالي ، دون أي نية في الوقوع في شرك التسيير بحكم الواقع. لكن نؤكد هذا الإخلال هو في طور التسوية من أجل توضيح مجالات التحصيل الخاصة بشسيع المدخيل.

## النفقات

إن حجم الباقي أدائه مرده بالأساس إلى عدم الانتظام في القيام بالالتزام بالنفقات أو إصدار أوامر الأداء داخل السنة . والذي يعود إلى تعقيدات المصادقة على الميزانية وتبليغ الاعتمادات المفوضة للكلية.

## سندات الطلب

لقد تم تفويت سندات الطلب في احترام تم لقواعد الصفقات العمومية ، سواء من حيث احترام قواعد التنافسية و التوجهية للعروض المقدمة ، فضلا عن عدم الوقوع في جزئي للنفقات .

إن اعتبار انتساب بعض النفقات «بالخاطي» مرده بالأساس إلى التأويلات المتضاربة حول طبيعة بعض النفقات التي قد تحتمل بعض الانتسابات المتقاربة ، دون أي نية للمقفرز على قاعدة «التخصيص المالي».

أما فيما يتعلق بتفويت عملية شراء بواسطة عقد من الحق العام عوض مسطرة أخرى ، فلا بد من التذكير أن الأمر يتعلق بعملية استثنائية تعود إلى سنة 2007. و للتذكير فهذه الفترة تزامنت مع قرب دخول الإصلاح المتعلق بالصفقات العمومية حيز التنفيذ ، ولاسيما قرار الوزير الأول رقم 3 - 70 - 07 بتاريخ 5 رمضان 1428 (18 شتنبر 2007) الذي يحدد لائحة الأعمال التي من الممكن أن تكون موضوع عقود ومعاهدات من الحق العام. ناهيك على حالة الارتباك التي عرفتتها تلك الفترة بسبب عدم الحسم في إلزامية تطبيق أنظمة الصفقات الخاصة بالدولة على المؤسسات العمومية.

فضلا على ذلك ، فالعجز الحاصل في التحسيس و التأطير في مضامين الإصلاح ساهم كذلك في عدم الإلمام الجيد بكل التفاصيل المسطرية لتفويت العقود والصفقات وفق المقتضيات الجديدة.

لكن ، بمجرد ما تم الانتباه إلى هذا الإخلال عملت الإدارة ، في حينه ، على تفويت صفقة في نفس موضوع الخدمات ، وفق ما تمليه القواعد و المساطر المعمول بها ، وذلك ابتداء من 21 أكتوبر 2008.

## الساعات الإضافية

إن اعتماد أساتذة خارج المدار التربوي ، خلافا لما هو مرخص به في القرار الوزيري رقم 637 - 97 ، مرده حصريا إلى عدم توفر أساتذة متخصصين في المواد المعنية في المدار التربوي المسموح به ، ناهيك على أن متطلب استمرارية المرفق العمومي يغلب على منطق المساطر الإداري.



1 - إن استلام عتاد معلوماتي مخالف شيئا ما للعتاد المتفق عليها في العقد مع المومن راجع إلى أن تعقيدات مسطرة ترسيم الصفقة على صاحبها قد تطلب وقتا طويلا مما جعل العتاد المتعاقد عليه يبدو متجاوزا . من الناحية التقنية . خلال تاريخ استلامها . مما حدا بالإدارة إلى الاتفاق حبيا . ودون أي تكاليف إضافية . باستبدال العتاد الأولي بعتاد أكثر نجاعة مع الاحتفاظ بكل مزايا الطلبية المتعاقد عليها. إذن فالأمر يتعلق بالبحث عن سبل نجاعة النفقة وليس تقاعسا من طرف الإدارة في التأكد من صحة الخدمة.

2 - فيما يتعلق بصفقة الأشغال المتعلقة بإعادة الترميم وإعادة التهيئة للبنية «A» فصاحب المشروع قد قام فعليا بإشعار كل من المقاول و المهندس المعماري بضرورة مراجعة القياسات المترية لبعض المواد المتعاقد عليها مع احتفاظ الإدارة بحق استيفاء المسطرة التوجيهية و تصحيح كل الأخطاء . مخافة تأدية مبالغ غير مستحقة. وهكذا عملت الإدارة على إصدار قياس متري ثالث لتصحيح كل القياسات وفق نص الصفقة. لكن فيما يتعلق بالتغييرات التي إدخالها على البنية فقد كان المراد منها إضفاء المزيد من النجاعة و السرعة في تقديم الأشغال ولاسيما عند قرب الدخول الجامعي . مع مراعاة مقتضيات المواد 51 و52 و53 من المرسوم القاضي بسن دفتر الشروط الإدارية والعامة الخاص بالأشغال.

## القطاع المكلف بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام -سابقا-

في إطار مهامه الرقابية، أجرى المجلس الأعلى للحسابات، خلال سنة 2011، مهمة مراقبة تسيير القطاع المكلف سابقا بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام.

تم إحداث هذا القطاع، سنة 2002، محل كتابة الدولة لدى الوزير الأول المكلفة بالبريد وتقنيات الإعلام، حيث تم إلحاقه في مرحلة أولى بوزارة الصناعة والتجارة والمواصلات اللاسلكية. و منذ 2004، ألحق بالوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بالشؤون الاقتصادية والعامّة.

ابتداء من أكتوبر 2007، تم إلحاق القطاع بوزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة. و في شهر غشت 2010، تمت إعادة هيكلة هذه الوزارة بحيث لم يعد هناك وجود لقطاع البريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام الذي أسندت أهم اختصاصاته إلى مديرية الاقتصاد الرقمي التابعة لهذه الوزارة.

### I. ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات

أسفرت مهمة مراقبة تسيير القطاع المكلف سابقا بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام، عن تسجيل مجموعة من الملاحظات همت بالأساس اختصاصات هذا القطاع وكذا إعداد وتنفيذ المشاريع التي أطلقها طيلة فترة تواجده. ويمكن إيجاز هذه الملاحظات فيما يلي:

#### إيجاز مشاريع لا تتناسب واختصاصات القطاع

منذ إحداثه سنة 2002 وإلى متم سنة 2006، ظلت مهام القطاع المكلف سابقا بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام مؤطرة بالمرسوم رقم 02-87-671، الصادر في 17 أكتوبر 1988، المحدد لاختصاصات الوزارة المكلفة سابقا بالبريد والمواصلات اللاسلكية. وتتجلى هذه الاختصاصات في تتبع تنفيذ الإستراتيجية الحكومية في مجال البريد والمواصلات اللاسلكية.

وبمقتضى المرسوم رقم 02-06-662 الصادر في 16 نونبر 2006، بتفويض الاختصاصات و السلط إلى الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالشؤون الاقتصادية والعامّة، أسندت لقطاع البريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام اختصاصات تتعلق بتعميم وإنعاش تكنولوجيا الإعلام وإعداد وتنسيق الإستراتيجية الوطنية في هذا المجال.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم إسناد مهام تطوير وتعميم وإنعاش تقنيات الإعلام والتواصل للقطاع المكلف سابقا بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام في غياب إستراتيجية حكومية كفيلة بتوضيح الأهداف والأدوار المنوطة بكل متدخل على حدة.

في هذا السياق وخلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2010، أطلق القطاع المكلف سابقا بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام عدة مشاريع في إطار تعميم تقنيات الإعلام والتواصل لفائدة أجهزة أخرى. كما أطلق مشاريع ذات طابع أفقي متعلقة بالحكومة في مجال تقنيات الإعلام.

وطيلة الفترة الممتدة من 2005 إلى 2007، بلغ حجم النفقات التي تم صرفها في المشاريع المنجزة لفائدة أجهزة أخرى تنتمي إلى القطاعين العام والخاص ما مجموعه 9.647.895,99 درهم وذلك على حساب ميزانية القطاع المكلف سابقا بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام رغم أن المراسيم المحددة لاختصاصات هذا القطاع لا تتضمن مقتضيات تسمح له بإيجاز مشاريع من هذا القبيل وبالأحرى تحمل نفقاتها.

## اختلافات على مستوى إعداد وإجاز المشاريع

وقفت هيئة المجلس على مجموعة من الاختلافات التي عرفتھا المشاريع المنجزة من طرف القطاع المكلف سابقا بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام، و التي يمكن إبرازھا عبر الملاحظات التالية :

### • مشاريع غير مستغلة

لوحظ أن بعض المشاريع المنجزة لم تتم الاستفادة منها، مما يطرح مسألة جدوى النفقات التي صرفت في إطار هذه المشاريع تبقى غير واضحة. وفيما يلي أمثلة من هذه المشاريع :

#### - تعميم البوابات الإلكترونية على ولايات مختلف الجهات

لوحظ أن الخدمات المنجزة في إطار مشروع تعميم البوابات على ولايات الجهات والتي بلغ مجموع نفقاتها: 2.402.991,99 درهما، لم تتم الاستفادة منها حيث إن بعض ولايات الجهات لم تقم بتحمل إيواء مواقعها الإلكترونية المنجزة بعد انصرام الأجال المحددة في عقود الإيواء المبرمة مع الشركة التي أجزت هذه البوابات. ونتيجة لذلك، فإن مواقع هذه البوابات لم يعد لها وجود على شبكة الإنترنت. وينطبق هذا الوضع على البوابات الإلكترونية المنجزة لفائدة ولايات جهات الشاوية- ورديفة وتادلة- أزيلال وكلميم- السمارة.

كما أظهرت عمليات المراقبة المنجزة من طرف هيئة المجلس غياب بوابات ولايات أخرى على شبكة الإنترنت. كتلك المتعلقة بولايات جهات تازة - تاوانات - الحسيمة وواد الذهب - الكويرة والرباط - سلا - زمور - زعير وطنجة - تطوان.

من جهة أخرى، اتضح أن محتوى البوابة الإلكترونية الخاصة بولاية جهة مكناس-تافيلالت والذي تم استلامه مؤقتا بتاريخ 10 أبريل 2008، لم يتم خيينه منذ تاريخ إنطلاقه.

#### - مشروع وضع نظام للإعلام والتنظيم والتسيير

يتعلق هذا المشروع بإجاز دراسة ووضع منظومة للإعلام والتنظيم والتسيير تشكل الإطار المرجعي للإجراءات والمساطر. وقد شكل هذا المشروع موضوع الصفقة رقم 2007/08 التي آلت لمكتب إرشاد بمبلغ 900.144,00 درهما.

وتتضمن هذه الصفقة إجاز سبعة مهام من بينها أساسا دليل للمساطر ومشروع مرسوم ينظم المهام الجديدة للقطاع المكلف سابقا بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام وكذا نظاما مرجعيا للمساطر والإجراءات مرفقا بدليل لتفعيله. إلا أن هيئة المجلس الأعلى للحسابات لاحظت غياب أي إجراء فعلية لهذه الخدمات. حيث لم يعتمد القطاع أي دليل للمساطر كما أن مشروع المرسوم لم تتخذ بشأنه أية إجراءات لاعتماده.

وفي معرض جوابهم عن هذه الملاحظة، أفاد مسؤولو القطاع أن عدم الاستفادة من الخدمات موضوع الصفقة راجع للتعديل الوزاري الذي حدث في شهر أكتوبر من سنة 2007 والذي تم بموجبه إلحاق القطاع بوزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة. إلا أن هذه الإفادة لم تكن مرتكزة على أي أساس مادام القطاع ظل محافظا على نفس الهيكلية ونفس المهام إلى حدود شهر غشت 2010.

وعليه، فإن جدوى النفقات التي صرفت في إطار هذه المشروع والتي بلغت 900.144,00 درهما تبقى غير مبررة.

#### - مركز الموارد المعلوماتية المشتركة للدولة

كان هدف هذا المركز هو توفير أرضية مشتركة لإيواء أمن وفعال للمواقع الإلكترونية الإدارية وإنطلاق وتطوير المشاريع المعتمدة من لدن الإدارات من دون تحميلها تكاليف إضافية. وإنجاز هذا المشروع أبرمت ثلاث صفقات، (صفقة دراسة و صفقة وضع الأرضية البرمجية و صفقة إنجاز بوابة المركز) بمبلغ إجمالي قدره 1.961.424,00 درهما.

وقد لوحظ أن طلبات العروض المتعلقة بهذا المشروع تم إنطلاقها في غياب أي تشاور على المستوى الحكومي يضمن انخراط مختلف الإدارات في هذا المشروع، الشيء الذي أدى إلى التخلي عنه كليا. وبالتالي فإن الإدارة لم تحصل على أية استفادة نظير النفقات المصروفة في إطار هذا المشروع.

## - مشروع افتتاح البوابات الوزارية

شكل هذا المشروع موضوع الصفقة رقم 2006/05 بمبلغ 667.800,00 درهما. وقد خلصت الدراسة المنجزة بشأن كل إشكالية تم تشخيصها إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الكفيلة بتفعيلها. بيد أن هذه الدراسة ظلت حبيسة مرحلة الإنجاز دون أن يليها أي تقييم من طرف مسؤولي القطاع قصد التحقق من إعمال تلك التوصيات. وفي غياب تقييم من هذا القبيل. تظل جدوى هذه الدراسة محدودة.

### • مشاريع متوقفة

إلى حدود نهاية سنة 2011 لا تزال بعض المشاريع التي تم إطلاقها منذ سنة 2007 متوقفة. وينطبق هذا الوضع على المشاريع التالية :

## - مشروع مواكبة القطاع لنيل علامة ISO/IEC 27001

يتعلق هذا المشروع بمواكبة القطاع المكلف سابقا بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام من أجل وضع نظام لتدبير الأمن المعلوماتي مطابق للمعيار ISO/IEC 27001. وقد شكل هذا المشروع موضوع الصفقة رقم 2008/05 بمبلغ 1.176.000,00 درهما.

و في متم سنة 2011، لا يزال هذا المشروع متوقفا حيث لم يتم بعد إنجاز المراحل رقم 4 و5 و7 من الصفقة المذكورة. و حسب إفادات مسؤولي القطاع. فإن سبب عدم إنجاز هذه المراحل يرجع إلى التغير الحاصل في المحيط المعتمد لنيل الشهادة (ISO/IEC 27001) نتيجة لانصهار القطاع المكلف سابقا بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام داخل هيكل وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بسبب إعادة هيكلة هذا القطاع. تصبح الخدمات المسلمة في إطار هذه الصفقة غير ذات جدوى. وخاصة المراحل المرتبطة بدراسة الوجود وتحليل الفوارق وكذا الحل البرمجي المقتنى لإدارة نظام تدبير الأمن المعلوماتي.

## - إنجاز بوابة داخلية (أنترانت) بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية

يتعلق هذا المشروع بدراسة وتصميم وإنجاز بوابة داخلية لفائدة وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية. وقد شكل هذا المشروع موضوع الصفقة رقم 12/2006 بمبلغ 1.536.000,00 درهما.

ورغم كون أجل إنجاز هذه البوابة قد حدد في ستة أشهر تبتدئ في 27 فبراير 2007 حسب ما هو مبين في الصفقة فإنه وإلى حدود تاريخ 31 دجنبر 2011. لا تزال المرحلة رقم 3 منها ( وهي مرحلة وضع بيئة لتطوير وتفعيل التطبيقات الخاصة) لم تنجز بعد.

### • مشاريع لم يتم إتمامها

لاحظت هيئة المجلس الأعلى للحسابات أن بعض المشاريع التي أطلقتها القطاع أغلقت دون إنجاز مراحل مهمة منها وخاصة منها ما يتعلق بالتكوين ونقل التكنولوجيا. الشيء الذي يصعب معه الاستفادة من الخدمات المنجزة. وفيما يلي أمثلة من هذه المشاريع :

## - إحدات أدوات معلوماتية متعددة الوسائط نحو الأمية

يتلخص المشروع في تطوير أدوات متعددة الوسائط للتكوين ومحاربة الأمية وذلك بإعداد أقراص مدمجة ووسائل ديداكتيكية تتضمن محتويات تربوية بسيطة وسهلة الاستعمال قابلة للنشر عبر الإنترنت وغيرها من الوسائل المتعددة الوسائط مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص الفئات المستهدفة. وقد شكل هذا المشروع موضوع الصفقة رقم 2005/06 بمبلغ 1.050.000,00 درهما.

لوحظ أن الخدمات المرتبطة بإحدات أداة تطبيقية لإنتاج محتويات جديدة (مرحلة رقم 5) وكذا تلك المتعلقة بتكوين فريق تقني على استعمال هذه الأداة التطبيقية لأجل إنتاج محتويات أخرى (مرحلة رقم 7) لم يتم إنجازها رغم أنها تعد

من أهداف المشروع كما هو مبين في بنود الصفقة المذكورة. ومن ثمة تكمن صعوبة استغلال الأقراس التي تم إعدادها لهذا الغرض طالما أنه يتعذر إدخال محتويات تربية جديدة عند الحاجة.

#### - إحداهن أرضية للتعليم عن بعد لفائدة أطفال المغاربة المقيمين بالخارج

يهدف هذا المشروع إلى تطوير وسيلة معلوماتية بواجهة متعددة اللغات تمكن من تعلم اللغة العربية عن بعد. وهو موضوع الصفقة رقم 2006/13 بمبلغ 1.099.200,00 درهما.

إلا أن هذا المشروع لم يتم إنجاز كلياً حيث لم تنجز إلا المرحلتين رقم 1 و 2 المتعلقة بدراسة مقارنة و بتقرير حول الإطار النظري والمنهجي. وبذلك فإن أرضية التعليم عن بعد لم يتم إنجازها. ما يطرح التساؤل حول جدوى الخدمات المنجزة والتي أنفق من أجلها مبلغ 58.320,00 درهما.

#### - إحداهن نظام إعلامي لليقظة الإستراتيجية

يهدف هذا المشروع إلى إحداهن نظام إعلامي لليقظة الإستراتيجية بمركز اليقظة الإستراتيجية بالوزارة الأولى. أبرمت بشأن هذا المشروع الصفقة رقم 03 مكرر/2006 بمبلغ 1.074.624,00 درهما.

وقد جرى التسلم المؤقت للمرحلتين رقم 1 و 3 بتاريخ 20 فبراير 2007 فيما بقيت المرحلة رقم 2 المتعلقة بمواكبة وتكوين أعضاء مركز اليقظة الإستراتيجية دون إنجاز. ونظراً لأهمية هذه الخدمات غير المنجزة فإن استغلال المركز يظل صعب المنال.

#### • التأخر في إنجاز المشاريع

لاحظت الهيئة أن معظم المشاريع التي افتحصتها عرفت تأخراً في إنجازها مقارنة مع الأجل المحددة في الصفقات. حيث تجب الإشارة في هذا الصدد إلى أن التأخر يتجاوز في بعض المشاريع مدة خمس سنوات كما هو الشأن بالنسبة لمشروع إنجاز بوابة داخلية (أنترانت) بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية الذي انطلقت أشغاله بتاريخ 27 فبراير 2007 والذي لا يزال متوقفاً إلى حدود نهاية سنة 2011. ومن شأن هذا التأخر في الإنجاز أن يؤثر سلباً على استغلال هذه المشاريع.

#### ◀ ملاحظات مرتبطة بمشاريع البناء والتهيئة

##### • الإعلان عن صفقة للتهيئة قبل الحصول على المقرر المراد تهيئته

بتاريخ 02 نونبر 2010. أعلن القطاع المكلف سابقاً بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام عن طلب للعروض رقم 03 مكرر/2010 قصد تهيئة مقر جديد بحي الرياض بالرياض.

وقد لوحظ أن طلب العروض هذا تم الإعلان عنه قبل الحصول على المقرر المراد تهيئته. وبتاريخ 06 يوليو 2011. اضطرت الإدارة إلى فسخ الصفقة المذكورة بعدما تعذر عليها إيجاد المقرر المعد لإنجاز الصفقة.

ونتيجة لذلك. فإن الخدمات المنجزة من طرف المهندس المعماري وتلك المنجزة من طرف مكتب الدراسات بقيت دون فائدة تذكر بالنسبة للإدارة. وقد قد أنفق نظير هذه الخدمات مبلغ 216.065,92 درهما (منها 151.265,92 درهما للمهندس المعماري و 64.800,00 درهما لمكتب الدراسات).

##### • الإعلان عن صفقة لاقتناء أثاث المكاتب قبل الحصول على المقرر

بتاريخ 30 أكتوبر 2010. أعلن القطاع المكلف سابقاً بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام عن طلب للعروض رقم 06 /2010 لاقتناء أثاث مكاتب للمقر الجديد. وقد تمت المصادقة على الصفقة بتاريخ 31 دجنبر 2010 وأعطى أمر الشروع في الأشغال بتاريخ 19 ماي 2011 رغم أن المقرر لم يكن بحوزة الإدارة في هذا التاريخ. ولذلك بقيت التوريدات المسلمة دون استغلال إلى حدود نهاية سنة 2011.

## II. جواب وزير الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة

(نص مقتضب)

### أولا : إنجاز مشاريع لا تتناسب واختصاصات القطاع

تجدر الإشارة إلى أن مهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال قد أنيطت بقطاع البريد والمواصلات بموجب نصوص تنظيمية نذكر منها على الخصوص :

- الظهير الشريف رقم 1-98-38 بتاريخ 16/3/1998 المتعلق بتعيين الحكومة الذي أوكل تكنولوجيا الإعلام لأول مرة إلى قطاع حكومي وهو كتابة الدولة المكلفة بالبريد والمواصلات وتقنيات الإعلام، وهو ما تم تأكيده كذلك في التعديل الحكومي لـ 2000/9/6.

- المرسوم رقم 2-04-532 بتاريخ 2/7/2004 المتعلق بتفويض الاختصاصات والسلط لوزير الشؤون الاقتصادية والعمامة والرسوم المتم له رقم 2-06-662 بتاريخ 16/11/2006 الذي ينص في مادته 3 على أنه يتولى:

• إعداد وإنجاز وتنسيق مع الوزارات المعنية، السياسة والإستراتيجية الوطنية المتعلقة بالبريد والمواصلات وتقنيات الإعلام....

• العمل على تطوير تقنيات الإعلام والاتصال في إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتقييم تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية....

- المرسوم 2-07-1317 بتاريخ 16 ذو القعدة 1428 (27 نونبر 2007) المتعلق باختصاصات وزير الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة الذي ينص بالإضافة إلى الاختصاصات المشار إليها أعلاه على أن الوزير يقوم، بتشاور مع القطاعات الوزارية المعنية، بإعداد برنامج الإدارة الالكترونية وتنسيق تنفيذه.

- المرسوم رقم 2-10-74 بتاريخ 23 رجب 1431 (6 يوليوز 2010) بتحديد اختصاصات وتنظيم وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة.

ومن جهة أخرى، طبقا لقوانين المالية لسنوات 2005 إلى 2010، تم رصد اعتمادات لهذا القطاع بهدف تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال ولاسيما من خلال إنجاز مشاريع نموذجية لتعميم تكنولوجيا الإعلام. علما بأن هذه المشاريع كانت موضوع مناقشات على مستوى البرلمان أثناء تقديم مشاريع ميزانية الوزارة برسم السنوات السالفة الذكر.

من خلال ما سبق، يتبين أن مشاريع تكنولوجيا الإعلام والاتصال المنجزة بشراكة مع قطاعات وهيئات أخرى تندرج ضمن اختصاصات هذا القطاع الذي من مهامه الأساسية تطوير استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لفائدة الإدارات العمومية والقطاع الخاص والمواطن.

### ثانيا : اختلالات في إعداد وإنجاز المشاريع

#### ◀ مشاريع غير مستغلة

#### • تعميم البوابات الإلكترونية الجهوية

تنتهي مهمة القطاع في إطار هذه المشاريع بعد إنجاز البوابات وإعطاء انطلاقها عبر الخط و إيوائها خلال السنة الأولى. أما مهمة الحفاظ على استمراريته وتديبرها بعد ذلك فتعود لولايات الجهات المعنية.

(...) ومن جهة أخرى، فإن عدم وجود بعض هذه البوابات في شبكة الانترنت يمكن أن يعود السبب فيه إلى توقيف إيوائها من طرف الولاية المعنية أو تغيير اسم ميدان البوابة (كما هو الشأن بالنسبة لبوابة ولاية جهة سوس ماسة درعة التي أصبحت الآن تحمل عنوان: (www.wilaya-agadir.gov.ma)).

وبالنسبة لبوابة ولاية جهة مكناس – تافيلالت، تبقى استمراريته من مهام الولاية المذكورة التي استفاد فريقها من تكوين لتحيين البوابة.

## • مشروع وضع منظومة إعلامية للتنظيم والتسيير

لقد صادف تنفيذ نتائج هذه الدراسة، التغيير الحكومي لسنة 2007 الذي أصبح بموجبه قطاع البريد والمواصلات والتكنولوجيات الحديثة تابعا لوزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة عوض الوزارة المكلفة بالشؤون الاقتصادية والعامّة.

ارتأى الوزير الجديد حينئذ إعادة النظر في تنظيم القطاعين معا (قطاع الصناعة والتجارة وقطاع البريد والمواصلات والتكنولوجيات الحديثة). وهو ما أدى إلى إعطاء انطلاقة دراسة جديدة كلف بها مكتب الدراسات «V».

وقد وُضعت نتائج الدراسة الأولى التي قام بها قطاع البريد والمواصلات عبر مكتب الدراسات «M» رهن إشارة مكتب الدراسات الجديد قصد الاستعانة بها في دراسة إعادة هيكلة الوزارة.

أمام هذا الوضع الجديد، أصبح تنفيذ مشروع إعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات والتكنولوجيات الحديثة كما اقترحتة الدراسة التي قام بها مكتب الدراسات المنتهية في 2007، رهينة بنتائج الدراسة الجديدة لمكتب «V».

## • مركز الموارد المعلوماتية المشتركة للدولة

(...) اصطدم تنفيذ هذا المشروع الذي أعطيت انطلاقة سنة 2006، بتغير رؤية الوزارة على إثر التغيير الحكومي لسنة 2007.

## • مشروع افتتاح البوابات الوزارية

(...) تبعا لهذه الدراسة، عملت العديد من الإدارات على إعادة هيكلة بواباتها. بل إن منها من شرعت في ذلك قبل انتهاء الدراسة (مثال بوابتي وزارة المالية والوظيفة العمومية).

وقد اعتمدت إستراتيجية المغرب الرقمي 2010 النتائج الإيجابية لهذه الدراسة وحثت الإدارات العمومية للاستفادة من التوصيات التي خلصت إليها.

كما نص برنامج الحكومة الالكترونية لإستراتيجية المغرب الرقمي 2013 على مشروعين يندرجان في إطار استمرارية هذه الدراسة، يتعلق الأمر بـ «تأهيل البوابات الحكومية» و «الميثاق المشترك للبوابات الحكومية».

## ◀ مشاريع متوقفة

## • مشروع مواكبة القطاع لنيل علامة ISO/IEC 27001

تجدر الإشارة إلى أن منظومة البرمجيات المقتناة من أجل أمن النظام المعلوماتي SMSI، تظل قابلة للاستعمال نظرا لاستقلاليتها عن المحيط، إذ يتعلق الأمر ببرمجية للإشراف على أمن الأنظمة المعلوماتية والتي يمكن استعمالها في أي وقت.

## • إنجاز بوابة داخلية (انترانت) بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية

(...)

لم يكتمل المشروع في وقته المحدد للاعتبارات التالية:

- أشغال إعادة تهيئة الشبكة الكهربائية لقطاع الإعلاميات بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الشيء الذي أدى إلى توقيف إنجاز المشروع في انتظار انتهاء الأشغال .
- عدم قابلية النظام المعلوماتي لوزارة الأوقاف لاستقبال تطبيقات البوابة المعلوماتية الداخلية في الأجل المحددة.
- التغيير في الرؤية تبعا لتغيير الحكومة: فقد طرأ على الرؤية الإستراتيجية للقطاع بخصوص تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية بعض التغيير حيث أعطيت الأولوية لمشاريع أخرى.
- تغيير الفرق المكلفة بالمشروع: لقد كان أعضاء الفرق المكلفة بتتبع المشروع على مستوى قطاع البريد والمواصلات

أطرا تابعين لوزارة الشؤون الاقتصادية والعامه. وبعد تغيير الحكومة (أكتوبر 2007) حيث أصبح هذا القطاع تابعا لوزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة. التحقوا بإدارتهم الأصلية. و هو نفس الشيء بالنسبة للفريق الأصلي لوزارة الأوقاف.

#### • مشاريع أغلقت دون إتمامها

- خلق أدوات معلوماتية متعددة الوسائط لمحو الأمية (...)

بالنسبة « لعلبة الأدوات» فقد واجه صاحب الصفقة بعض الصعوبات التقنية لأجهازها تتعلق بتحمل منشئ المحتوى. لخصها في: كون الحروف العربية غير معتمدة في التكنولوجيات الحالية المتعلقة بتنمية الوسائط المتعددة. إذ بعد استشارة منتجي منشئ المحتوى على الصعيد الدولي. تبين أن الحروف العربية لا يمكن معالجتها في إطار برمجياتهم. (...)

#### • إحداه أرضية للتعليم عن بعد لفائدة أطفال المغاربة المقيمين بالخارج

كان فريق العمل المقترح من طرف شركة «S.W» يزخر بالكفاءات والمرجعيات في مستوى المهمة الموكولة إليهم. غير أن التغيير العميق الذي طرأ . أثناء إنجاز الصفقة. على أعضاء فريقها ولاسيما رئيس المشروع (الخبير في التعلم عن بعد وفي السيناريو) بدون رخصة من صاحب المشروع. كان له تأثير سلبي على إنجاز الأجزاء المتبقية من المشروع (من 3 إلى 7). بناء على ما سبق ونظرا للتأخير في إنجاز الأجزاء السالفة الذكر. تقرر فسخ الصفقة بعد استشارة مؤسسة الحسن الثاني للمغاربة المقيمين بالخارج.

و قد تم تسليم نتائج الجزئين المنجزين من هذا المشروع 1 و 2 إلى هذه المؤسسة من أجل استعمال محتمل بناء على وسائلها الخاصة.

#### • إحداه نظام إعلامي لليقظة الإستراتيجية

(...) كما أن هذا النظام قد دخل حيز التنفيذ على مستوى المركز المذكور. وبالإضافة إلى ذلك. وفي إطار التقاسم. أعطيت إمكانية ولوج هذا النظام لفرق الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات الصغرى والمتوسطة. ووزارة الصناعة والتجارة وقطاع البريد والمواصلات سابقا.

### ← تأخر في تنفيذ المشاريع

#### • ملاحظات مرتبطة بمشاريع البناء والتهيئة

- إطلاق صفقة للتهيئة قبل الحصول على المقر المراد تهيئته

تبعا لرسالة السيد الوزير الأول المؤرخة في 18 فبراير 2010 والمتضمنة للتعليمات الملكية السامية لوضع بناية مقر قطاع البريد والمواصلات رهن إشارة المجلس الدستوري الذي ما فتئ يطلب من الوزارة تسليم البناية له قصد إعادة تهيئها. وأمام حالة الاستعجال التي فرضت ضرورة تدبير إعادة تعيين موظفي القطاع وكذا تجهيز المقر الجديد. تم التفاوض مع مصالح صندوق الإيداع والتدبير-كابيتال من أجل اكتراء بناية له (P) بحي الرياض تخصص لإيواء في مرحلة أولى مديرية الاقتصاد الرقمي. مديرية التكنولوجيات المتقدمة. مديرية التعاون والتواصل علما بأن موظفي قطاع البريد والمواصلات قد أعيد انتشارهم في مختلف المصالح تبعا للهيكلة الجديدة للوزارة.

وموازاة مع ذلك. شرعت الإدارة في مسطرة الكراء من خلال طلب إجراء خبرة المصالح المختصة التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية التي أعدت محضرا للخبرة حول البناية المراد اكتراءها.

ولاستباق الأحداث. كلفت الإدارة مهندسا معماريا ومكتبا للدراسات لتولي مهمة الإشراف على هذا المشروع. كما شرعت في مسطرة تحويل بعض الاعتمادات بين سطور الميزانية والالتزام بالنفقات.

وعليه. تم إبرام 3 صفقات لإعادة التهيئة و صفقة واحدة لاقتناء الأثاث المكتبي.



غير أن المفاوضات مع صندوق الإيداع والتدبير- كابيتال لم تصل إلى نتيجة بسبب الثمن المحدد من طرف لجنة الخبرة السالفة الذكر وعدم قبول بعض بنود العقد من طرف الصندوق المذكور. مما اضطر الإدارة إلى البحث عن حلول بديلة، حيث استقر الرأي على إعادة تعيين مكاتب للوزارة بحي الرياض كانت في طور إعادة التهيئة.

(...)

#### - إطلاق صفقة لاقتناء أثاث المكاتب قبل الحصول على المقرر

اعتباراً للأجال المطلوبة طبقاً للقوانين الجاري بها العمل بخصوص تبليغ الأوامر بالخدمة لصاحب الصفقة، عملت الإدارة على إصدار الأمر بالشروع في تنفيذ الصفقة المتعلقة باقتناء الأثاث المكتبي. وتم فيما بعد إصدار أمر بإيقاف التنفيذ لعدم توفر المكاتب.

وبعد استشارة المهندس المعماري المشرف على المشروع حول التاريخ المحتمل لتوفر المكاتب، أبلغت الإدارة صاحب الصفقة أمراً باستئناف الأشغال. وقد تم تسليم الأثاث المكتبي في شتنبر 2011، ومن تم كان توزيعه بحسب وثيرة توفر مكاتب المديرية الثلاث السالفة الذكر.

## الفصل الثاني: تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات

طبقا لمقتضيات المادة 75 من القانون رقم 62-99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية، يتولى المجلس الأعلى للحسابات مراقبة تسيير الأجهزة الخاضعة لرقابته في ميدان مراقبة التسيير، وذلك بغية تقديره من حيث الكيف، و الإدلاء عند الاقتضاء، باقتراحات حول الوسائل الكفيلة بتحسين طرقه و الزيادة في فعاليته و مردوديته.

وفي إطار مهام التسيير التي قام بها برسم سنة 2009 و التي شملت 29 جهازا عموميا، أصدر المجلس 572 توصية. حيث تم تنفيذ 276 منها، بينما بلغ عدد التوصيات التي توجد في طور التنفيذ ما يناهز 222 توصية. هذا و لم تتمكن الأجهزة المعنية من تنفيذ 74 توصية.

و يورد الجدول التالي و ضعية مآل التوصيات الصادرة عن المجلس برسم سنة 2009.

غير المنجزة	في طور الإنجاز		عدد التوصيات المنجزة		عدد التوصيات	الجهاز	
	العدد	%	العدد	%			
20	5	28	7	52	13	25	الوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل و الكفاءات
7,14	01	42,86	06	50	07	14	الوكالة الحضرية لمراكش
9,10	01	45,45	05	45,45	05	11	الوكالة الحضرية لوجدة
-	-	66,67	08	33,33	04	12	قطاع البيئة
-	-	57,14	08	42,86	06	14	معهد باستور المغرب
20	4	55	11	25	5	20	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
20	2	60	6	20	2	10	الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة طنجة-تطوان
37,5	9	41,67	10	20,83	5	24	المركز الوطني لتحاقن الدم ومبحث الدم
48,65	18	27,03	10	24,32	9	37	المركز الاستشفائي الجهوي للمغرب شراردة بني حسن
0	0	10	1	90	9	10	القرض العقاري و السياحي
0	0	18,18	2	81,82	9	11	القرض الفلاحي للمغرب
20	3	46,67	7	33,33	5	15	الحساب الخاص بالطرق
11,11	1	33,33	3	55,56	5	9	شركة استغلال الموانئ
14,29	2	28,57	4	57,14	8	14	الشركة الملكية لتشجيع الفرس
-	-	100	21	-	-	21	المنذوبية السامية للمياه والغابات

7,14	1	28,57	4	64,29	9	14	بريد المغرب
30,43	7	30,43	7	39,14	9	23	وكالة الأحواض المائية للحوز
6,07	02	48,48	16	45,45	15	33	شركة الإنجازات و الدراسات السمعية البصرية - صورياد 2M
-	-	44,74	17	55,26	21	38	الوكالة الوطنية لتقنين الاتصالات
-	-	22	5	78	18	23	الشركة الوطنية للتنمية الجماعية
8,70	2	13,04	3	78,26	18	23	صندوق تحديث الإدارة العمومية
2,50	1	45,00	18	52,50	21	40	وكالة الحوض المائي لسوس ماسة درعة
6,25	2	40,63	13	53,12	17	32	وكالة الحوض المائي للموية
-	-	36,11	13	63,89	23	36	وكالة الحوض المائي للوكوس
8,58	3	25,71	9	65,71	23	35	وكالة الحوض المائي لتانسيفت الحوز
35,71	10	28,58	08	35,71	10	28	المراكز الجهوية للاستثمار
12,94	74	38,81	222	48,25	276	572	المجموع

ويتبين من خلال الجدول أعلاه، أن عدد التوصيات، التي أصدرتها مختلف الغرف القطاعية بالمجلس والتي تم تبليغها إلى الأجهزة المعنية قد بلغ 572 توصية. حيث تم تنفيذ 48,25 % منها بشكل كلي. ويأتي في مقدمة هذه الأجهزة كل من القرض العقاري والسياحي والقرض الفلاحي بالمغرب، وكذا صندوق تحديث الإدارة العمومية بالنسب المتوالية التالية: 90 % و 81,82 % و 78,21 %. متبوعة بكل من وكالة الحوض المائي لتانسيفت الحوز و بريد المغرب بنسب 65,71 % و 64,25 % على التوالي.

وفيما يخص التوصيات التي توجد في طور التنفيذ، فهي تمثل نسبة 38,81 % من مجموع التوصيات الصادرة، حيث تأتي المندوبية السامية للمياه والغابات في المرتبة الأولى مسجلة أعلى نسبة ( 100 %) في حين سجلت أدنى نسبة من طرف القرض العقاري والسياحي ( 10 %).

أما فيما يتعلق بالتوصيات التي تم تنفيذها بشكل كلي والتي توجد في طور التنفيذ فقد حققت سبع أجهزة الأداء الأفضل بنسبة 100 % و يتعلق الأمر بـ:

- قطاع البيئة:
- معهد باستور المغرب:
- القرض العقاري والسياحي:
- المندوبية السامية للمياه والغابات:
- الوكالة الوطنية لتقنين الاتصالات:
- الشركة الوطنية للتنمية الجماعية:
- وكالة الحوض المائي للوكوس.

من جهة أخرى، فإن عدد التوصيات التي لم يتم تنفيذها من طرف الأجهزة المعنية بلغ 74 توصية أي ما يمثل نسبة 12,94 % من مجموع التوصيات الصادرة، و هي نسبة تظل ضعيفة مقارنة مع مجموع التوصيات التي أصدرها المجلس.

و جدر الإشارة هنا إلى أنه قد تم تسجيل أعلى نسبة فيما يخص التوصيات التي لم يتم تنفيذها على مستوى كل من المركز الوطني لتحاقن الدم و مبحث الدم (37.50 %) والمركز الاستشفائي الجهوي للغرب شراردة بني حسن (48.65 %). كذلك الشأن بالنسبة للمراكز الجهوية للاستثمار بنسبة 35.71 % (الشرق وسوس-ماسة-درعة ومراكش- تانسيفت-الحوز والرباط-زمور-زغير)

وفي هذا الصدد، فقد تم نشر 16 ملاحظة و توصية بشأن تسيير المراكز الجهوية للإستثمار في التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2009 . غير أنه لم يتم تنفيذ هذه التوصيات و التي تهم أيضا الوزارة الوصية. هذا فمن أصل 16 توصية لم تتمكن المراكز الجهوية للاستثمار من تطبيق ثمان ( 8 ) توصيات و يتعلق الأمر بما يلي:

- تحقيق الدراسة المتعلقة بإعادة التوضع الإستراتيجي للمراكز الجهوية للاستثمار التي تهدف إلى الإصلاح المؤسساتي و التنظيمي و العملي لهذه الأخيرة:
- اعتماد النص التطبيقي للمرسوم رقم 728 - 03 - 2.
- إعداد نظام خاص بموظفي المراكز الجهوية للاستثمار:
- وضع نظام مركز لأداء الرسوم و الضرائب و النفقات المترتبة عن إنشاء مقاولات بغية تقوية التنسيق والمسؤولية بين جميع المتدخلين في تحصيل المداخل:
- إعداد لائحة المشاريع ذات الأهمية و إلحاقها بنلك التي تضمنتها الرسالة الملكية بتاريخ 09 يناير 2002:
- تتبع المقاولات بعد إنشائها وذلك قصد ضمان إلحاقها:
- اعتماد نص ينظم عمل اللجنة الجهوية للاستثمار.
- وضع ميكانيزمات التنسيق و التشاور بين المراكز الجهوية للاستثمار والهيئات الأخرى المكلفة بالاستثمار كوكالة المركزية لتنمية الاستثمارات والشركة المغربية للهندسة السياحية بغية تطوير العلاقات في مجال إنعاش الاستثمارات على مستوى الجهة.

## الفصل الثالث: الأنشطة المتعلقة بالرقابة القضائية

يمارس المجلس الأعلى للحسابات، طبقاً للفصل 147 من الدستور الجديد للمملكة، مهمة تدعيم وحماية مبادئ وقيم الحوكمة الجيدة والشفافية والمحاسبة، بالنسبة للدولة والأجهزة العمومية.

كما يتولى المجلس ممارسة المراقبة العليا على تنفيذ قوانين المالية، ويتحقق من سلامة العمليات المتعلقة بمداخل ومصاريف الأجهزة الخاضعة لمراقبته بمقتضى القانون، ويقيم كيفية تدبيرها لشؤونها، ويتخذ، عند الاقتضاء، عقوبات عن كل إخلال بالقواعد السارية على العمليات المذكورة.

### أولاً - أنشطة النيابة العامة

يتجسد دور النيابة العامة لدى المجلس الأعلى للحسابات من خلال إيداع مستنتاجاتها بشأن تقارير تدقيق الحسابات التي تم إعدادها من طرف مختلف الغرف وإحالة الملفات المتعلقة بالتسيير بحكم الواقع، وكذا من خلال قرارات المتابعة أو الحفظ التي تتخذها بشأن طلبات رفع القضايا التي تتوصل بها في ميدان التأديب المتعلق بالميزانية و الشؤون المالية. هذا بالإضافة إلى إيداع مستنتاجاتها بشأن التقارير المعدة في هذا الشأن.

#### فيما يخص التدقيق و البت في الحسابات

قامت النيابة العامة بإيداع مستنتاجاتها بخصوص جميع التقارير التي أحييت عليها خلال سنة 2011، و قد بلغ عدد هذه التقارير 736 تقريراً تخص 2673 حساباً. وقد همت هذه التقارير حسابات تسيير مرافق الدولة الخاضعة لمراقبة المجلس (2628 حساباً) و كذا الجماعات المحلية و هيئاتها (45 حساباً) برسم السنوات قبل 2003.

و يبين الجدول التالي مستنتاجات النيابة العامة في ميدان التدقيق و البت في الحسابات برسم سنة 2011.

عدد المستنتاجات	حسابات التسيير	عدد التقارير التي توصلت بها النيابة العامة	طبيعة الحساب
694	2628	694	حسابات مرافق الدولة
42	45	42	حسابات تسيير الجماعات المحلية و هيئاتها
736	2673	736	المجموع

#### فيما يخص التأديب المتعلق بالميزانية و الشؤون المالية

خلال سنة 2011، أحالت الغرف المختصة بالمجلس ثلاث قضايا جديدة تتعلق بالتأديب المتعلق بالميزانية و الشؤون المالية على النيابة العامة.

هكذا و بعد دراسة ملفات هذه القضية، أصدرت النيابة العامة 36 قراراً بالمتابعة و التمسست من السيد الرئيس الأول للمجلس تعيين مستشار مقرر للتحقيق في المخالفات المنسوبة للأشخاص المتابعين. كما قررت النيابة العامة حفظ قضيتين و ذلك لعدم وجود أساس قانوني أو واقعي لتحريك المتابعة.

بالإضافة إلى ذلك، تلقت النيابة العامة خلال سنة 2011 ما مجموعه 77 تقريراً أجزها المستشارون المقررون عقب انتهاء التحقيقات التي كلفوا بها، و قد وضعت النيابة العامة مستنتاجاتها بشأن هذه التقارير.

و يوجز الجدول التالي أنشطة النيابة العامة في مجال التأديب المتعلق بالميزانية و الشؤون المالية برسم سنة 2011.

1	الإحالات
8	قرارات المتابعة
2	قرارات الحفظ
77	تقارير التحقيق التي تلقتها النيابة العامة
77	مستنتجات النيابة العامة

### القضايا ذات الطابع الجنائي

خلال سنة 2011 . و تطبيقا لمقتضيات المادة 111 من مدونة المحاكم المالية. أحالت النيابة العامة على السيد وزير العدل ثمان قضايا تتعلق بأفعال قد تستوجب عقوبة جنائية في حق 27 شخصا.

### القضايا المعروضة على الاستئناف

توصلت النيابة العامة. خلال سنة 2011 . باثني عشر (12) تقريرا بشأن استئناف بعض الأحكام النهائية الصادرة عن المجالس الجهوية للحسابات في ميدان التدقيق و البت في الحسابات. و قد وضعت النيابة العامة مستنتجاتها بشأن جميع هذه التقارير.

كما توصلت النيابة العامة بتسع (9) قضايا من المجالس الجهوية للحسابات و بقضية واحدة من المجلس الأعلى للحسابات (غرفة التأديب المالي) يتعلق باستئناف بعض الأحكام الصادرة في ميدان التأديب المتعلق بالميزانية و الشؤون المالية. وقد التمست النيابة العامة في 10 ملتمسات من السيد الرئيس الأول للمجلس تعيين مستشارين مقررين لإجراء التحقيق المنصوص عليه كما وضعت مستنتجاتها بشأن ملفين اثنين.

و يوجز الجدول التالي أنشطة النيابة العامة بخصوص القضايا المعروضة على الاستئناف برسم سنة 2011.

العدد	أنشطة
10	الإحالات
10	ملتمسات النيابة العامة
2	تقارير التحقيق التي تلقتها النيابة العامة
2	مستنتجات النيابة العامة

### ثانيا-أنشطة غرف المجلس

#### التدقيق والبت في الحسابات

في إطار أنشطته القضائية. يتولى المجلس الأعلى للحسابات التدقيق والبت في حسابات مصالح الدولة والمؤسسات العمومية التي تتوفر على محاسب عمومي.

وقد بلغ عدد الحسابات التي تم البت فيها خلال سنة 2011 ما مجموعه 2674 حسابا منها 1309 حسابا تهم القباضات والمداخيل البلدية و الخزينات الجماعية.

و قد تم تبليغ 23 ملاحظة من أصل 48 تم تسجيلها بمناسبة التدقيق في الحسابات. إلى المحاسبين العموميين الذين يتعين عليهم الإجابة داخل الأجل القانونية.

و من جهة أخرى أصدر المجلس خلال سنة 2011 ما مجموعه 2768 قرارا نهائيا. أي بنسبة ارتفاع بلغت 404 % مقارنة مع السنة الماضية.

و تجدر الإشارة إلى أن عدد الحسابات التي توجد في طور الحكم قد بلغ 524 حساباً.

و يبرز الجدول التالي ملخصاً لأنشطة المجلس في ميدان البت والتدقيق في الحسابات حسب المركز المحاسبي و الحسابات التي تم البت فيها و الملاحظات التي تم تبليغها و الحسابات التي توجد في طور الحكم و كذا القرارات النهائية الصادرة عن المجلس برسم سنة 2011.

القرارات نهائية	الحسابات في طور الحكم	الملاحظات		الحسابات المدققة	المركز المحاسبي
		المبلغ	المسجلة		
15	6	-	-	16	الخزينة العامة للمملكة
-	-	-	-	-	الخزينة الرئيسية
-	-	-	-	-	المؤدية الرئيسية للرواتب
-	-	-	-	-	-خزينة البعثات الدبلوماسية والقنصلية
58	-	-	-	59	الخزينات الجهوية و الإقليمية
1379	213	17	19	1309	القباضات، مداخيل البلديات، الخزينات الجماعية
475	177	-	-	550	مداخيل التسجيل و التنبر
212	-	-	-	122	مداخيل الجمارك والضرائب غير المباشرة
403	66	-	-	483	مداخيل المحافظات العقارية
176	-	04	04	47	محاسبو وكالات الهيئات الدبلوماسية و القنصلية
50	62	2	2	88	مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة
-	-	-	-	-	الجماعات المحلية
2768	524	23	25	2674	المجموع

### التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية

يمارس المجلس الأعلى للحسابات مهمة قضائية في ميدان التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية. ويختص، في هذا الإطار، بمعاينة المسؤولين والموظفين والأعوان العاملين بإحدى الأجهزة الخاضعة لاختصاصه، والذين قد يرتكبون إحدى المخالفات المنصوص عليها في المواد 54 و 55 و 56 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية. وذلك بعد متابعتهم من طرف النيابة العامة لدى المجلس.

في هذا الإطار، بلغ عدد القضايا الراجعة أمام المجلس الأعلى للحسابات في فاتح يناير 2011 ما مجموعه 72 قضية يتابع في إطارها 292 شخصاً.

وبالإضافة إلى هذه القضايا، رفعت أمام المجلس بواسطة الوكيل العام للملك ثلاث قضايا جديدة. خلال سنة 2011، تابعت النيابة العامة بشأنها 28 شخصاً. ليصبح العدد الإجمالي للقضايا الراجعة أمام المجلس ما مجموعه 75 قضية تهم 320 متابعاً، و يوضح ذلك الجدول التالي:

قبل فاخ يناير 2012	المجموع	خلال سنة 2011	قبل فاخ يناير 2011	عدد القضايا الراجعة
26	59	03	56	
142	214	28	186	عدد المتابعين

ويوضح الجدول التالي توزيع طلبات رفع القضايا في مادة التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية. منذ دخول مدونة المحاكم المالية حيز التنفيذ. بحسب الغرف القطاعية بالمجلس مصدر الإحالة:

المجموع	خلال سنة 2011	قبل فاخ يناير 2011	الجهة التي رفعت القضية
4	-	4	الغرفة الأولى
22	2	20	الغرفة الثانية
18	1	17	الغرفة الثالثة
44	3	41	المجموع

وكما يتبين من خلال هذا الجدول. فإن كل طلبات رفع القضايا التي أحييت على المجلس خلال سنة 2011 تمت من مصادر داخلية. والمتمثلة في هيئات الغرف القطاعية بالمجلس في إطار ممارستها لاختصاص مراقبة التدبير. وذلك استنادا إلى مقتضيات المادة 84 من مدونة المحاكم المالية. التي تنص على أن الغرفة تتداول بشأن مشروع التقرير الخاص المتضمن للملاحظات التي أسفرت عنها مراقبة تدبير الجهاز المعني. وفي حالة اكتشافها لأفعال قد تندرج ضمن المخالفات المستوجبة للتأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية. والمنصوص عليها في المواد 54 و 55 و 56 من المدونة. أشعرت بذلك الوكيل العام للملك. طبقا لمقتضيات المادة 57 من القانون المذكور.

وتعكس هذه الممارسة تفعيل منهجية المراقبة المندمجة التي كرستها مدونة المحاكم المالية. وذلك من خلال التفاعل الوظيفي بين مختلف الاختصاصات القضائية وغير القضائية للمجلس. الأمر الذي يمكن من إقامة تكامل بين الوظيفة الاقتراحية والبيداغوجية للمجلس في ميدان مراقبة التدبير ووظيفته الزجرية وفق منظور يتخذ من العقاب وسيلة لتدعيم توصيات المجلس وتحسين طرق وممارسات التدبير المالي العمومي.

وتمتد هذه الملاحظة إلى جميع طلبات رفع القضايا التي وجهت إلى النيابة العامة منذ دخول مدونة المحاكم المالية حيز التنفيذ خلال سنة 2003 والتي بلغ مجموعها 44 قضية. في حين لم تسجل ممارسة السلطات الأخرى المؤهلة لرفع قضايا أمام المجلس في مادة التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية. والمحددة في المادة 57 من المدونة. لهذا الاختصاص. إذ لم يرد منها أي طلب في هذا الشأن خلال الفترة المعنية.

بهذا الصدد. جدر الإشارة إلى أن الملاحظات التي يسجلها المجلس في التقارير الخاصة المنبثقة عن مراقبة التدبير تهدف إلى تقييم طريقة تنفيذ الأجهزة الخاضعة. للمهام الموكولة إليها والنتائج المحققة بالنظر إلى الأهداف المسطرة. وذلك بالكشف عن الثغرات التنظيمية والهيكلية التي ترتبت عنها هذه الملاحظات وأخطاء التنسيير المرتكبة وأثارها على مردودية وفعالية الأعمال التدبيرية المنجزة. وبالتالي. يتجلى هدف هذه الملاحظات في توجيه عمل الأجهزة المعنية من خلال التوصيات التي تسفر عنها المهمات الرقابية في أفق تحسين أدائها والرفع من المردودية والنجاعة في نشاطها والاقتصاد في الوسائل المستعملة .

غير أن الأفعال موضوع هذه الملاحظات. والتي خيلها هيئات المجلس على النيابة العامة قصد رفع قضايا بشأنها أمام المجلس في مادة التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية. تتعلق بتلك التي تتوفر بخصوصها قرائن على كونها تشكل مؤاخذات قد تستوجب المتابعة في ميدان التأديب المالي. وبالتالي. تهدف مسطرة ممارسة هذا الاختصاص إلى البت في المسؤولية الشخصية للمتابعين بخصوص الأفعال المنسوبة إليهم. الأمر الذي يستوجب إثبات الأفعال المادية موضوعها ومدى مخالفتها للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل وإبراز العلاقة السببية بين الأفعال المرتكبة والأضرار التي لحقت بمالية الأجهزة المعنية. عند الإقتضاء.



أما فيما يتعلق بالأجهزة الخاضعة لمراقبة المجلس في مادة التأديب المتعلقة بالميزانية والشؤون المالية، فقد همت القضايا الرائجة مختلف أصناف الأجهزة العمومية: مرافق الدولة و المؤسسات العمومية والشركات الوطنية. ويوضح الجدول التالي توزيع القضايا الرائجة بحسب صنف الأجهزة العمومية التي ينتمي إليها المتابعون:

#### توزيع القضايا الرائجة حسب الأجهزة

المجموع	خلال سنة 2011	قبل فاتح يناير 2011	
34	-	34	مرافق الدولة
14	2	12	المؤسسات العمومية
11	1	10	الشركات الوطنية
59	3	56	مجموع عدد القضايا الرائجة

وبالرجوع إلى سريان المسطرة بشأن القضايا الرائجة، يجدر التذكير إلى أن المسطرة المتبعة أمام المجلس في مادة التأديب المتعلقة بالميزانية والشؤون المالية تروم تحقيق هدفين أساسيين:

يكمن الأول في استكمال جميع العناصر المتعلقة بالأفعال موضوع المتابعات من خلال التحقيق في الوثائق المثبتة أو الإنتقال إلى عين المكان. لاسيما عندما يستوجب إثبات فعل أو نفيه معاينة للواقع أو الإلمام بالظروف والملابسات المحيطة بارتكاب هذه الأفعال قصد تقييم حجم مسؤولية المتابعين في ارتكابها و إكراهات التدبير التي واجهتهم.

أما الهدف الثاني الذي وضعت من أجله هذه المسطرة، فيتجلى في كفالة حقوق الدفاع من خلال تمكين المتابعين خلال مختلف مراحلها من تقديم تبريراتهم أو إفاداتهم بشأن الأفعال المنسوبة إليهم بما يمكن من البت في مسؤوليتهم سواء بعدم المؤاخذة أو العقاب مع ما قد يقتضيه ذلك من مراعاة لظروف التخفيف، أو أخذ ظروف التشديد بعين الاعتبار عند تقدير الغرامات.

لأجله، تتضمن هذه المسطرة عدة مراحل وتحكمها آجال قانونية يتعين احترامها عند اتخاذ الإجراءات موضوعها من طرف مختلف الجهات المتدخلة، و التي تجسد التمييز بين السلطات الثلاث الرئيسية في المسطرة القضائية، والمتمثلة في: سلطة المتابعة وسلطة التحقيق وسلطة الحكم.

وبشكل هذا التمييز إحدى المبادئ الأساسية التي تقتضيها المحاكمة العادلة، كما هو متعارف عليها عالميا. ويمكن تلخيص الإجراءات الأساسية لهذه المسطرة في خمس مراحل:

#### • مرحلة المتابعة

من المعلوم أن المتابعة موكولة إلى النيابة العامة لدى المجلس الأعلى للحسابات حيث تتولى، بناء على طلبات رفع القضايا الصادرة عن السلطات المؤهلة قانونا، والمحددة في المادة 57 من مدونة المحاكم المالية، و بناء على الوثائق التي تتوصل بها وعلى المعلومات والمستندات الأخرى التي يمكن أن تطلبها من الجهات المختصة، اتخاذ قرار إما بالحفظ أو بالمتابعة:

#### • مرحلة التحقيق

في حالة ما إذا قررت النيابة العامة المتابعة، وبعد تعيين الرئيس الأول للمستشار المقرر المكلف بالتحقيق، يتولى هذا الأخير إجراء التحقيق في القضية حيث خول له المشرع سلطات واسعة في هذا الإطار، إذ يؤهل للقيام بجميع التحقيقات والتحريات لدى جميع الأجهزة العمومية أو الخاصة والإطلاع على جميع الوثائق والاستماع إلى جميع الأشخاص الذين يظهر أن مسؤوليتهم قائمة وإلى جميع الشهود الذين يمكن أن تكون شهادتهم مفيدة، في إطار ضمانات حقوق الدفاع. ويخضع سير التحقيق لتتبع النيابة العامة، وينجز المستشار المقرر عند انتهاء التحقيق تقريرا يوجهه إلى النيابة العامة قصد وضع مستنتاجاتها:

## • مرحلة وضع النيابة العامة لمستنتجاتها

تقوم النيابة العامة بوضع مستنتجاتها بشأن ما جاء في التقرير المتعلق بالتحقيق الذي أجزه المستشار المقرر، وذلك داخل أجل 15 يوما يبتدئ من تاريخ توصلها بملف القضية، وفضلا عن رأي النيابة العامة بشأن كل مؤاخذة منسوبة إلى المتابعين، تتضمن مستنتجاتها مطالب إما بعدم مؤاخذة المعني بالأمر أو بمعاقبته بما يتناسب والمخالفات المرتكبة:

## • مرحلة إطلاع المتابع أو دفاعه على ملف القضية

بعد وضع الوكيل العام للملك لمستنتجاته، يوجه الملف كاملا متضمنا لمستنتجات النيابة العامة إلى كتابة الضبط، وذلك لوضعه رهن إشارة المتابع أو محاميه بهدف الإطلاع عليه، ويجوز للمتابع، خلال الثلاثين (30) يوما الموالية لاطلاعه على الملف، تقديم مذكرة كتابية إما شخصا وإما بواسطة محاميه، كما يجوز له، داخل نفس الأجل، أن يتقدم بطلب، مستقل عن المذكرة سالفة الذكر، يلتمس فيه الاستماع إلى الشهود الذين يختارهم:

## • مرحلة الحكم في القضية

بعد الانتهاء من مرحلة الإطلاع وانصرام أجل تقديم المذكرة الكتابية وتقديم طلب الاستماع إلى الشهود، عند الاقتضاء، وإذا تبين للرئيس الأول بعد فحص الملفات أنها جاهزة للبت، أمر بإدراجها في جدول جلسات الغرفة، ويوجه كاتب الضبط الاستدعاءات للمتابعين والمحامين والشهود لحضور الجلسات داخل أجل 15 يوما قبل انعقادها.

وتعقد الجلسات في مادة التأديب المتعلقة بالميزانية والشؤون المالية، طبقا للمادة 64 من مدونة المحاكم المالية، حيث يعتبر حضور النيابة العامة إلزاميا باعتبارها طرفا رئيسيا في الدعوى، عكس مادة التدقيق والبت في الحسابات التي يعتبر حضورها اختياريا بصفتها طرفا منضما.

وهكذا، وبعد تلاوة المستشار المقرر للملخص تقريره، يقدم المتابع أو محاميه توضيحاتهم أو تبريراتهم بشأن الأفعال موضوع المتابعة، كما يقدم الوكيل العام للملك، أو من ينوب عنه، مستنتجاته حيث يمكنه، كذلك، تقديم ملاحظات جديدة، في نفس الإطار، يتم الاستماع إلى شهود المعني بالأمر، عند الاقتضاء، في حين يمكن للنيابة العامة طلب الاستماع إلى الأشخاص الذين ترى أن شهادتهم ضرورية.

بعد ذلك، يمكن لأعضاء الهيئة إلقاء الأسئلة على المتابع بعد إذن من رئيس الهيئة، ويكون المعني بالأمر أو محاميه آخر من يتناول الكلمة في الجلسة.

وبعد الانتهاء من المناقشات، يعلن الرئيس عن حجز الملف للمداولة ويحدد تاريخ جلسة النطق بالحكم التي سيصدر فيها المجلس قراره، وفي حالة عدم حضور المتابع في جلسة الحكم بالرغم من تبليغه، يستدعى المعني بالأمر أو من ينوب عنه قصد حضور جلسة النطق بالحكم المذكورة في أجل أقصاه شهران من تاريخ إدراج الملف في المداولة.

وبشأن نتائج ممارسة المجلس لهذه المسطرة خلال سنة 2011، أسفرت حصيلة عمل غرفة التأديب المتعلقة بالميزانية والشؤون المالية عن البت في الملفات المتعلقة ب 72 متابعا، وذلك من خلال إصدار قرارات بشأن مسؤولياتهم عن الأفعال المنسوبة إليهم من طرف النيابة العامة، حيث تراوحت مبالغ الغرامات التي حكم بها المجلس على المتابعين الذين ثبتت مسؤوليتهم ما بين 1000 درهم و65000 درهم.

وبالموازاة مع ذلك، تمت مواصلة المسطرة بشأن الملفات الأخرى، منها ما هو في طور التحقيق ( 129 ملفا )، في حين استكمل التحقيق بشأن 34 ملفا، وقد تم، في هذا الإطار، عقد 60 جلسة استماع وإجاز 30 مهمة معاينة ميدانية.

وتبعاً لذلك، تم توجيه 28 تقريرا تتضمن نتائج التحقيق في الملفات المتعلقة بها إلى النيابة العامة قصد وضع مستنتجاتها وإطلاع المتابعين المعنيين، بعد ذلك، على ملفاتهم وإدلائهم شخصا أو بواسطة محاميهم بمذكراتهم الكتابية، عند الاقتضاء، وبمجرد استكمال هاتين المرحلتين، ستتم إضافة هذه الملفات إلى الملفات الجاهزة للحكم، والمحدد عددها، إلى غاية 31 دجنبر 2011، في 16 ملفا في انتظار استكمال 20 ملفا آخر لإجراء الإطلاع قصد إدراجها في جدول الجلسات للبت فيها خلال سنة 2012.

أما بالنسبة للملفات المتبقية، فسيتم الانتهاء من التحقيق في 43 ملفا خلال شهر يوليوز 2012، إذ ينكب المستشارون المقررون المكلفون بإجراء التحقيق في هذه الملفات على إنجاز التقارير المتعلقة بنتائج التحقيق قصد توجيهها إلى النيابة

العامّة لوضع مستنتجاتها. في حين ستواصل إجراءات التحقيق بشأن 58 ملفاً متبقياً من أجل البت فيها. كذلك، خلال سنة 2012.

ويوضح الجدول التالي المؤشرات الرئيسية لسريان مسطرة التأديب المتعلق بالميزانية والشؤون المالية بشأن الملفات الرأجّة خلال سنة 2011.

العدد	المؤشرات
214	المتابعون
60	جلسات الاستماع
30	الانتقال إلى عين المكان
28	تقارير التحقيق المنجزة
22	الملفات التي استكمل التحقيق بشأنها خلال سنة 2011
34	الملفات قيد الاطلاع
72	القرارات الصادرة خلال سنة 2011
28	الملفات الجاهزة للحكم بتاريخ 31 دجنبر 2011

ويخلص الجدول التالي عدد الأجهزة وعدد المتابعين بها المعنيين بالقرارات الصادرة عن المجلس برسم سنة 2011.

المجموع	الشركات العامة	المؤسسات العمومية	مرافق الدولة	عدد الأجهزة المعنية
30	2	13	15	عدد الأجهزة المعنية
72	3	33	36	عدد المتابعين

وإذا كان الحرص على حقوق المتقاضين يشكل عاملاً من عوامل بطء وطول المسطرة القضائية، مما يحد من سرعة وتيرة النظر في الملفات الرأجّة أمام المجلس، فإن مشكل التبليغ يعتبر من أهم العراقيل التي تعيق السير العادي للمسطرة، وذلك بسبب تغير الوضعية الاجتماعية والإدارية للمتابعين أثناء سريان المسطرة، كالإحالة على التقاعد أو تغيير السكن أو مغادرة التراب الوطني...إلخ.

وقد بلغ عدد الحالات التي اتسمت بصعوبات في التبليغ في إحدى مراحل المسطرة 26 حالة، كما يوضح الجدول التالي:

النسبة %	عدد حالات عدم التبليغ	طبيعة الإجراء
50	13	قرار المتابعة
8	2	استدعاء لحضور جلسات الاستماع
34	9	استدعاء للإطلاع على الملف
8	2	استدعاء لحضور جلسات الحكم
100	26	المجموع

وبهذا الصدد، جدر الإشارة إلى أن مدونة المحاكم المالية خيل على قانون المسطرة المدنية بشأن تبليغ مختلف إجراءاتها، لاسيما الفصول 37 و 38 و 39 التي تحدد طرق التبليغ والإطار القانوني للإجراءات المتبعة في هذا الشأن.

## الفصل الرابع: التصريح الإجمالي بالامتلاكات و مراقبة حسابات الأحزاب السياسية

### أولا - التصريح الإجمالي بالامتلاكات

تدرج إلزامية التصريح بالامتلاكات في إطار دعم الشفافية وتخليق الحياة العامة و هو ما كرسه و أقره الدستور الجديد لسنة 2011 من خلال الفصلين 147 و 158. حيث نص على أنه «تناط بالمجلس الأعلى للحسابات مهمة مراقبة وتتبع التصريح بالامتلاكات وتدقيق حسابات الأحزاب السياسية، وفحص النفقات المتعلقة بالعمليات الانتخابية».

كما أكد على أنه «يجب على كل شخص. منتخبا كان أو معينا، يمارس مسؤولية عمومية، أن يقدم، طبقا للكيفيات المحددة في القانون، تصريحا كتابيا بالامتلاكات والأصول التي في حيازته، بصفة مباشرة أو غير مباشرة، بمجرد تسلمه لمهامه، وخلال ممارستها وعند انتهائها».

في سنة 2011، قام المجلس الأعلى للحسابات بإحصاء التصريحات الواردة عليه بناء على قوائم الملزمين الصادرة عن السلطات الحكومية المختصة، وكان الهدف من هذه العملية هو تحديد لوائح المصريحين من غيرهم.

و قد توصل المجلس إلى غاية 31 دجنبر 2011 ب 15.693 تصريحا منها 8.395 تم إيداعها داخل الأجل القانوني و7298 تصريحا تم تلقيها خارج الأجل المذكور. يضاف إلى هذا، التصريحات التكميلية والمجددة، وتصريحات انتهاء المهام البالغ عددها 229 تصريحا.

و نورد فيما يلي الوضعية المفصلة للتصريحات المودعة لدى المجلس الأعلى للحسابات:

#### أعضاء الحكومة ورؤساء الدواوين للولايتين 2007-2011 و 2011-2016.

لقد قام جميع أعضاء الحكومة سواء المنتهية ولايتها عن الفترة الممتدة ما بين 2007-2011 أو الحكومة الحالية بإيداع تصريحاتهم للمجلس.

و فيما يخص رؤساء دواوين أعضاء الحكومة الحالية، يجب التوضيح بأن 17 منهم قد أدلوا بتصريحاتهم إلى حد الآن أي بنسبة 55%، كما تجب الإشارة إلى أن بعض الوزراء لم يقوموا بعد بتعيين رؤساء دواوينهم.

أما بالنسبة للشخصيات المماثلة لأعضاء الحكومة من حيث وضعيتهم الإدارية، يجب التوضيح، أن المجلس الأعلى للحسابات لا يتوفر إلى حد الآن على لائحة بأسماء هذه الشخصيات، وبالرغم من غياب اللائحة المشار إليها قامت إحدى عشرة (11) شخصية مماثلة لأعضاء الحكومة بإيداع تصريحاتها طبقا للقانون.

#### أعضاء المجلس الدستوري

أدلى جميع أعضاء المجلس الدستوري و البالغ عددهم 12 عضوا، بتصريحاتهم لدى الهيئة المكلفة بتلقي ومراقبة التصريحات حسب الشروط والأجال المحددة في القانون.

#### أعضاء مجلس النواب - الولاية التشريعية 2011 - 2016

من بين 395 عضوا مكون مجلس النواب خلال الولاية التشريعية الحالية، 394 عضوا أدلوا بتصريحاتهم أي بنسبة 99%، عضو واحد فقط لم يقدم بإيداع التصريح الخاص بامتلاكاته.

#### أعضاء مجلس المستشارين - الولاية التشريعية 2007 - 2011

من بين 257 عضوا مستشارا حسب قائمة الملزمين الموجهة إلى المجلس الأعلى للحسابات من طرف رئيس مجلس المستشارين، 246 قاموا بإيداع تصريحاتهم أي بنسبة 95%، بينما 11 منهم لم يدلوا بتصريحاتهم أي بنسبة 5%.

تجب الإشارة إلى أن المجلس الأعلى للحسابات اتخذ جميع التدابير اللازمة لحث أعضاء مجلس المستشارين الذين لم يصرحوا بعد، على الإدلاء بتصريحاتهم في أقرب الآجال.

## ← قضاة المحاكم المالية

بمقتضى الفقرة الأولى من المادة 184 من القانون رقم 06 - 52 والمغير والمتمم بموجبه القانون رقم 99 - 62 المتعلق بالمحاكم المالية، فإن قضاة هذه المؤسسة التشريعية قاموا بإيداع تصريحاتهم لدى مجلس قضاء المحاكم المالية.

وقد قام جميع قضاة المحاكم المالية بإيداع تصريحاتهم، حيث تضم لائحة القضاة الملزمين بالتصريح 236 ملزما منها 123 قاضيا يزاولون بالمجلس الأعلى للحسابات و113 بالمجالس الجهوية للحسابات.

. بالإضافة إلى ستة تصريحات موزعة كالتالي:

- تصريح واحد (01) للسيد الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات:
- تصريح واحد (01) تكميلي:
- تصريحان (02) بمناسبة انتهاء المهام:
- تصريحان (2) لقاضيين تم تعيينهما مؤخرا بالمجلسين الجهويين بفاس و سطات.

## ← أعضاء الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري

أدلى جميع أعضاء الهيئة للاتصال السمعي البصري و البالغ عددهم 17 عضوا، بتصريحاتهم لدى المجلس الأعلى للحسابات حسب الشروط والآجال المحددة في القانون.

## ← فئات الموظفين المعينين بظهير، والموظفين أو الأعوان العموميون الذين يمارسون صلاحيتهم في مجموع التراب الوطني

إن عملية المقارنة بين القوائم بأسماء الملزمين المرسله إلى المجلس الأعلى للحسابات، وبين التصريحات المودعة بالمجلس والتي تخص جميع القطاعات وفئات الموظفين سواء تعلق الأمر بفئة الموظفين المعينين بظهير، والموظفين أو الأعوان العموميون الذين يمارسون صلاحيتهم في مجموع التراب الوطني، أسفرت عن وجود أربع فئات من المصرحين وهي: الملزمون المصرحون و الملزمون غير المصرحين والمصرحون غير الملزمين و المصرحون الملزمون بالتصريح لدى المجالس الجهوية للحسابات المختصة.

لقد بلغ عدد الملزمين، طبقا للقوائم المرسله من لدن السلطات الحكومية المختصة إلى المجلس الأعلى للحسابات، ما مجموعه 15.025 ملزما، وتمثل فئة الموظفين المعينين بظهير والموظفين أو الأعوان العموميون الذين يمارسون صلاحيتهم في مجموع التراب الوطني نسبة 90 %، أي ما يعادل 13.648 ملزما.

تجدر الإشارة إلى أن 70 % من الملزمين بالتصريح ينتمون إلى ثلاث قطاعات حيوية ويتعلق الأمر بوزارة الداخلية، ووزارة الاقتصاد والمالية ووزارة الطاقة والمعادن.

ويصل العدد الإجمالي للملزمين المصرحين لدى المجلس الأعلى للحسابات 11.712 مصرحا أي بنسبة تعادل 78 %، ويبلغ عدد الملزمين الذي لم يقوموا بواجب التصريح 3.340، أي بنسبة 22 %، وقد وجهت إليهم بهذا الشأن رسائل إنذار طبقا لما هو منصوص عليه قانونا.

كما يقدر عدد المصرحين غير الملزمين الذي قاموا بإيداع تصريحاتهم لدى المجلس الأعلى للحسابات ب 2.405 مصرحا أي بنسبة 15 % من مجموع المصرحين الذين بلغ عددهم الإجمالي 15.693. هذا وقد بلغ عدد الملزمين ذوي الصلاحيات المحلية والذين وجب عليهم التصريح لدى المجالس الجهوية للحسابات المختصة 1.576، أي بنسبة 10 % من مجموع المصرحين المشار إليه أعلاه.

و علاقة بما سبق. سجل المجلس الأعلى للحسابات مجموعة من الملاحظات يمكن تلخيصها كما يلي:

- إرسال بعض السلطات الحكومية لقوائم الملزمين بعد انصرام الأجل القانوني أو بعد مراسلتها من لدن المجلس الأعلى للحسابات ليدكرها بالالتزامات المنوطة بها في هذا الصدد:
- إرسال بعض المؤسسات العمومية للقوائم الملزمين غير كاملة إلى المجلس الأعلى للحسابات:
- إعداد وتوجيه بعض اللوائح إلى المجلس من لدن أشخاص غير مؤهلين قانوناً للقيام بذلك:
- إيداع بعض الملزمين لتصريحاتهم لدى المجلس بينما كان يفترض إيداعها قانوناً لدى المجالس الجهوية للحسابات المختصة:
- توصل المجلس بقوائم الملزمين غير موحدة و غير مطابقة لنماذج التصريح ووصول التسلم المقررة برسوم.

ونظراً لما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات السلطات الحكومية بما يلي:

- موافاته بقوائم الملزمين بالتصريح الإلزامي بالامتلاكات وإشعاره بالتعديلات التي تطرأ عليها وذلك داخل أجل شهر من تولى هؤلاء مهامهم أو انتهائهما. لسبب آخر غير الوفاة. قصد التأكد قبل استلام تصريحاتهم من صفتهم ونوعية ونطاق الصلاحيات التي يمارسونها:
- التقيد بالقانون الذي يلزمها بإرسال قوائم الخاضعين للتصريح بامتلاكاتهم المنتمين إلى مصالحها المركزية والخارجية وكذا المؤسسات والمرافق العمومية الخاضعة لوصايتها. علماً بأن القوائم المذكورة يجب أن تتسم بالشمولية والمصداقية. ويتعين تحيينها بصفة منتظمة ولاسيما بالنسبة لوزارة الاقتصاد والمالية التي يتعين عليها موافاة المجلس الأعلى للحسابات بقوائم جميع الخاضعين لإلزامية التصريح بالامتلاكات التابعين لها. خاصة مسؤولي الشركات والمنشآت العمومية الأخرى تطبيقاً لمقتضيات المادة الأولى من القانون 00-69 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة والهيئات الأخرى.

كما يوصي المجلس بما يلي:

- يجب أن تتوفر الجهات المرسلات التي تقوم بإرسال قوائم المرشحين، والتي تكون غير مؤهلة لذلك. على تفويض بشأن هذا الإرسال يتم إرفاقه بقوائم الملزمين المرسلات إلى المجلس الأعلى للحسابات.
- وجوب تضمين قوائم حديثي التعيين في المناصب أو التي عرفت تغييرات لتاريخ تعيينهم، علماً بأنه في حالة وجود تباين بين تاريخ التعيين وتاريخ الشروع في العمل، يتم قانوناً اعتماد هذا الأخير.

## ثانياً - نتائج فحص حسابات الأحزاب السياسية ومستندات الإثبات لنفقاتها برسم سنة 2011

طبقاً لمقتضيات القانون رقم 04-36 المتعلق بالأحزاب السياسية الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 18-06-1 بتاريخ 15 من محرم 1427 (14 فبراير 2006)، وخاصة المادة 37 منه. قام المجلس الأعلى للحسابات بمراقبة نفقات الأحزاب السياسية المتعلقة بالدعم السنوي الممنوح لها من طرف الدولة وكذا الحسابات السنوية للأحزاب المدلى بها للمجلس. وذلك برسم السنة المالية 2010.

بلغ عدد الأحزاب السياسية التي أدلت بحساباتها السنوية إلى المجلس، ثمانية عشر (18) حزبا، من أصل خمسة وثلاثين (35) مرخص لها بصفة قانونية؛ في حين لم يتجاوز عدد الأحزاب التي أدلت للمجلس بحسابات مشهود بصحتها من طرف خبير محاسب خمسة عشر (15) حزبا.

و حسب المعطيات الواردة في الحسابات السنوية المقدمة من طرف هذه الأحزاب، بلغ مجموع الأصول (Actifs) هذه الأحزاب ما قدره 160 مليون درهم وتضم بالأساس الأصول الثابتة المادية (الأراضي والمباني...) بمبلغ 67,6 مليون درهم، أي بنسبة 42%، و حسابات الخزينة (حسابات البنوك على الخصوص) بمبلغ 65,5 مليون درهم، أي بنسبة 41% من مجموع أصول الأحزاب المعنية.

أما حسابات الخصوم (Passifs) . فتضم على الخصوص رؤوس الأموال الذاتية بمبلغ 127,1 مليون درهم. أي بنسبة تتجاوز 79 % و «ديون الخصوم المتداولة (حسابات الموردين و حسابات تسوية الخصوم)» بمبلغ 20,6 مليون درهم . بنسبة 13 % من مجموع خصوم هذه الأحزاب.

و قد بلغ الدعم السنوي الذي خصصته الدولة لتغطية مصاريف تسيير الأحزاب 49,2 مليون درهم برسم سنة 2010. حيث تم توزيعه على الأحزاب الثمانية المستفيدة على الشكل التالي:

النسبة المئوية %	مبلغ الدعم السنوي بالدرهم	الهيئة السياسية
17,41	8.573.441,12	حزب الاستقلال
14,83	7.302.287,45	حزب التجمع الوطني للأحرار
14,37	7.075.337,19	حزب الأصالة و المعاصرة
13,25	6.526.849,53	حزب الحركة الشعبية
12,63	6.217.885,90	حزب العدالة والتنمية
12,58	6.195.095,93	حزب الاتحاد الاشتراكي للقوات لشعبية
8,99	4.426.624,30	حزب الاتحاد الدستوري
5,95	2.929.182,92	حزب التقدم و الاشتراكية
100,00	49.246.704,34	المجموع

وشكل الدعم السنوي الممنوح من طرف الدولة للأحزاب المستفيدة أهم مورد مالي برسم السنة المالية 2010. حيث بلغ 49.25 مليون درهم. أي بمعدل 68,83 % من مجموع عائدات الاستغلال. في حين لم تتجاوز انخرائط ومساهمات الأعضاء مبلغ 3,3 مليون درهم. أي بنسبة 4,59 % من هذه العائدات.

غير أنه يلاحظ تفاوت في نسبة الدعم من حزب لآخر. و على سبيل المثال لا الحصر. فقد مثل هذا الدعم 98 % من الموارد بالنسبة لحزب الإتحاد الدستوري. في حين لم يتجاوز 28 % من مجموع موارد حزب الأصالة والمعاصرة.

و يلخص الجدول التالي أهم المعطيات الخاصة بموارد الأحزاب المستفيدة من الدعم برسم السنة المالية 2010.

النسبة المئوية %	المبلغ بالدرهم	طبيعة الموارد
98,46	72.014.043,73	مجموع عائدات الاستغلال المكونة من :
68,83	49.566.454,26	- الدعم الممنوح من طرف الدولة
4,59	3.304.800,68	- واجبات الانخرائط و مساهمات
0,07	47.241,00	- استردادات الاستغلال. تنقيلات التكاليف
26,52	19.095.547,79	- عائدات استغلال أخرى
1,32	966.991,83	مجموع العائدات المالية
0,21	156.774,02	مجموع العائدات غير الجارية
100	73.137.809,58	المجموع

و حسب وثائق الإثبات المدلى بها للمجلس. فقد بلغت النفقات الإجمالية للأحزاب السياسية الثمانية التي استفادت من الدعم السنوي. ما قدره 89,6 مليون درهم تتوزع كالتالي:

مبلغ النفقات المصرح بها برسم سنة 2010 (بالدرهم)	الهيئة السياسية
12.773.881,93	حزب الاستقلال
6.712.539,68	حزب التجمع الوطني للأحرار
21.352.435,16	حزب الأصالة و المعاصرة
16.515.669,32	حزب الحركة الشعبية
9.316.548,62	حزب العدالة والتنمية
17.342.887,61	حزب الاتحاد الاشتراكي للقوات الشعبية
2.636.142,39	حزب الاتحاد الدستوري
2.918.854,53	حزب التقدم و الاشتراكية
89.568.959,24	المجموع العام

يتوزع مبلغ هذه النفقات ما بين النفقات الجارية و التي تمثل أكبر نسبة من نفقات الأحزاب حيث بلغ مجموعها 72,1 مليون درهم أي بنسبة 80,48%. والمصاريف الخاصة باقتناء عقارات أو عتاد المكتب أو وسائل النقل (الأصول الثابتة) بمبلغ 17,2 مليون درهم. أي بنسبة 19,23%.

وقد تم حصر المبلغ الإجمالي للنفقات المبررة بوثائق صحيحة وقانونية. فيما قدره 61 مليون درهم. أي بنسبة 68 % من مجموع النفقات المصرح بها. في حين سجلت النفقات غير المبررة مبلغا إجماليا قدر ب 28,5 مليون درهم. أي بنسبة 32 % من مجموع هذه النفقات.

بناء على نتائج الفحص. يوصي المجلس الأحزاب السياسية بما يلي :

- الحرص على احترام مقتضيات القانون التنظيمي رقم 11-29 المتعلق بالأحزاب السياسية و خاصة المواد من 38 إلى 49 منه

حيث تهتم أساسا ما يلي:

- الإدلاء للمجلس بالحساب السنوي مشهود بصحته من طرف خبير محاسب مقيد في جدول هيئة الخبراء المحاسبين.
- الإدلاء ببيان مفصل مدعم بمستندات الإثبات حول صرف واستعمال أموال الدعم السنوي. مع الحرص على صرف هذه الأموال في ظل احترام القوانين والأنظمة الجاري بها العمل .
- الحرص على تبرير النفقات بواسطة مستندات مثبتة صحيحة وقانونية .
- الحرص على تطبيق مقتضيات المخطط المحاسبي الموحد للأحزاب السياسية. الذي تم إصداره بموجب القرار المشترك لوزير الداخلية ووزير الاقتصاد والمالية رقم 1078.09 بتاريخ 27 ربيع الآخر 1430 (23 أبريل 2009)

وذلك من خلال:

- العمل على مسك محاسبة تحترم مقتضيات المخطط المحاسبي المذكور;
- وضع جرد يتضمن قيمة عناصر أصول الحزب و خصومه على الأقل مرة في كل دورة محاسبية;
- إعداد. عند اختتام كل دورة محاسبية. القوائم التركيبية التي تعكس صورة أمينة وصادقة لأصول الحزب وخصومه ولوضعيته المالية . و تشمل الموازنة. وحساب العائدات والتكاليف وقائمة المعلومات التكميلية.



ومن أجل تيسير تطبيق المخطط الحاسبي من طرف الأحزاب السياسية، يوصي المجلس. السلطات المختصة، بضرورة تفعيل التدابير الواردة في مقدمة القرار رقم 1078.09 السالف الذكر وهي أساسا:

- وضع نظام معلوماتي مشترك بين جميع الأحزاب السياسية يمكن من الاستخدام الأمثل للمخطط الحاسبي؛
- إعداد دليل للمساطر الحاسوبية خاص بالأحزاب السياسية؛
- تنظيم دورات تكوينية لفائدة الأحزاب السياسية بغرض تيسير تطبيق المخطط الحاسبي.

## الفصل الخامس: ملخص التقرير حول تنفيذ قانون المالية لسنة 2009

طبقا لمقتضيات الفصلين 147 و 148 من الدستور الجديد للمملكة، يتولى المجلس الأعلى للحسابات ممارسة المراقبة العليا على تنفيذ قوانين المالية، ويقدم مساعدته للبرلمان في المجالات المتعلقة بمراقبة المالية العامة و للهيئات القضائية وللحكومة في الميادين التي تدخل في نطاق اختصاصاته بمقتضى القانون.

كما جدر الإشارة إلى أنه، وطبقا لمقتضيات الفصل 76 من الدستور، تعرض الحكومة سنويا على البرلمان، قانون التصفية المتعلق بتنفيذ قانون المالية، خلال السنة الثانية التي تلي سنة تنفيذ هذا القانون. ويتضمن قانون التصفية حصيلة ميزانيات التجهيز التي انتهت مدة نفاذها.

وطبقا لمقتضيات المادة 47 من القانون التنظيمي لقانون المالية رقم 07.98 الصادر بتاريخ 26 نونبر 1998، يجب أن يرفق مشروع قانون التصفية بتقرير يعده المجلس الأعلى للحسابات حول تنفيذ قانون المالية وبالتصريح العام بمطابقة حسابات المحاسبين الفردية للحساب العام للمملكة.

و من ناحية أخرى، فإن المجلس الأعلى للحسابات لم يتمكن من تحليل أدق للمعطيات المتعلقة ببعض جوانب القانون المالي، نظرا للأسباب التالية:

### • التأخر في تقديم الوثائق الضرورية لإعداد التقرير حول تنفيذ قانون المالية

حيث يستفاد من الفصل 76 من الدستور، أن مشروع قانون التصفية للسنة المالية 2009 يجب أن يعرض على البرلمان قبل متم سنة 2011، إلا أنه لوحظ أن المجلس لم يتوصل بمشروع قانون التصفية والحساب العام للمملكة، وكذا الحسابات الإدارية لمختلف الوزارات إلا بتاريخ 16 غشت 2011، واستمرت عملية تقديم الوثائق الأخرى الضرورية لإجراز التقرير حول تنفيذ قانون المالية والتصريح العام بالمطابقة من طرف مصالح وزارة المالية إلى غاية شهر دجنبر 2011، وبعد فحص الوثائق المذكورة تبين عدم الإدلاء بكل الوثائق اللازمة لتحليل تنفيذ قانون المالية، ويتعلق الأمر بالوثائق التالية:

- التقارير حول تقييم مؤشرات التدبير المفروض الإدلاء بها من طرف الأمرين بالصرف للوزارة المكلفة بالمالية وكذا البيانات الخاصة بشمولية الاعتمادات (التحويلات و الوضعيات المحاسبية...), كما هو منصوص عليه في المادة 17 مكرر من المرسوم رقم 2.98.401 بتاريخ 26 أبريل 1999 المتعلق بإعداد وتنفيذ قوانين المالية كما تم تغييره، وفي دورية الوزير الأول رقم E/483 بتاريخ 28 فبراير 2002 بشأن التحويلات؛
- التقرير حول شروط تنفيذ قانون المالية وكذا الوضعيات نصف السنوية حول تتبع النفقات حسب كل أمر بالصرف كما هو منصوص عليه بالمرسوم رقم 2.07.1235 تاريخ 04 نونبر 2008 المتعلق بمراقبة نفقات الدولة؛
- المعطيات الإلكترونية على المستوى المحاسباتي، إذ لم يتم الإدلاء بوضعيات حسابات الدولة حسب التبويب الاقتصادي و الوظيفي والوضعيات الشهرية لتطور نسب الالتزام والأمر بالصرف حسب مرافق الدولة، البيانات المتعلقة بالأداء....؛
- المعطيات المفصلة حول الحسابات الخصوصية للخزينة؛
- التحويلات المتعلقة بالحسابات الخصوصية للخزينة و مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة؛
- عدم وضوح بعض البيانات المحاسبية المدلى بها من طرف مصالح وزارة المالية و خاصة على مستوى الميزان العام للحسابات المركزية؛
- عدم كفاية المعطيات المدلى بها من طرف وزارة المالية خاصة ما يتعلق منها بعمليات الصندوق (نفقات التسوية والباقي الواجب استخلاصه...) وكذا بالبيانات حول العمليات المؤقتة على مستوى مركزة الحسابات؛
- عدم تقديم المداخل حسب المحاسبين العموميين من أجل تقييم مجهود التحصيل حسب جهات المملكة؛
- عدم توفر معطيات حول تطور الحساب الجاري للخزينة.

- عدم تقديم حسابات مرافق الدولة طبقاً لمقتضيات المادة 25 من القانون رقم 62.99 المتعلق بمدونة المحاكم المالية.

إذ لا زال حساب كل مرفق يقدم مجزأً من لدن أكثر من محاسب عوض أن يقدم فقط من طرف الخازن لدى المرفق المعني (الوزارة):

- عدم توصل المجلس الأعلى للحسابات بجميع الحسابات الفردية للمحاسبين العموميين

إذ أنه برسم سنة 2009 لم يتم التوصل بتلك الحسابات بالرغم من انصرام الأجل القانوني (31 يوليوز 2010).

## أولاً - توقعات وإنجازات قانون المالية لسنة 2009

أسفر تنفيذ قانون المالية لسنة 2009 كما هو مبين في الجدول أسفله، عن تسجيل عجز قدره 45.660,75 مليون درهم، يعزى أساساً إلى العجز المسجل على مستوى الميزانية العامة للدولة والذي قدره 59.412,13 مليون درهم وإلى الفائض المسجل على مستوى كل من الحسابات الخصوصية للخزينة (10.967,69 مليون درهم) وميزانيات المرافق المسيرة بصورة مستقلة (2.783,69 مليون درهم).

جدول رقم 1 : نتائج تنفيذ قانون المالية برسم سنة 2009 (بملايين الدراهم )

النفقات			الموارد		أبواب الميزانية
الإجازات	الاعتمادات النهائية	توقعات القانون المالي	التحصيالات	التقديرات النهائية	
					الميزانية العامة للدولة
			184.956,95	240.597,55	المدخلات
143.845,50	151.018,79	150.873,16			نفقات التسيير
44.254,00	59.656,90	45.154,62			نفقات الاستثمار
56.269,58	57.779,38	57.779,38			نفقات الدين العمومي
244.369,08	268.455,07	253.807,16	184.956,95	240.597,55	مجموع الميزانية العامة
					مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة
			3.779,88	3.210,42	موارد الاستغلال
			912,07	1.370,00	موارد الاستثمار
1.576,27	2.603,56	1.666,58			نفقات الاستغلال
331,99	1.236,87	453,48			نفقات الاستثمار
1.908,25	3.840,43	2.120,06	4.691,94	4.580,42	مجموع مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة
					الحسابات الخصوصية للخزينة
			62.894,54	54.100,37	المدخلات
51.926,84	108.455,12	53.903,68			التكاليف
51.926,84	108.455,12	53.903,68	62.894,54	54.100,37	مجموع الحسابات الخصوصية للخزينة
298.204,18	380.750,62	309.830,90	252.543,44	299.278,34	المجموع العام
		45.660,75			زيادة التكاليف على الموارد

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

يستخلص من هذا المعطيات أن نسبة التحصيل لم تتجاوز 84 %. وتوزع هذه التحصيلات ما بين الميزانية العامة للدولة (73 %) ومرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة (2 %) والحسابات الخصوصية للخزينة (25 %). كما أن نسبة إنجاز الاعتمادات النهائية لم تتعد بدورها 78 %. وتوزع هذه النسبة الأخيرة ما بين الميزانية العامة ومرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة والحسابات الخصوصية للخزينة بنسب 82 % و0,64 % و17 %.

## الميزانية العامة للدولة

### • المداخيل

بلغت المداخيل المحصلة برسم سنة 2009 ما مجموعه 184.956,95 مليون درهم. مقابل 192.047,85 مليون درهم سنة 2008. مسجلة بذلك انخفاضا بنسبة 3,69 %. وسجل مستوى التحصيل نسبة بلغت 76,87 % مقابل 98,15 % خلال سنة 2008. أي بتراجع قدره 21,28 %. و تتكون هذه الموارد من المداخيل الجبائية و المداخيل غير الجبائية:

### - المداخيل الجبائية

تمثل المداخيل الجبائية 81,53 % من المداخيل المحصلة برسم هذه السنة مقابل 87,12 % سنة 2008. أي بتراجع ناهز 5,6 %. وقد بلغت هذه المداخيل 150.796,89 مليون درهم. مقابل توقعات حددت في 159.736,24 مليون درهم. ما يشكل نسبة تحصيل 94,40 % مقابل 127 % بالنسبة للسنة الماضية. ويعزى هذا الانخفاض في التراجع الذي عرفته نسب التحصيل على مستوى كل من الضريبة على القيمة المضافة و الضريبة على الدخل والرسوم الجمركية ورسوم التسجيل والتمبر.

جدول رقم 2: توزيع المداخيل الجبائية ( بملايين الدراهم)

بيان الموارد	التقديرات	التحصيلات	نسبة التحصيل
الضريبة على القيمة المضافة	44.306,00	38.527,57	86,96 %
الضريبة على الشركات	42.700,00	42.383,10	99,26 %
الضريبة على الدخل	28.960,00	26.727,04	92,29 %
الرسوم الداخلية على الاستهلاك	18.356,00	19.627,91	106,93 %
الرسوم الجمركية	11.800,00	11.805,64	100,05 %
رسوم التسجيل والتمبر	11.282,42	9.113,43	80,78 %
المداخيل الجبائية الأخرى	2.332,00	2.612,19	112,02 %
المجموع	159.736,42	150.796,89	94,40 %

جدر الإشارة. إلى أن التحصيلات المشار إليها أعلاه تشمل تلك التي تتعلق بالحقوق المثبتة المسجلة بحسابات المحاسبين العموميين عن السنة المالية 2009. إضافة إلى تلك التي تتعلق بالباقي تحصيله إلى غاية 31 دجنبر 2008. أي الباقي تحصيله عن السنوات السابقة. وقد كان من الأنسب أن تسجل المصالح المعنية بالتحصيل الموارد المتعلقة بسنة 2009 والموارد التي تحققت من الباقي تحصيله عن السنوات السابقة كل فئة على حدة قصد إبراز نسبة ومجهود التحصيل المرتبط بموارد السنة المالية المعنية.

ومن ناحية أخرى. فإن مجموعة من الضرائب و الرسوم المشابهة المحصلة تتعرض لعدة اقتطاعات أو مصاريف قبل تسجيل المبلغ الصافي على مستوى الحساب العام للمملكة ومشروع قانون التصفية. وهو ما يخالف مقتضيات المادة 98 - 7 المتعلق بقانون المالية. وفي هذا الصدد يلاحظ أن إجمالي الضرائب و الرسوم المحصلة قد بلغ هذه السنة ما يناهز 139 مليار درهم. وخصم منه مبلغ يزيد عن 33 مليار درهم. أي 24 % من إجمالي الضرائب المحصلة برسم نفس السنة. ويتوزع بين النفقات المتعلقة بالمداخيل و الاقتطاعات لفائدة حسابات خصوصية للخزينة على النحو التالي:

- مبلغ 14.930,41 مليون درهم برسم النفقات المتعلقة بالمدخلات دون أن يتمكن المجلس الأعلى للحسابات من التعرف على طبيعة هذه النفقات حيث أن الوثائق العامة المدلى بها من طرف الخازن العام للمملكة لم ترفق بالوثائق المثبتة لمبالغ هذه النفقات:
- مبلغ 16.511,66 مليون درهم لفائدة الحساب الخاص للخزينة « حصة الجماعات المحلية من حصيللة الضريبة على القيمة المضافة »:
- مبلغ 659,23 مليون درهم لفائدة الحساب الخاص للخزينة « الصندوق الخاص لحصيللة حصص الضرائب المرصدة للجهات »:
- مبلغ 907,07 مليون درهم لفائدة الحساب الخاص للخزينة « مرصدا المصالح المالية ».

و إذا كانت المبالغ المرصودة لكل من الصندوق المتعلق « بحصة الجماعات المحلية من حصيللة الضريبة على القيمة المضافة » و كذا الصندوق الخاص « بحصيللة حصص الضرائب المرصدة للجهات » يتم تتبعها عند تنفيذ الحسابين الخصوصيين المتعلقين بهما. فإن المبالغ الموجهة لحساب « مرصدا المصالح المالية » لا تخضع لنظام المحاسبة العمومية من حيث تنفيذها وتقديم الحسابات المتعلقة بها بما فيها الحساب العام للمملكة و هو ما يشكل استثناءا من حيث تنفيذ عمليات الميزانية.

كما أن عملية التوزيع فيما يتعلق بالحسابين الخصوصيين المتعلقين بالجماعات المحلية والجهات تتم بناء على نسب محددة بقانون في حين أن نسبة الاقتطاعات من موارد الضرائب و الرسوم المشابهة لفائدة « مرصدا المصالح المالية » يتم احتسابها على أساس معاملات (coefficients) يحددها المدير العام للضرائب.

#### • المداخل غير الجبائية

تمثل المداخل غير الجبائية 12,88 % من المداخل المحصلة برسم سنة 2009. مقابل 22,87% برسم السنة السابقة. وقد سجلت نسبة تحصيلها تحسنا طفيفا. إذ بلغت 42,25% مقابل 38,24% برسم السنة الماضية و يبين الجدول التالي أهم مكونات المداخل غير الجبائية.

جدول رقم 3: توزيع المداخل غير الجبائية 2009 ( بملايين الدراهم)

بيان الموارد	التقديرات	التحصيلات	نسبة التحصيل
حصيللة الاقتراض	60.710,10	16.041,41	26,42 %
عائدات مؤسسات الاحتكار والاستغلال والمساهمات المالية للدولة	9.935,00	10.587,80	106,57 %
عائدات الخوصصة	3.000,00	0,00	0,00 %
مدخلات أخرى غير جبائية	7.216,02	7.530,85	104,36 %
المجموع	80.861,12	34.160,06	42,25 %

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

و تجدر الإشارة إلى أن مشروع قانون التصفية و كذا الحساب العام للمملكة برسم سنة 2009. لم يتضمن أية معطيات حول قيمة الاقتراضات الداخلية ذات الأمد القصير ( أقل من سنتين ). هذه الاقتراضات. التي لا يتم احتسابها كموارد للميزانية. كلفت أزيد من 2.372,49 مليون درهم كفوائد و 29,78 مليون درهم كعمولات.

و يشار من جهة أخرى إلى أن تتبع المعطيات المتعلقة بالدين العمومي يتم أساسا بالاعتماد على الأرقام المدلى بها من طرف الخزينة العامة للمملكة في غياب المحاسبة الإدارية لهذا النوع من العمليات على مستوى مديرية الخزينة و التمويلات الخارجية بوزارة المالية. ولا تتوفر هذه المديرية إلا على معطيات إحصائية بالأساس مما ترتب عنه غياب التتبع المحاسباتي. للعمليات المنجزة من طرف الخزينة العامة للمملكة.

إجمالاً، يعزى تواضع نسبة التحصيل ( 76,87 % ) إلى أن مجموعة من الموارد لم يتم استخلاصها نهائياً أو أن تحصيلها سجل نسباً ضعيفة للغاية. ونورد البعض منها ضمن الجدول الآتي:

جدول رقم 4: قائمة موارد لم يتم استخلاصها أو ذات نسبة تحصيل ضعيفة ( بملايين الدراهم)

التنزيل	بيان الموارد	التقديرات	التحصيل	المبالغ غير المحصلة	نسبة التحصيل
1.1.0.0.0.13.000.6600.40	حصيلة تفويت مساهمات الدولة	3.000,00	0	3.000,00	%0,00
1.1.0.0.0.13.000.3000.32	الضريبة على القيمة المضافة في الداخل (الجمارك)	739	0	739	%0,00
1.1.0.0.0.13.000.6200.17	فوائد عن عمليات تدبير الخزينة العمومية	70	0	70	% 0,00
1.1.0.0.0.13.000.6600.36	موارد متنوعة	60	0	60	%0,00
1.1.0.0.0.13.000.6600.12	الموارد الآتية من الوكالة الوطنية لتقنيين المواصلات	45	0	45	%0,00
1.1.0.0.0.13.000.3000.40	حصيلة المصادرات	26	0	26	0,00%
1.1.0.0.0.13.000.6200.31	هبات	2.300,00	1,49	2.298,51	%0,06
1.1.0.0.0.13.000.6200.70	الأرباح الناتجة عن مساهمات الدولة في الشركات و الهيئات	79,56	0,58	78,98	%0,73
1.1.0.0.0.20.000.9100.30	إتاوات الصيد البحري	22	1,67	20,33	% 7,59
1.1.0.0.0.13.000.6200.21	الاقتراضات الداخلية المتوسطة والطويلة الأجل	48.171,00	11.038,00	37.133,00	% 22,91
1.1.0.0.0.13.000.5000.23	ضريبة السكن	105	28,74	76,26	%27,37
1.1.0.0.0.13.000.6200.40	الموارد الناتجة عن تخفيف نفقات الدين القابل للاستهلاك	800	229,54	570,46	% 28,69
1.1.0.0.0.13.000.6200.22	مقابل قيمة الاقتراضات الخارجية	12.539,00	5.002,35	7.536,65	%39,89
1.1.0.0.0.13.000.5000.64	جوازات السفر	274	145,97	128,03	53,27%
1.1.0.0.0.13.000.5000.54	الرسوم القضائية	200	119,21	80,79	%59,61
1.1.0.0.0.13.000.5000.62	التمبر على الأوامر بالأداء	459	312,08	146,92	67,99%
1.1.0.0.0.13.000.5000.51	رسوم نقل الملكية	6.427,00	4.475,05	1.951,95	%69,63
1.1.0.0.0.13.000.5000.61	التمبر الفريد والورق المدموغ	572	427,09	144,91	%74,67
1.1.0.0.0.13.000.5000.22	الضريبة المهنية	240	179,97	60,03	%74,99

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

وفي المقابل، وكما هو مبين بالجدول التالي، فقد سجلت موارد أخرى نسب تحصيل عالية:  
جدول رقم 5: قائمة موارد ذات نسب تحصيل عالية - (بملايين الدراهم)

التنزيل	بيان الموارد	التقديرات	التحصيل	فائض التحصيلات عن التقديرات	نسبة التحصيل
1.1.0.0.0.13.000.6200.80	موارد متنوعة - وزارة المالية	7	62,3	55,3	% 890,00
1.1.0.0.0.00.000.0000.90	موارد متنوعة	20	147,79	127,79	% 738,95
1.1.0.0.0.13.000.3000.90	موارد متنوعة - وزارة المالية	5	31,23	26,23	% 624,60
1.1.0.0.0.13.000.6600.25	الأرباح الآتية من شركة استغلال الموانئ	30	145,32	115,32	% 484,40
1.1.0.0.0.13.000.3000.20	الغرامات التصالحية ما عدا الغرامات المحكوم بها قضائياً	75	149,36	74,36	% 199,15
1.1.0.0.0.13.000.5000.82	الغرامات المترتبة عن التأخير في الأداء	369	684,85	315,85	% 185,60
1.1.0.0.0.13.000.5000.52	الرسوم المفروضة على العقود الأخرى	483	671,4	188,4	% 139,01
1.1.0.0.0.13.000.6200.15	الموارد الآتية من البنك المركزي الشعبي	140	185,59	45,59	% 132,56
1.1.0.0.0.13.000.5000.67	التمبر المفروض على الوثائق المتعلقة بالسيارات	487	625,92	138,92	% 128,53
1.1.0.0.0.00.000.0000.42	مبالغ المساعدة المرتبطة بمختلف المصالح	0	1.431,72	1.431,72	--
1.1.0.0.0.00.000.0000.50	حصيلة الوصايا والهبات الممنوحة للدولة ولتختلف الإدارات العمومية	0	1.758,97	1.758,97	--
1.1.0.0.0.13.000.6200.60	عمولات الضمان الخاصة بالإقتراضات الداخلية و الخارجية	0	157,33	157,33	--
1.1.0.0.0.13.000.6200.13	الموارد الآتية من مكتب الصرف	0	150	150	--
1.1.0.0.0.13.000.6600.26	الأرباح الآتية من المساهمات المالية للدولة في مختلف الشركات	0	147,75	147,75	--
1.1.0.0.0.17.000.2300.20	الأتاوة المستحقة على استعمال المياه البرية التابعة للأماكن العامة	0	49,82	49,82	--
1.1.0.0.0.13.000.5000.92	موارد متنوعة - وزارة المالية	0	41,84	41,84	--
1.1.0.0.0.17.000.9000.30	موارد متنوعة - وزارة التجهيز و النقل	0	23,58	23,58	--
	المجموع	1.616,00	6.464,77	4.848,77	% 400,05

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

ويستخلص من الجدولين أعلاه، محدودية الأسلوب المتبع في تحديد الموارد المتوقعة ودقة المعطيات التي تم العمل بها أثناء تحضير قانون المالية و خاصة ما تعلق منها بالموازنة بين الموارد و التحملات و كذا احتساب عجز الميزانية المفترض.

ومن ناحية أخرى تم اللجوء إلى احتساب مجموعة من الإيرادات كمداخليل « متنوعة » أو « استثنائية » أو « مختلفة » بالرغم من طابعها السنوي و وجود تبويب خاص بها.

#### • النفقات

بلغت الاعتمادات النهائية لنفقات الميزانية العامة للدولة برسم السنة المالية 2009 ما قدره 268.455,07 مليون درهم مقابل 235.366,42 مليون درهم برسم سنة 2008. مسجلة بذلك زيادة بنسبة 14,06 %.

أما النفقات المنجزة. فقد سجلت ارتفاعاً قدره 9,27%. وتتوزع بين نفقات التسيير ( 58,86 % ) و نفقات الدين العمومي ( 23,03 % ) وأخيراً نفقات الاستثمار ( 18,11 % ).

ونسبة إلى الاعتمادات النهائية، فقد سجلت نفقات التسيير ونفقات الدين العمومي نسبة إنجاز عالية (95,25% و 97,39%) بينما لم تسجل نفقات الاستثمار إلا نسبة 74,18%.

و تجدر الإشارة إلى أن المعطيات الواردة على المجلس الأعلى للحسابات والمتعلقة بتنفيذ النفقات لم تتضمن معلومات شاملة عن طبيعة النفقات وخاصة ما يتعلق منها بالتبويب الاقتصادي والوظيفي الذي اعتمده قانون المالية الأصلي على مستوى المصنفات الموازناتية ( الميزانية العامة ) لتختلف القطاعات.

و هكذا، لم تتضمن الحسابات الإدارية و لا الحساب العام للمملكة ولا مختلف الوضعيات المحاسبية الأخرى المتعلقة بتنفيذ قانون المالية برسم السنة المالية 2009 إلا التبويب الإداري. هذه الوضعية حالت دون تحليل تنفيذ قانون المالية من الناحيتين الوظيفية و الاقتصادية.

#### - نفقات التسيير

مقارنة مع السنة الماضية، سجلت الاعتمادات المفتوحة زيادة قدرها 21,38%. و يعزى ذلك إلى الارتفاع الذي سجل على مستوى نفقات التحملات المشتركة ( 38,24 % ) ونفقات المعدات والنفقات المختلفة ( 26,08 % ) ونفقات الموظفين والأعوان ( 12,86 % ). بينما سجلت النفقات الطارئة والمحصلات الاحتياطية انخفاضا بنسبة 5,06%:

أما نفقات التسيير المنجزة فقد عرفت زيادة ضعيفة قدرها 2,09% في سنة 2009 مقابل 24,55% برسم السنة الماضية. وتتوزع نفقات التسيير المنجزة كما يلي :

جدول رقم 6 : توزيع نفقات التسيير المنجزة (بملايين الدراهم)

أنصاف نفقات التسيير	النفقات المنجزة	
	2009	2008
الموظفون والأعوان	74.000,67	70.287,98
التحملات المشتركة	43.503,43	49.444,14
المعدات والنفقات المختلفة	25.797,94	20.618,34
القائمة المدنية ومحصلات السيادة	543,46	543,46
المجموع	143.845,50	140.893,92

المصدر: الحساب العام للمملكة برسم سنتي 2008 و 2009

و يستنتج من هذا الجدول أن نفقات الموظفين والأعوان مثلت نسبة 51,44% من مجموع نفقات التسيير المنجزة مقابل 49,89% برسم سنة 2008. بينما شكلت النفقات المتعلقة بكل من التحملات المشتركة والمعدات والنفقات المختلفة على التوالي نسبة 30,24% و 17,93%.

#### - نفقات الاستثمار

عرفت الاعتمادات المفتوحة برسم سنة 2009 ارتفاعاً قدره 25,18%. وبلغت الاعتمادات النهائية ما قدره 59.656,90 مليون درهم بعد إضافة اعتمادات الأداء المرحلة عن السنة المالية 2008 بقيمة 12.868,57 مليون درهم وأموال المساعدة بقيمة 1.633,71 مليون درهم.



أما النفقات المنجزة فقد بلغت هذه السنة ما مجموعه 44.254,00 مليون درهم مقابل 35.752,74 مليون درهم سنة 2008، أي بنسبة ارتفاع قدرها 23,78 % .

وبلاحظ أن معدل استهلاك الاعتمادات النهائية بلغت 74,18 % سنة 2009 مقابل 72,77 % سنة 2008. وتختلف نسبة استهلاك الاعتمادات من قطاع لآخر. كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم 7 : معدل استهلاك اعتمادات الاستثمار (بملايين الدراهم)

الفصول	القطاعات الوزارية أو المؤسسات	مجموع الاعتمادات	النفقات	نسبة الإستهلاك
1.2.2.0.04.000	الوزير الأول	700,00	700,00	% 100
1.2.3.0.0.13.000	وزارة الاقتصاد و المالية - التكاليف المشتركة	11.949,97	11.864,96	% 99
1.2.2.0.0.02.000	البلاط الملكي	133,75	132,42	% 99
1.2.2.0.0.09.000	وزارة الاتصال	468,63	433,62	% 93
1.2.2.0.0.20.000	وزارة الفلاحة و الصيد البحري	5.342,43	4.435,22	% 83
1.2.2.0.0.16.000	الأمانة العامة للحكومة	5,00	4,08	% 82
1.2.2.0.0.14.000	وزارة السياحة و الصناعة التقليدية	948,78	758,70	% 80
1.2.2.0.0.30.000	وزارة الإسكان و التعمير و التنمية المحلية	851,13	675,18	% 79
1.2.2.0.0.34.000	إدارة الدفاع الوطني	5.678,05	4.456,54	% 78
1.2.2.0.0.11.000	وزارة التربية الوطنية و التعليم العالي و تكوين الأطر و البحث العلمي	7.274,09	5.420,78	% 75
1.2.2.0.0.28.000	وزارة الصناعة و التجارة و التكنولوجيات الحديثة	683,23	496,20	% 73
1.2.2.0.0.21.000	وزارة الشباب و الرياضة	842,92	604,02	% 72
1.2.2.0.0.17.000	وزارة التجهيز و النقل	7.260,51	5.119,10	% 71
1.2.2.0.0.27.000	وزارة الطاقة و المعادن و الماء و البيئة	4.515,13	3.095,30	% 69
1.2.2.0.0.24.000	الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بالشؤون الاقتصادية و العامة	18,54	12,48	% 67
1.2.2.0.0.31.000	وزارة التشغيل و التكوين المهني	829,23	557,86	% 67
1.2.2.0.0.35.000	المنذوبية السامية لقدماء المقاومين و أعضاء جيش التحرير	12,33	7,96	% 65
1.2.2.0.0.03.000	مجلس النواب	40,00	25,63	% 64
1.2.2.0.0.51.000	المنذوبية العامة لإدارة السجون و إعادة الإدماج	580,09	309,75	% 53
1.2.2.0.0.48.000	وزارة التنمية الاجتماعية و الأسرة و التضامن	292,77	156,21	% 53
1.2.2.0.0.07.000	وزارة الشؤون الخارجية و التعاون	474,77	246,47	% 52
1.2.2.0.0.13.000	وزارة الاقتصاد و المالية	671,60	331,43	% 49
1.2.2.0.0.42.000	المنذوبية السامية للتخطيط	149,15	72,03	% 48
1.2.2.0.0.08.000	وزارة الداخلية	4.442,75	2.143,09	% 48
1.2.2.0.0.33.000	الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بتحديث القطاعات العامة	50,61	24,29	% 48
1.2.2.0.0.45.000	المنذوبية السامية للمياه و الغابات و محاربة التصحر	251,31	119,51	% 48
1.2.2.0.0.12.000	وزارة الصحة	2.836,07	1.329,28	% 47
1.2.2.0.0.29.000	وزارة الثقافة	316,97	139,09	% 44

1.2.2.0.0.50.000	الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلفة بالجالية المغربية المقيمة بالخارج	148,35	56,42	% 38
1.2.2.0.0.23.000	وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية	1.045,43	294,24	% 28
1.2.2.0.0.06.000	وزارة العدل	758,58	213,08	% 28
1.2.2.0.0.43.000	مجلس المستشارين	9,70	2,54	% 26
1.2.2.0.0.37.000	وزارة التجارة الخارجية	7,88	1,89	% 24
1.2.2.0.0.05.000	المحاكم المالية	67,14	14,65	% 22
المجموع		59.656,90	44.254,00	% 74

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

ويلاحظ أن ست وزارات فقط قامت بصرف 77,71% من مجموع نفقات الاستثمار. ويتعلق الأمر بوزارة الاقتصاد والمالية - التحويلات المشتركة (26,81%)، ووزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي (12,25%)، ووزارة التجهيز والنقل (11,57%)، وإدارة الدفاع الوطني (10,07%)، ووزارة الفلاحة والصيد البحري (10,02%)، وأخيرا وزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة (6,99%).

#### - نفقات الدين العمومي

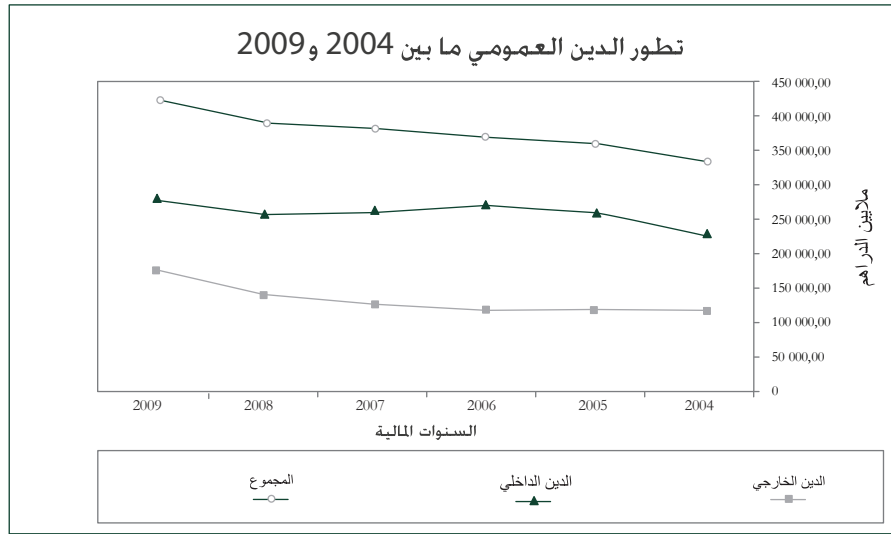
عرفت نفقات الدين العمومي تغييرا خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى 2009. وذلك مقارنة بالناتج الداخلي الخام من جهة ونفقات الميزانية العامة للدولة من جهة أخرى. و يبرز الجدول التالي تطور هذه النفقات مقارنة مع الناتج الداخلي الخام. جدول رقم 8 : تطور الدين العمومي ما بين 2004 و2009 (بملايين الدراهم)

السنة المالية	الناتج الداخلي الخام	الدين الخارجي		الدين الداخلي		مجموع الدين العمومي	
		المبلغ	نسبة الدين الخارجي مقارنة بالناتج الداخلي الخام	المبلغ	نسبة الدين الداخلي مقارنة بالناتج الداخلي الخام	المبلغ	نسبة مجموع الدين مقارنة بالناتج الداخلي الخام
2004	505 015	115 310	% 22,83	224 077	% 44,37	339 387	% 67,20
2005	527 679	115 871	% 21,96	258 471	% 48,98	374 342	% 70,94
2006	577 344	115 927	% 20,08	266 066	% 46,08	381 993	% 66,16
2007	615 373	122 043	% 19,83	263 832	% 42,87	385 875	% 62,71
2008	688 843	133 557	% 19,39	257 547	% 37,39	391 104	% 56,78
2009	732 449	152 267	% 20,79	266 439	% 36,38	418 706	% 57,17

المصدر: المندوبية السامية للتخطيط ومديرية الخزينة والتمويلات الخارجية

يتضح من خلال الجدول أنه بالرغم من أن حجم المديونية عرف نموا مطردا من سنة إلى أخرى خلال الفترة 2006-2009. إلا أن هذا النمو يبقى دون متوسط نمو الناتج الداخلي الخام. وهكذا، انخفض ثقل المديونية من 70,78% من الناتج الداخلي الخام برسم سنة 2005 إلى 57,17% خلال السنة المالية 2009:

كما أن حصة الدين الداخلي من مجموع الدين العمومي. وبعد أن سجلت ارتفاعا خلال سنتي 2005 و2006 (69%). واصلت تراجعها منذ 2007 (68,37%). إذ سجلت هذه السنة نسبة 63,63% فقط. ويوضح الرسم البياني التالي هذا المنحى:



وتجدر الإشارة إلى أن الاعتمادات المفتوحة لنفقات الدين العمومي سجلت هذه السنة زيادة قدرها 20,57 % بعد أن سجلت السنة الماضية انخفاضا بنسبة 18,85 %. وعرف تطور النفقات المنجزة نفس المنحى. إذ سجلت بدورها زيادة قدرها 19,76 %. ويبرز الجدول التالي توزيع نفقات الدين العمومي ما بين الدين الخارجي والدين الداخلي:

جدول رقم 9 : توزيع نفقات الدين العمومي ما بين الدين الخارجي والدين الداخلي (بملايين الدراهم)

النسبة المئوية	النفقات المنجزة				عناصر الدين	
	المجموع	نسبة الإنجاز	الدين الداخلي	نسبة الإنجاز		الدين الخارجي
70,36 %	39.590,60	99,58 %	35.102,81	102,46 %	4.487,79	استهلاك الدين العمومي
29,64 %	16.678,98	93,61 %	14.462,88	82,11 %	2.216,10	نفقات الفوائد والعمولات
100,00 %	56.269,58	97,76 %	49.565,69	94,70 %	6.703,89	المجموع

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

و كما هو مبين بالجدول التالي فقد عرفت نسبة نفقات خدمة الدين العمومي مقارنة بمجموع نفقات الميزانية العامة خلال هذه السنة ارتفاعا طفيفا بالمقارنة مع السنة الفارطة.

جدول رقم 10 : تطور نفقات الدين العمومي خلال السنوات المالية 2004 إلى 2009 (بملايين الدراهم)

2009	2008	2007	2006	2005	2004	
56.269,58	46.984,43	60.801,55	44.290,81	39.566,10	40.623,88	نفقات خدمة الدين
244.369,08	223.631,08	200.270,27	171.389,06	171.704,49	142.840,65	مجموع نفقات الميزانية العامة
23,03 %	21,01 %	30,36 %	25,84 %	23,04 %	28,44 %	نسبة نفقات خدمة الدين مقارنة بمجموع نفقات الميزانية العامة

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

## الحسابات الخصوصية للخزينة

بلغت موارد الحسابات الخصوصية للخزينة هذه السنة ما قدره 62.894,54 مليون درهم مقابل توقعات قدرها 54.100,37 مليون درهم أي بنسبة تحصيل قدرها 116,26% . وتوزع هذه الموارد كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم 11: توزيع موارد الحسابات الخصوصية للخزينة (بملايين الدراهم)

نسبة التحصيل	الموارد	التقديرات	الحسابات الخصوصية للخزينة
117,58 %	51.160,65	43.512,33	الحسابات المرصدة لأموار خصوصية
--	0,07	0,00	حسابات الانخراط في الهيئات الدولية
271,31 %	13,57	5,00	حسابات العمليات النقدية
104,23 %	398,37	382,21	حسابات القروض
785,61 %	2,62	0,33	حسابات التسبيقات
110,97 %	11.319,27	10.200,50	حسابات النفقات من الخصاصات
116,26 %	62.894,54	54.100,37	المجموع

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

ويستخلص من هذه المعطيات أن الحسابات المرصدة لأموار خصوصية تستأثر بحصة 81,34% من مجموع الموارد المحصلة للحسابات الخصوصية للخزينة. وتمثل موارد حساب « حصة الجماعات المحلية من حصيلة الضريبة على القيمة المضافة » هذه السنة ما قدره 32,27% من مجموع هذه الموارد مقابل 44,61% برسم السنة الماضية. تليها موارد « صندوق التنمية الطاقية » بنسبة 11,35%.

كما أن موارد الحسابات الخصوصية للخزينة « النفقات من الخصاصات » تمثل هذه السنة نسبة 18% من مجموع موارد الحسابات الخصوصية للخزينة مقابل 19,60% برسم سنة 2008. وتشكل موارد « حساب شراء وإصلاح معدات القوات المسلحة الملكية » نسبة 89,78% من مجموع هذه الموارد.

أما فيما يخص التكاليف، فقد سجلت هذه السنة، ارتفاعا قدره 27,54% مقارنة مع السنة الماضية، ونسبة إنجاز قدرها 96,33%. وتوزع هذه التكاليف التي وصلت قيمتها إلى 51926,84 مليون درهم بين مختلف أصناف الحسابات كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول رقم 12: توزيع تكاليف الحسابات الخصوصية للخزينة (بملايين الدراهم)

نسبة الإنجاز	التكاليف	التقديرات	الحسابات الخصوصية للخزينة
95,87 %	41.716,77	43.512,33	الحسابات المرصدة لأموار خصوصية
54,68 %	53,83	98,45	حسابات الانخراط في الهيئات الدولية
419,00 %	20,95	5,00	حسابات العمليات النقدية
89,51 %	78,23	87,40	حسابات القروض
-	0,00	0,00	حسابات التسبيقات
98,59 %	10.057,06	10.200,50	حسابات النفقات من الخصاصات
96,33 %	51.926,84	53.903,68	المجموع

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

ويستنتج من هذا الجدول أن تكاليف « الحسابات المرصدة لأموال خصوصية » تمثل ما نسبته 80,34 % من مجموع تكاليف الحسابات الخصوصية للخرينة. وتمثل التكاليف المتعلقة بحساب « حصة الجماعات المحلية من حصيللة الضريبة على القيمة المضافة » نسبة 42,55 % من مجموع تكاليف هذا الصنف: يليها « الصندوق الخاص لتمويل برامج اجتماعية واقتصادية » بنسبة 8,30 % .

كما أن تكاليف «حسابات النفقات من الخصاصات» تمثل نسبة 19,37% من مجموع تكاليف الحسابات الخصوصية للخرينة. وتمثل التكاليف الخاصة بحساب « شراء وإصلاح معدات القوات المسلحة الملكية» و«صندوق المديرية العامة للدراسات والتوثيق» على التوالي نسب 89,04% و 9,45 % من مجموع تكاليف هذا الصنف.

وأخيرا جدر الإشارة إلى أن وزارة الاقتصاد و المالية أصدرت قراراتين للتسوية من أجل سد العجز المسجل على مستوى حسابين خصوصيين للخرينة على النحو التالي:

- قرار التسوية رقم 2009/01 بتاريخ 25 نونبر 2011 بشأن إمداد الحساب الخصوصي رقم 3.0.0.7.13.064 «قروض للمؤسسات البنكية» بمبلغ 3.330.300,00 درهم;

- قرار التسوية رقم 2009/02 بتاريخ 25 نونبر 2011 بشأن إمداد الحساب الخصوصي رقم 3.0.0.8.13.009 «تسبيقات للمكتب الوطني للكهرباء» بمبلغ 1.949.400,00 درهم.

وفي هذا الصدد، لم يتوصل المجلس الأعلى للحسابات بالملفين المتعلقين بهاتين التسويتين رغم طلبهما من وزارة المالية.

### ◀ مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة

سجلت موارد الاستغلال المحصلة برسم سنة 2009 ارتفاعا قدره 17,93 % مقارنة مع سنة 2008 ونسبة تحصيل قدرها 117,74 % . وقد لوحظ من جهة أن أزيد من 73 % من هذه الموارد هي نتاج مرافق تابعة لأربع وزارات فقط وهي: وزارة الصحة (28,91 %) ووزارة التجهيز والنقل (28,37 %) وإدارة الدفاع الوطني (10,56 %) وأخيرا وزارة الداخلية (5,40 %)؛ ومن جهة أخرى أن الموارد المحصلة فاقت التقديرات الأولية في بعض الأحيان بنسب جد مهمة. ويتعلق الأمر على سبيل المثال:

جدول رقم 13: قائمة مرافق الدولة التي سجلت نسب تحصيل عالية (بملايين الدراهم)

المرافق	تقديرات قانون المالية	الموارد المحصلة	فائض التحصيل مقارنة بالتقديرات الأولية	نسبة زيادة التحصيل مقارنة بالتقديرات الأولية
مرافق الدولة التابعة لوزارة التجهيز والنقل	124,80	1.072,43	947,63	759 %
مرافق الدولة التابعة لوزارة الصحة	606,00	1.092,81	486,81	80 %
مرافق الدولة التابعة لإدارة الدفاع الوطني	244,88	399,02	154,14	63 %
مرافق الدولة التابعة للأمانة العامة للحكومة	9,80	92,11	82,31	840 %
مرافق الدولة التابعة لوزارة الشؤون الخارجية	20,00	100,30	80,30	401 %
مرافق الدولة التابعة لوزارة الفلاحة والصيد البحري	54,91	133,14	78,23	142 %

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

وفيما يتعلق بنفقات الاستغلال، فقد لوحظ من ناحية أن مرافق تابعة لوزارتين فقط استأثرت بأزيد من 60 % من هذه النفقات: وزارة الصحة (42,46 %) و إدارة الدفاع الوطني (17,73 %): ومن ناحية ثانية أن نسبة أجازها بلغت 61 % فقط. ويورد الجدول التالي بعض المرافق التي سجلت نسبة أجاز ضعيفة:

جدول رقم 14: قائمة مرافق الدولة التي سجلت نسب أجاز ضعيفة (بملايين الدراهم)

المرافق	الاعتمادات النهائية	النفقات المأمور بصرفها	فائض الاعتمادات النهائية مقارنة بالنفقات المنجزة	نسبة الأجاز
مديرية تأهيل الأطر الإدارية والتقنية التابعة لوزارة الداخلية	148,00	13,75	134,25	9,29 %
مديرية المطبعة الرسمية التابعة للأمانة العامة للحكومة	86,90	10,54	76,36	12,13 %
مديرية الشؤون القنصلية والاجتماعية التابعة لوزارة الشؤون الخارجية والتعاون	81,39	20,14	61,25	24,75 %
الخزينة العامة للمملكة التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية	79,26	33,75	45,51	42,58 %
المركز الجهوي لتحاقن الدم -الدار البيضاء التابع لوزارة الصحة	57,04	21,85	35,19	38,30 %
المركز الوطني لتحاقن الدم -الرباط التابع لوزارة الصحة	94,27	60,86	33,41	64,56 %
مديرية الأرصاد الجوية الوطنية -الدار البيضاء التابعة لوزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة	78,86	46,43	32,43	58,88 %
مصلحة تقييم المنتوجات الغابوية التابعة للمندوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر	39,91	11,89	28,02	29,78 %
المركز الاستشفائي لعمالة مقاطعات مولاي رشيد التابع لوزارة الصحة	30,78	6,99	23,80	22,70 %
قسم حوادث الشغل التابع لوزارة التشغيل والتكوين المهني	60,95	38,79	22,16	63,64 %

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

و أخيرا يشار إلى أنه لم تسجل أي حركة على مستوى حسابات بعض المرافق رغم أن تاريخ إحداثها قد مر عليه أكثر من سنة. ويتعلق الأمر على سبيل المثال:

- « الاحتفال بالذكرى 1200 سنة لتأسيس مدينة فاس» التابع لوزارة الداخلية:
- « قسم التعاون » التابع لوزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي:
- « القسم الإداري » التابع لوزارة الاقتصاد والمالية:
- « قسم خريطة التكوين المهني » التابع لوزارة السياحة والصناعة التقليدية.

وبخصوص موارد الاستثمار، يلاحظ أن 71,71% من هذه الموارد كانت نتاج مرافق تابعة لثلاث وزارات فقط : وزارة التجهيز والنقل (40,24%)، وزارة الفلاحة و الصيد البحري (17,59) % . وأخيرا وزارة الاقتصاد والمالية (13,88) % . كما أن الموارد المحصلة تجاوزت في كثير من الأحيان التقديرات الواردة بقانون المالية بنسب جد مهمة. وهو ما يفرغ قانون المالية من دوره كأداة توقع وترخيص للموارد والتكاليف ضمن توازن اقتصادي ومالي مُحدد. ( الفصل الأول من القانون التنظيمي رقم 98 - 07 المتعلق بقانون المالية ) . ويورد الجدول التالي أمثلة عن هذه المرافق:

جدول رقم 15: قائمة مرافق الدولة التي سجلت نسب تحصيل جد عالية (بملايين الدراهم)

المرافق	تقديرات قانون المالية	الموارد المحصلة	فائض التحصيل مقارنة بالتقديرات الأولية	نسبة زيادة التحصيل إلى التقديرات الأولية
مرافق الدولة التابعة لوزارة الفلاحة و الصيد البحري	15,00	160,45	145,45	970 %
مرافق الدولة التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية	13,00	126,61	113,61	874 %
مرافق الدولة التابعة لوزارة الداخلية	0,00	43,94	43,94	--
مرافق الدولة التابعة لوزارة الصحة	22,50	58,14	35,64	158 %
مرافق الدولة التابعة للمندوبية السامية للتخطيط	14,70	38,86	24,16	164 %
مرافق الدولة التابعة لوزارة الإسكان و التعمير والتنمية الجالية	6,00	24,92	18,92	315 %

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

أما فيما يتعلق بنفقات الاستثمار، فقد سجلت ارتفاعا بنسبة 18,05% ومعدل إنجاز قدره 26,84% . ويورد الجدول التالي بعض المرافق التي سجلت نسبة إنجاز ضعيفة:

جدول رقم 16: قائمة مرافق الدولة التي سجلت نسب إنجاز ضعيفة (بملايين الدراهم)

المرافق	الاعتمادات النهائية	النفقات المأمور بصرفها	فائض الاعتمادات النهائية مقارنة بالنفقات المنجزة	نسبة الإنجاز
مديرية النقل عبر الطرق والسلامة الطرقية التابعة لوزارة التجهيز والنقل	453,36	105,06	348,30	23,17 %
قسم المحافظة على الثروات السمكية التابع لوزارة الفلاحة و الصيد البحري	107,43	8,08	99,35	7,52 %
الخزينة العامة للمملكة التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية	102,46	48,07	54,38	46,92 %
مديرية الأرصاد الجوية الوطنية -الدار البيضاء التابعة لوزارة الطاقة و المعادن والماء والبيئة	71,95	31,04	40,92	43,13 %
المديرية العامة للطيران المدني التابعة لوزارة التجهيز والنقل	36,83	3,38	33,45	9,17 %
المركز الوطني للتوثيق التابع للمندوبية السامية للتخطيط	25,73	5,20	20,52	20,22 %

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

## ثانيا - تغيير مخصصات الميزانية

سجلت المخصصات الأولية للميزانية العامة للدولة كما وافق عليها البرلمان التغييرات التالية:

جدول رقم 17: تدبير ترخيصات الميزانية ( بملايين الدراهم)

المبلغ	تغيير الاعتمادات
12.868,57	ترحيل الاعتمادات من 2008 إلى 2009
1.779,34	أموال المساعدة
2.992,46	الاقتطاعات من فصل النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية
23.593,24	التحويلات داخل الفصول
5.500,87	جتاوز الاعتمادات
16.599,18	إلغاء الاعتمادات

المصدر: مشروع قانون التصفية برسم سنة 2009 ومديرية الميزانية لدى الوزارة المكلفة بالمالية

### ← ترحيل الاعتمادات

بلغت قيمة الاعتمادات المرحلة إلى سنة 2009 ما مجموعه 12.868,57 مليون درهم مقابل 11.007,19 مليون درهم سنة 2008 مسجلة بذلك زيادة قدرها 16,91%. و يمثل مبلغ الاعتمادات المرحلة 28,50% من اعتمادات ميزانية الاستثمار المأذون بها في قانون المالية لسنة 2009.

ويلاحظ أن الاعتمادات المرحلة مثلت بخصوص بعض الوزارات نسبة جد عالية مقارنة مع التقديرات المفتوحة برسم القانون المالي . والأمر يتعلق على سبيل المثال بوزارة العدل(224%)، ووزارة الشؤون الخارجية والتعاون(195%)، والندوبية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج (120%)، ووزارة الاقتصاد والمالية(115%)، ووزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية (94%)، ووزارة الداخلية(87%)، ووزارة الصحة(82%)، ووزارة التشغيل والتكوين المهني(67%)،

من ناحية أخرى، يسجل أن 62,27% من مجموع الاعتمادات المرحلة هي نتاج خمس وزارات فقط: وزارة الداخلية (16,03%)، ووزارة التجهيز والنقل (15,34%)، ووزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي (11,98%)، ووزارة الصحة (9,87%)، وأخيرا وزارة الطاقة والمعادن والماء والبيئة (9,05%)،

وتجدر الإشارة إلى أن مصالح وزارة المالية لم تدل للمجلس الأعلى للحسابات ببيان تفصيلي حول الاعتمادات التي تم ترحيلها وهو ما لم يستطع معه تحديد الجهد المبذول من طرف الأمرين بالصرف لتسريع وتيرة الإنجاز المتعلقة بهذا النوع من الاعتمادات و التي تخص مشاريع شرع في إنجازها منذ سنوات عديدة كما تمت الإشارة إلى ذلك في تقرير المجلس الأعلى للحسابات حول تنفيذ قانوني المالية لسنتي 2007 و 2008.

ويلاحظ أن إشكالية الترحيل ما تزال قائمة بالرغم من إثارته من طرف المجلس الأعلى للحسابات بمناسبة إعداد التقرير حول تنفيذ قانون المالية لسنة 2007، إذ تم الوقوف جليا على الملاحظات التالية:

- ضعف نظام تتبع الترحيلات؛
- عدم ضبط الأسباب الكامنة وراء ترحيل الاعتمادات بشكل كامل ؛
- عدم ضبط آجال تنفيذ صفقات و التزامات بعض القطاعات الوزارية، إذ أن السنوات المالية التي ترجع إليها الالتزامات موضوع الترحيل تعود في بعض الأحيان إلى عدة سنوات خلت؛
- عدم التنفيذ الكلي لبعض الالتزامات موضوع الاعتمادات المرحلة؛
- عدم القيام بتخفيض الاعتمادات المتبقية بالرغم من التنفيذ الكلي للالتزامات المرتبطة بها و ذلك بالنسبة لجميع القطاعات التي تمت دراستها.



## أموال المساعدة

تواصل المنحى التنازلي لأموال المساعدة المقيدة في إطار الميزانية العامة للدولة، إذ بلغ مجموع هذه الأموال برسم سنة 2009، ما قدره 1.779,34 مليون درهم مقابل 2.070,69 مليون درهم برسم سنة 2008. ويثير تدبير أموال المساعدة الملاحظات التالية:

- استأثرت خمس وزارات فقط بنسبة 94,12 % من مجموع أموال المساعدة:
- همت نفقات الاستثمار لوحدها 91,82 % من أموال المساعدة :
- إدراج اعتمادات ضمن أموال المساعدة رغم أنه تم دفعها من طرف قطاعات وزارية أو هيآت تدخل ضمن تفرعات الدولة. ويتعلق الأمر على سبيل المثال بالأموال المدفوعة من طرف قطاعات وزارية، أو من حسابات مرصدة لأموال خصوصية « كصندوق محاربة آثار الكوارث الطبيعية » و « الصندوق الخاص باستبدال أملاك الدولة » و« صندوق تحديث الإدارة العمومية ». و بالتالي، فإن هذه الأموال لم تُدفع من قبل أشخاص معنويين أو طبيعيين منفصلين عن الدولة. وعليه فإن اللجوء إلى أموال الدولة للمساهمة مع أموال الدولة ذاتها في نفقات ذات مصلحة عامة إنما يمكن اعتباره تحويلًا للاعتمادات بين الفصول، وهو ما لم يتم ترخيصه من قبل النصوص القانونية والتنظيمية ذات الصلة:
- إدراج اعتمادات ضمن أموال المساعدة رغم أنه لم يتم توضيح الجهة المانحة بقرار وزير المالية.

## الاقتطاعات من النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية

تواصل المنحى التنازلي لهذه الاقتطاعات، إذ بلغ مجموعها خلال سنة 2009 ما قدره 2.992,46 مليون درهم مقابل 3.064,95 مليون درهم خلال سنة 2008.

ويستنتج من المعطيات المتعلقة بهذه الاقتطاعات، أنها تتوزع بين التحملات المشتركة والمعدات والنفقات المختلفة والموظفين على التوالي بنسبة 50,07 % و 46,76 % و 3,17 % من مجموع الاعتمادات المتوفرة بهذا الفصل. ومن جهة أخرى أن 89,20 % من مجموع هذه المبالغ استأثرت بها ثلاث وزارات فقط : وزارة الاقتصاد والمالية (50,07 %)، تليها وزارة الداخلية (32,39 %) وأخيرا الوزارة الأولى (6,74 %).

ومن خلال دراسة المراسيم المتعلقة بهذه الاقتطاعات، يلاحظ غياب الطابع الاستعجالي أو الطارئ لمجموعة من النفقات موضوع هذه الاقتطاعات، نذكر منها على سبيل المثال: المتأخرات الجبائية، وتنظيم الملتقيات الدولية، وصيانة وإصلاح المباني الإدارية، والمصاريف المتأخرة المتعلقة بالماء والكهرباء والمواصلات، وتسديد مساهمات المملكة في المؤسسات الدولية، وإعانات التسيير لصالح المؤسسات العمومية، وتمويل البرامج...

و من خلال تفحص المراسيم المتعلقة بهذه الاقتطاعات يلاحظ أن فصل التحملات المشتركة استفاد لوحده من مجموعته 1.498,30 مليون درهم أي 50,07 % من مجموع الاقتطاعات من فصل «النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية». وقد تم فتح الاعتمادات الخاصة بهذا المبلغ على مستوى السطر «مصاريف مختلفة و استثنائية». كما تجدر الإشارة إلى أن هذا السطر استفاد بالإضافة إلى هذا المبلغ من تحويلات داخل فصل التحملات المشتركة بلغت في مجموعها 4.505,36 مليون درهم لتصبح بذلك الاعتمادات النهائية المخصصة لهذا السطر 6.640,81 مليون درهم و هو ما يمثل أكثر من 12,24 أضعاف الاعتمادات الأولية المنصوص عليها بقانون المالية لسنة 2009.

كما أن اللجوء إلى هذه الاقتطاعات يغير من مخصصات بعض البنود بشكل كبير، كما هو الحال بالنسبة للسطر المتعلق «بالأموال الخاصة لمهام مختلفة» على مستوى الميزانية الفرعية للوزارة الأولى والتي استفادت من اعتمادات إضافية فاقت 195,67 مليون درهم، و هو ما يمثل زيادة بأكثر من 15 أضعاف قيمة الاعتمادات المفتوحة بهذا السطر على مستوى قانون المالية لسنة 2009.

نفس الملاحظة تنطبق على السطر المتعلق ب«مصاريف الدراسات والبحوث» على مستوى الميزانية الفرعية لوزارة الداخلية إذ استفاد من اقتطاع من فصل «النفقات الطارئة والمخصصات الاحتياطية» بلغ 47 مليون درهم بالإضافة إلى 45 مليون درهم على شكل تحويلات داخل الفصل لتبلغ الاعتمادات النهائية المخصصة لهذه «الدراسات والبحوث» 116

مليون درهم مع العلم أن قانون المالية لم يخصص لها في بداية السنة إلا 24 مليون درهم و هو ما يشكل زيادة بنسبة 383%.

## ← تحويلات الاعتمادات

تم عملية تحويل الاعتمادات استنادا إلى المادة 17 من المرسوم رقم 2.98.401 بتاريخ 26 أبريل 1999 المتعلق بإعداد وتنفيذ قوانين المالية أو استنادا إلى المادة 17 مكرر من نفس المرسوم وهو ما اصطلح عليه شمولية الاعتمادات.

فاستنادا إلى المادة 17 من المرسوم المذكور، تم القيام ب 1601 تحويل اعتماد على مستوى الميزانية العامة للدولة تحت إشراف و تتبع وزارة المالية. بلغ مجموعها هذه السنة أما قدره 23,59 مليار درهم. همت بالأساس اعتمادات الأداء، مقابل 6,83 مليار درهم برسم السنة الماضية. أي بزيادة قدرها 245,39%. وتتوزع هذه التحويلات على النحو التالي:

جدول رقم 18 : توزيع التحويلات حسب المواد والفقرات والسطور ( بالدرهم)

مجموع مبلغ التحويلات بالدرهم	مبلغ التحويل بالدرهم		مجموع عدد التحويلات	عدد التحويلات		طبيعة التحويل
	اعتمادات الالتزام	اعتمادات الأداء		اعتمادات الالتزام	اعتمادات الأداء	
9.982.513.303,58	2.759.542.802,90	7.222.970.500,68	820	126	694	بين المواد
12.267.990.274,24	199.500.549,00	12.068.489.725,24	334	34	300	بين الفقرات
1.342.742.368,79	71.157.120,00	1.271.585.248,79	447	10	437	بين السطور
23.593.245.946,61	3.030.200.471,90	20.563.045.474,71	1601	170	1431	المجموع

المصدر: مديرية الميزانية لدى وزارة الاقتصاد و المالية

ويستخلص من تحليل المعطيات المتوفرة أن:

- تغيير الخصاصات المدرجة في المواد (المديريات المركزية، المصالح الخارجية...) مثلت 42,31% من مجموع التحويلات. بينما شكل تغيير الخصاصات المدرجة في الفقرات (نوعية النفقة) والسطور (تفصيل النفقة) 52,00% و 5,69% على التوالي. هذه التحويلات همت بالدرجة الأولى الاعتمادات المدرجة على مستوى التحملات المشتركة (47,18%) وميزانية الاستثمار (37,39%) و المعدات و النفقات المختلفة على مستوى ميزانية التسيير (14,10%).

- تطور التحويلات سجل تركيزا على مستوى الشهرين الأخيرين من السنة. إذ تم تحويل ما يزيد عن 56% من مجموع تحويلات سنة 2009 خلال شهري نونبر و دجنبر:

- استفاد السطر المحصص لإمدادات الحسابات الخصوصية للخرينة على مستوى فصل التحملات المشتركة من تحويلات بلغت 1,407 مليار درهم. علما بأن قانون المالية برسم سنة 2009 حدد السقف الأولي لهذه الإمدادات في مبلغ 10 مليون درهم (أي مرة هذا المبلغ):

- استفاد السطر المحصص للنفقات المختلفة و الاستثنائية على مستوى فصل التحملات المشتركة عن ما يزيد عن 4,5 مليار درهم في شكل تحويلات. أي ما يعادل 10 مرات الاعتمادات الأولية التي نص عليها القانون المالي برسم سنة 2009.

و جدر الإشارة إلى أن المجلس الأعلى للحسابات لم يتوصل بالمعطيات المتعلقة بالتحويلات المتعلقة بمرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة و لا تلك المتعلقة بالحسابات الخصوصية للميزانية.

واستنادا إلى المادة 17 مكرر من المرسوم المشار إليه أعلاه، فقد لوحظ أنه بالرغم من شبه تعميم مبدأ شمولية الاعتمادات على جميع القطاعات الوزارية. إلا أنه لم يشمل جميع أنماط الميزانيات و الفصول. و هكذا. جُذ أن أغلبية السطور داخل

الميزانية العامة و الحسابات الخصوصية و مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة لم تستفد من هذه المرونة و هو ما يقلل من أثر هذه المنهجية على تحديث و تسريع تنفيذ النفقات العمومية و الرفع من فعاليتها.

ويلاحظ أن المجلس لم يتمكن من تحليل التحويلات التي تمت في إطار شمولية الاعتمادات خلال سنة 2009 . وذلك لعدم توصله بالبيانات التلخيصية المتعلقة بالاعتمادات التي تم تحويلها بين السطور خلال سنة 2009 إلى وزارة المالية ولغياب التقارير حول الفعالية المنصوص عليها بالمادة 17 مكرر من المرسوم رقم 2.98.401 بتاريخ 26 أبريل 1999 المتعلق بإعداد وتنفيذ قوانين المالية كما تم تغييره وتميمه.

### ◀ تجاوز الاعتمادات

بلغت تجاوزات الاعتمادات بالنسبة للميزانية العامة للدولة برسم سنة 2009 ما قدره 5.500,87 مليون درهم مقابل 6.560,42 مليون درهم خلال سنة 2008. وقد تم فتح اعتمادات تكميلية لتغطية هذه التجاوزات. تتوزع بين نفقات التسيير (92,39%) و نفقات الدين العمومي (7,61%). وتثير المعطيات المتعلقة بالاعتمادات التكميلية الملاحظات التالية:

#### • على مستوى نفقات التسيير

- خلافا لمقتضيات المادة 41 من القانون التنظيمي المشار إليه أعلاه. فقد تم فتح اعتمادات تكميلية بمبلغ 0,35 مليون درهم على مستوى وزارة التشغيل والتكوين المهني- المعدات والنفقات المختلفة:
- 89,65% من مجموع الاعتمادات التكميلية المفتوحة برسم نفقات التسيير همت قطاعين اثنين فقط وهما وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي وإدارة الدفاع الوطني.

#### • على مستوى نفقات الدين العمومي

بلغت التجاوزات المسجلة خلال هذه السنة ما قدره 418,36 مليون درهم مقابل 1.004,57 مليون درهم برسم السنة الماضية. أي بانخفاض نسبته 58,35%. وتتوزع ما بين الفوائد والعمولات بمبلغ 69,28 مليون درهم (16,56%). واستهلاك الدين العمومي متوسط وطويل الأجل بمبلغ 349,08 مليون درهم (83,44%).

### ◀ إلغاء الاعتمادات

تم خلال سنة 2009 اقتراح إلغاء اعتمادات بمبلغ 16.599,18 مليون درهم مقابل 7.009,72 عن السنة الماضية. مسجلة بذلك ارتفاعا قدره 136,80%. وتتوزع كالتالي:

جدول رقم 19: توزيع الاعتمادات الملغاة حسب نوع الميزانيات ( بملايين الدراهم)

النسبة المئوية	المبلغ	الباب
88,95 %	14.765,42	الميزانية العامة للدولة
73,83 %	12.255,80	التسيير
40,48 %	6.720,13	نفقات الموظفين
2,32 %	384,44	نفقات المعدات والنفقات المختلفة
30,99 %	5.143,70	التحملات المشتركة
0,05 %	7,54	النفقات الطارئة والخصصات الاحتياطية
3,50 %	581,46	الاستثمار
11,62 %	1.928,16	الدين العمومي
2,34 %	388,36	استهلاك الدين العمومي
9,28 %	1.539,80	فوائد وعملات
11,05 %	1.833,77	مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة
5,60 %	928,88	الاستغلال
5,45 %	904,88	الاستثمار
100,00 %	16.599,18	المجموع

المصدر: قانون المالية والحساب العام للمملكة برسم سنة 2009

وتشير المعطيات المتعلقة بالاعتمادات الملغاة للملاحظات التالية :

• فيما يتعلق بالميزانية العامة

- شكلت اعتمادات التسيير الملغاة هذه السنة ما نسبته 73,83% من حجم الاعتمادات الملغاة مقابل نسبة 42,47 % فقط برسم السنة الماضية؛
- بالنسبة لنفقات الاستثمار، فقد حددت اعتمادات الأداء المتوفرة عند نهاية السنة المالية 2008 و الملغاة بمقتضى المادة 43 من قانون المالية لسنة 2009 في مبلغ 581,46 مليون درهم. و هو ما يمثل نسبة 3,50% من مجموع الاعتمادات الملغاة.

• بالنسبة لنفقات الدين العمومي

فقد بلغت الاعتمادات الملغاة برسم هذه السنة 1.928,16 مليون درهم. أي ما نسبته 11,62% من حجم الاعتمادات الملغاة. وتوزع بين الفوائد والعمولات بمبلغ 1.539,80 مليون درهم بنسبة 8,08 % من مجموع الاعتمادات المفتوحة. واستهلاك الدين العمومي متوسط وطويل الأجل بما مجموعه 388,36 مليون درهم.

• بخصوص مرافق الدولة المسيرة بصورة مستقلة

فيما يخص هذه المرافق، فإن اعتمادات الاستثمار الملغاة قد سجلت سنة 2009 زيادة طفيفة بالمقارنة مع سنة 2008 (2,57 %). في حين أن اعتمادات الاستغلال الملغاة قد سجلت بنفس السنة زيادة مهمة تقدر ب (49,23 %)

## الفصل السادس: الموارد والأنشطة الإدارية للمحاكم المالية

### الموارد المالية

بلغت ميزانية المحاكم المالية برسم السنة المالية 2011 ما مجموعه 164.845.000,00 درهم. موزعة بين ميزانية التسيير التي بلغت 108.845.000,00 درهم وميزانية الاستثمار التي وصلت 56.000.000,00 درهم.

هذا. وتمثل نفقات الموظفين 65% من مجموع ميزانية التسيير بمبلغ يصل إلى 70.536.000,00 درهم. بينما تمثل التحويلات المتعلقة بالبند « المعدات ونفقات أخرى » نسبة 35% بمبلغ قدره 38.309.000,00 درهم.

و يتجلى تطور الاعتمادات المرصودة خلال السنتين الماليتين 2010 و 2011 كما يلي:

#### • ميزانية التسيير بالدرهم

نسبة التغيير	2011	2010	طبيعة النفقات
5,19%	70.5360,00	67.057.000,00	الموظفين
27,03%	4.700.160,00	3.700.160,00	كراء وصيانة البنايات
3,19%	2.265.000,00	2.195.000,00	نفقات الاتصال
3,03%	1.700.000,00	1.650.000,00	الماء والكهرباء
-3,02%	3.055.000,00	3.150.000,00	العتاد و أثاث المكتب
30,99%	4.100.000,00	3.130.000,00	حظيرة السيارات
4,97%	10.560.000,00	10.060.000,00	نفقات النقل
-6,19%	10.528.840,00	11.223.840,00	نفقات أخرى
16,67%	1.400.000,00	1.200.000,00	التدريب والتكوين
5,30%	108.845.000,00	103.366.000,00	المجموع

#### • ميزانية الاستثمار بالدرهم

نسبة التغيير	2011	2010	طبيعة النفقات
-33,33%	2.000.000,00	3.000.000,00	اقتناء الأراضي
9,54%	32.100.000,00	29.305.000,00	إنشاء البنايات الإدارية
0,00%	4.000.000,00	4.000.000,00	أشغال التهيئة والتركيب
-9,08%	2.855.000,00	3.140.000,00	الأتعاب
5,58%	6.335.000,00	6.000.000,00	شراء العتاد وأثاث المكتب
-18,60%	3.500.000,00	4.300.000,00	شراء السيارات
-14,10%	4.295.000,00	5.000.000,00	شراء عتاد الإعلاميات
1,67%	915.000,00	900.000,00	نفقات أخرى
0,64%	56.000.000,00	55.645.000,00	المجموع

## الموارد المادية

### المقرات

تم خلال سنة 2011 الانتهاء من المشاريع المتعلقة بإنشاء وتوسعة مقرات المجالس الجهوية للحسابات بكل من أكادير ومراكش و فاس.

و من المقرر تجهيز هذه المقرات بعناد وأثاث المكتب وكذلك بالمواد المعلوماتية ذات الصلة بها خلال سنة 2012.

و قد تميزت سنة 2011 بالشروع في مجموعة من الأشغال و الدراسات في بعض مقرات المجالس الجهوية للحسابات ويتعلق الأمر أساسا ب:

- انطلاق أشغال بناء مقر المجلس الجهوي للحسابات بطنجة;
- بداية أشغال توسعة مقر المجلس الجهوي للحسابات بوجدة;
- الشروع في الدراسات المتعلقة بإنشاء مقر المجلس الجهوي للحسابات بالدار البيضاء.

### حظيرة السيارات

قام المجلس الأعلى للحسابات. برسم سنة 2011، باقتناء 19 سيارة رباعية الدفع إضافة إلى سيارة نفعية. حيث استفادت المجالس الجهوية للحسابات من تسع سيارات رباعية الدفع وخصص الباقي لمهام مراقبة التسيير على المستوى المركزي.

## الوسائل المعلوماتية

فيما يخص الموارد المعلوماتية، أعاد المجلس توجيه سياسته الخاصة بتنفيذ بعض البرامج المعلوماتية نحو التطوير الذاتي عن طريق موارده الخاصة. كما عمل المجلس في البداية على تحديد المشاريع المعلوماتية التي قد تشكل موضوع اختيار وترتيبها حسب درجة الأهمية ومدى تأثيرها على تطوير أداء مستعمليها.

ولهذا شرع المجلس في البداية بتطوير بعض البرامج المعلوماتية و التي تهم تتبع و تنظيم الخاضعين للرقابة القضائية للمجلس و كذا أماكن تعيينهم.

كما تم الشروع أيضا في إعداد البرامج المتعلقة بتقديم الحسابات، حيث وصلت هذه البرامج إلى مراحلها النهائية ولم يتبقى سوى عمليات تسليم وإرجاع الحسابات.

فيما يتعلق بالدعم، وضع المجلس حلا معلوماتيا مبنيا على برنامج مفتوح المصدر من أجل تدبير وتتبع المشاكل المتعلقة بالأجهزة والبرمجة المعلنة من طرف المستعملين. حيث أصبح بإمكانهم فتح بطاقات وتتبع مآل طلباتهم.

و بالموازاة مع ذلك، انكب المجلس على إعادة تصميم الموقع الإلكتروني الخاص بلجنة بناء القدرات التي يترأسها السيد الرئيس الأول. كما قام أيضا بالإشراف على إعداد الموقع الإلكتروني الخاص بالجمعية الإفريقية للأجهزة العليا للرقابة، عن طريق متعهد خارجي. وقد تم تطوير وإقامة هذين الموقعين على أساس قاعدة برمجية مفتوحة المصدر.

## الموارد البشرية

برسم السنة المالية 2011 بلغ العدد الإجمالي للقضاة والموظفين العاملين بالمحاكم المالية، 526 من بينهم 328 قاضيا، أي بنسبة 72% من العدد الإجمالي لموظفيها؛ من بينهم 73 ملحقا قضائيا في طور التكوين.

و فيما يخص الهيئة الإدارية، فقد بلغ عدد الموظفين العاملين بهذه المحاكم 198، من بينهم ست موظفين ملحقين بإدارات عمومية أخرى.

فيما يخص توزيع قضاة و موظفي المحاكم المالية حسب الجنس. تتكون هيئة القضاة من 17,7 % من النساء بينما تصل هذه النسبة إلى 45,96 % في صفوف الموظفين الإداريين.

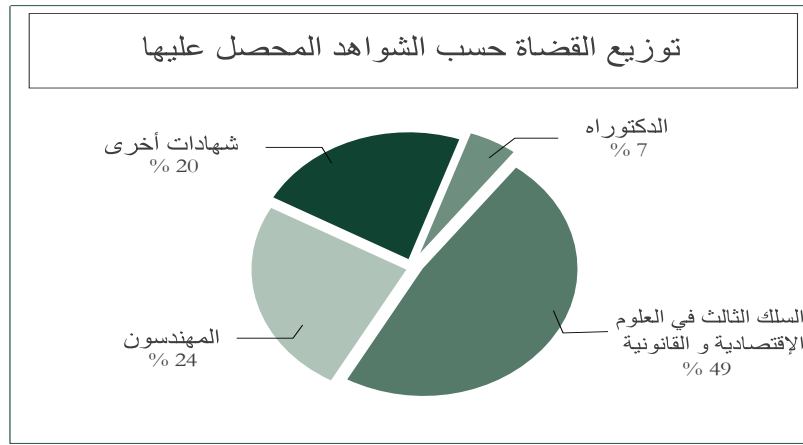
#### • هيئة القضاة

يبلغ متوسط أعمار قضاة المحاكم المالية 40 سنة. باعتبار أن 44 % من القضاة لم يبلغوا بعد سن الأربعين.

وفيما يخص مقرات التعيين. جدر الإشارة إلى أنه من بين 328 قاضيا. يزاول 118 قاضي مهامهم بمختلف المجالس الجهوية للحسابات.

أما بخصوص توزيع القضاة حسب التكوين. فتضم الهيئة قضاة ذوو تخصص قانوني واقتصادي ومالي بالإضافة إلى قضاة ذو تكوين أساسي في مجالات الهندسة.

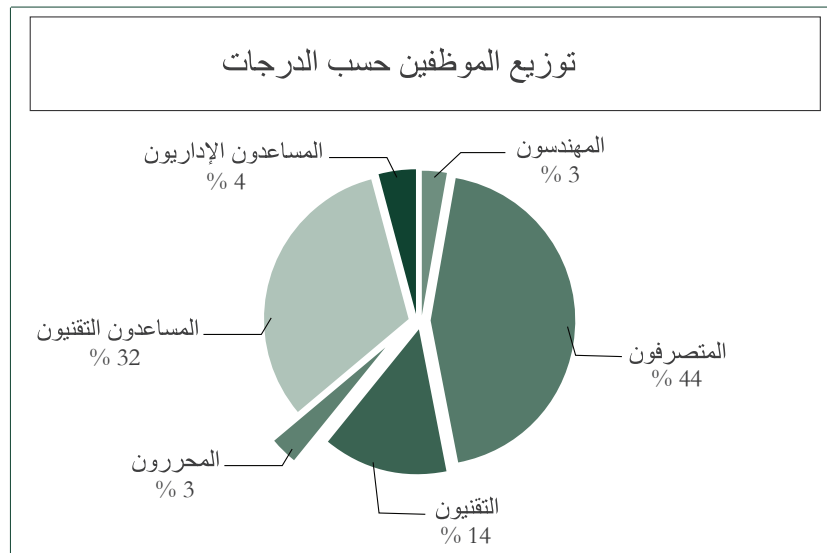
ويتوزع القضاة حسب نوع الشهادات المحصل عليها كما يلي:



#### • الموظفون الإداريون

تتوفر المحاكم المالية على موظفين إداريين و تقنيين مكلفين بمهام إدارية متنوعة لدى غرف وأقسام المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية للحسابات و كذا على مستوى النيابة العامة لدى هذه المحاكم.

ويتوزع الموظفون الإداريون حسب الدرجات كما يلي:



## التكوين

نظرا للأهمية التي يحضى بها التكوين في تدعيم الكفاءات المهنية للقضاة والأطر الإدارية للمحاكم المالية، قام المجلس الأعلى للحسابات ببدل مجهود متميز من أجل ضمان تكوين خاص لهذه الموارد البشرية، يتمحور حول الجوانب القانونية والمالية والمحاسبية وأيضاً حول مواد التدقيق في الحسابات وآليات تحليل وتقييم ومراقبة الأداء.

وبالفعل، فقد تم وضع برنامج للتكوين شمل عدة تخصصات استفاد منها المحققون القضائيون والقضاة المعينون، من خلال إعطاء دروس نظرية ترمي إلى تطوير كفاءات المحققين القضائيين وتكوين تطبيقي من أجل تمكينهم من آليات المراقبة التي تقوم بها المحاكم المالية.

وفيما يتعلق بالتكوين الأساسي، فقد تولى المجلس تكوين 72 ملحقاً قضائياً قصد تهيئهم لتولي مهامهم المستقبلية كقضاة، لهذه الغاية، استفاد المحققون القضائيون من تكوين نظري وآخر تطبيقي على امتداد سنتين تتوج بإخضاعهم لامتحان الكفاءة المهنية.

### • تكوين المحققين القضائيين

#### - التكوين النظري

يهدف التكوين النظري إلى الرفع من مستوى معارف المحققين القضائيين قصد تحقيق التجانس في مستوى الكفاءات وذلك عبر توفير تكوين أساسي وضروري لإجاز المهام المستقبلية.

هكذا، شمل برنامج التكوين، برسم سنة 2011، عشر وحدات تضم 34 مادة تتعلق أساساً بالتخصصات التالية: القانون و المالية والمحاسبة العمومية و المحاسبة الخاصة وتقنيات التدقيق و تحليل وتسيير المشاريع والأسواق المالية والمعلوماتية و تحرير القرارات والتقارير وتقنيات التواصل واللغات ..إلخ.

و تستغرق المدة المخصصة لتأهيل المحققين القضائيين ما يقارب 9 أشهر، حيث يخضعون لتقييم مداركهم في كل مادة من المواد المبرمجة.

#### - التكوين الميداني

في ختام الأشهر التسعة الخاصة بمرحلة التأهيل، يتلقى المحققون القضائيون تكويناً ميدانياً يهدف إلى تعريفهم بتنظيم المجلس الأعلى للحسابات وطرق عمله وخصوصاً الإطلاع على الواقع الميداني والظروف العملية لممارسة مهنة قاضي المحاكم المالية. وفي هذا الصدد، تابع المحققون القضائيون تداريب ميدانية في غرف المجلس الأعلى للحسابات لمدة ثلاثة أشهر تحت إشراف قضاة و مسؤولي الغرف .

في ختام جولتهم على مختلف مصالح المجلس، خضع المحققون القضائيون لتدريب لمدة شهر أو شهرين في مختلف الإدارات والهيئات العمومية: الإدارات العمومية ( مديرية الجمارك، الخزانة العامة للمملكة، وزارة الداخلية)، المقاولات العمومية ذات البعد الوطني (المكتب الوطني للكهرباء، المكتب الوطني للماء الصالح للشرب، صندوق الإيداع والتدبير...) مكاتب تدقيق الحسابات المستقلة (KPMG, MAZARD) والهيئات العليا لرقابة الأموال العمومية في البلدان الأجنبية ( محكمة الحسابات الفرنسية، المكتب الوطني للتدقيق بالمملكة المتحدة، مكتب المحاسبة الأمريكي...).

#### - التكوين المستمر

يندرج التكوين المستمر في إطار تحديث وتنشيط سياسة الموارد البشرية للمحاكم المالية، حيث يرمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان احترافية القضاة والموظفين الإداريين في مختلف المهن المزاولة من طرف المحاكم المالية؛
- إنشاء مراكز الكفاءات وتكوين قضاة من المستوى العالي فيما يتعلق بمختلف المهن القضائية وغير القضائية من أجل خلق مجموعات للتميز في كل من الرقابة والمحاسبة على المستوى الوطني والدولي؛
- نشر ثقافة الكفاءة و المردودية؛



- تعزيز قدرات التسيير من أجل التأطير:

- إضفاء الصبغة الاحترافية للمهن طبقا للمعايير الدولية:

- الاطلاع بصفة دائمة على المتغيرات والمستجدات في المهن الجديدة للمجلس الأعلى للحسابات.

من أجل تحقيق هذه الأهداف، تم تنظيم مجموعة من المناظرات لفائدة القضاة المزاويلين داخل المحاكم المالية. يتعلق الأمر بالمناظرات المرتبطة ب: الصفقات العمومية، التعمير وتدبير المجال، رقابة الأداء... كما جدر الإشارة أيضا إلى اختتام تكوينين متوجين بشواهد، منظمين بالاشتراك بين المجلس والمعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات.

من ناحية أخرى، نظم المجلس الأعلى للحسابات، بدعم من محكمة الحسابات الفرنسية، ندوات حول مواضيع محددة مؤطرة من طرف مهنيين و خبراء في مجالات عملهم وذوي خبرة مهنية طويلة.

## التعاون الدولي

على صعيد التعاون الدولي، و في إطار تبادل الخبرات والمعرفة العلمية مع شركائه الخارجيين، حرص المجلس الأعلى للحسابات على تنمية علاقات عميقة للتعاون المتعدد الأطراف والثنائي. ويتجلى ذلك من خلال مشاركته في أشغال مختلف هيئات ومجموعات العمل وكذا تبادل الخبرات والتجارب مع مؤسسات الرقابة بالدول الصديقة، من خلال تنظيم مجموعة من المهام الاستطلاعية و التداريب المهنية والندوات.

### • المشاركة في الجمعية العامة السادسة لمنظمة الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة التي تشترك في استعمال اللغة الفرنسية (الأيسكوف)

انعقدت الجمعية العامة السادسة لمنظمة الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة التي تشترك في استعمال اللغة الفرنسية (الأيسكوف) بواكادوكو ببوركينا فاسو، يومي 22 و 23 فبراير 2011. وقد كان هذا الاجتماع فرصة لتقييم مدى إنجاز القرارات التي تم اتخاذها خلال الجمعية العامة الأخيرة، المنعقدة بمراكش، ومناسبة لوضع برنامج عمل المنظمة برسم سنة 2011. ومن بين الأعمال المبرمجة خلال هذا الاجتماع مواصلة عملية تحيين الموقع الإلكتروني للأيسكوف وتنمية التبادل المهني والمشاركة في أعمال المنظمة الدولية للفرنكفونية (OIF) وشبكتها، بالإضافة إلى تعزيز عمل الأيسكوف.

### • تنظيم الاجتماع العاشر لمجموعة عمل الإنتوساي حول التدقيق البيئي

نظم المجلس الأعلى للحسابات من 8 إلى 11 مارس 2011 الاجتماع العاشر لمجموعة عمل الإنتوساي حول التدقيق البيئي. وقد عرف هذا الاجتماع مشاركة عدد من الخبراء من 15 جهازا أعلى للرقابة على المالية العامة يمثلون الدول التالية: الولايات المتحدة الأمريكية و كندا والصين والهند وأندونيسيا والبرازيل و بريطانيا والنرويج وفرنسا و إستونيا وولندا الجديدة وتنزانيا واليسوتو ومصر والمغرب.

وقد كان هذا الاجتماع مناسبة لمناقشة الإشكالات التي يطرحها استغلال الأراضي الفلاحية والعلاقة بين البيئة والسياحة ومراقبة الموارد المائية والغابات، وكذا مراقبة تدبير مختلف الموارد الطبيعية. وجدر الإشارة إلى أن المجلس الأعلى للحسابات عضو في مجلس الإدارة ورئيس فريق العمل (Task force) حول استغلال الأراضي.

### • المشاركة في الاجتماع الثاني عشر لمجموعة العمل العالمية (Global Working Group)

ساهم الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات، من 21 إلى 23 مارس 2011، في كارالا بالهند في الاجتماع الثاني عشر لمجموعة العمل العالمية، المنبثق عن مجموعة الثمانية (G8) للدول الأكثر تقدما. وقد قام الرئيس الأول بتقديم عرض حول موضوع: « التدقيق المتعلق بموردي الخدمات الخواص ودور الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة في ضمان عائدات جيدة للاستثمار في مشاريع البنيات التحتية ».

## • المشاركة في المؤتمر الثالث للمنظمتين الأوروبية و العربية لأجهزة الرقابة على المال العام (الأوروساي) والعربوساي)

ساهم المجلس الأعلى للحسابات يومي 29 و 30 مارس 2011 بأبوظبي في أشغال المؤتمر الثالث لمنظمتي الأوروساي والعربوساي. وقد تبادل عدد من رؤساء الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة، وكذا ممثلين رفيعي المستوى من المجموعتين الجهويتين للإنتوساي، خبراتهم في مجال الشفافية والإدلاء بالحسابات ومحاربة الرشوة.

وفي هذا الإطار، قدم الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات، بصفته رئيسا للجنة بناء القدرات بالإنتوساي، عرضا حول تنمية القدرات المهنية والمؤسسية والتنظيمية لمنظمات الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة.

## • زيارة الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات للمكتب الوطني للتدقيق بجمهورية الصين (CNAO)

استقبل المكتب الوطني للتدقيق بجمهورية الصين الرئيس الأول للمجلس الأعلى للحسابات الذي قام بزيارة عمل ليكن من 4 إلى 12 ماي 2011.

وتندرج هذه الزيارة في إطار تعزيز العلاقات الثنائية وتبادل الخبرات بين مؤسستي الرقابة العليا بكل من المملكة المغربية وجمهورية الصين الشعبية. وفي هذا الإطار، قام الرئيس الأول بتقديم عرض حول « الأزمة المالية والاقتصادية العالمية » بجامعة التدقيق ب « نانجين ».

## • المشاركة في الندوة الواحدة والعشرون لمنظمة الأمم المتحدة (ONU) والمنظمة الدولية لأجهزة الرقابة على المالية العامة (الإنتوساي)

ساهم المجلس الأعلى للحسابات في الندوة الواحدة والعشرين لمنظمة الأمم المتحدة (ONU) والمنظمة الدولية لأجهزة الرقابة على المالية العامة (الإنتوساي) المنعقدة في فيينا من 13 إلى 15 يوليوز 2011.

وقد تدارس هذا الاجتماع، المنظم بشراكة بين الكتابة العامة للإنتوساي ومنظمة الأمم المتحدة، عن قرب، المبادرات الفعالة في التعاون بين الأجهزة العليا للرقابة والمواطنين والهادفة إلى تحسين الإدلاء بالحسابات العمومية. وبهذه المناسبة، قام الرئيس الأول بتقديم عرض حول: « تحسيس المواطنين بعمل الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة ».

## • المشاركة في الاجتماع الثالث لمجلس إدارة مبادرة التعاون بين الإنتوساي و مجموعة المؤسسات الدولية المانحة للقروض

شارك المجلس الأعلى للحسابات في الاجتماع الثالث لمجلس إدارة مبادرة التعاون بين الإنتوساي و مجموعة المؤسسات الدولية المانحة للقروض و المنعقد بمقر البنك الدولي بواشنطن من 18 إلى 20 يوليوز 2011.

وقد سجل هذا الاجتماع تقدما ملموسا في تفعيل بروتوكول الاتفاق الموقع سنة 2009 بين الإنتوساي و15 شريكا من مجموعة المانحين. واعترافا بالدور المهم للأجهزة العليا للرقابة في تدعيم مبادئ المساءلة والشفافية والحكامة الجيدة وحسن تدبير الأموال العامة، يجسد هذا التعاون إرادة جميع الأطراف المعنية في التعاون من خلال التنسيق في ما بينها من أجل دعم و تعزيز قدرات الأجهزة العليا للرقابة.

## • تنظيم الاجتماع السادس لمجلس إدارة اللجنة الإستراتيجية للإنتوساي المتعلقة ببناء القدرات

نظم المجلس الأعلى للحسابات، بصفته رئيسا للجنة بناء القدرات، يوم 22 شتنبر 2011 بمراكش، الاجتماع السادس لمجلس إدارة هذه اللجنة.

وكان الهدف من هذا الاجتماع السنوي هو التفكير في وضع إستراتيجية لتعزيز بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة على الصعيد العالمي وفحص وتبني بيان أعمال اللجن الفرعية المختصة، في أفق عرضه على مجلس إدارة الإنتوساي.

وقد سجل هذا الحدث مشاركة رؤساء و مسؤولين وخبراء يمثلون 16 جهازا أعلى للرقابة على الصعيد العالمي. من ضمنها الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا والنمسا وإجلترا والنرويج والسويد و الدانمارك واليابان وكوريا واليمن والمغرب بالإضافة إلى مثل منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE).

#### • المشاركة في الاجتماع الثالث لمجلس إدارة لجنة الإنتوساي الخاصة بتقاسم المعارف

شارك المجلس الأعلى للحسابات في الاجتماع الثالث للجنة الإنتوساي الخاصة بتقاسم المعارف والمنعقد يومي 5 و 6 أكتوبر 2011 بموسكو.

وقد نظم هذا الاجتماع من طرف غرفة الحسابات بفرنسية روسيا برئاسة المراقب العام بالهند و رئيس اللجنة المذكورة. كما عرف الاجتماع مشاركة الأجهزة العليا للرقابة من 12 بلدا. نذكر منها: النمسا والهند والدانمارك وإستونيا والمغرب وروسيا و الولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك والنرويج وفرنسا وإفريقيا الجنوبية.

#### • المشاركة في الاجتماع الثاني والستون لمجلس إدارة الإنتوساي

ساهم المجلس الأعلى للحسابات في الاجتماع الثاني والستون لمجلس إدارة الإنتوساي المنعقد بفيينا من 27 إلى 28 أكتوبر 2011.

وقد حضر المجلس الأعلى للحسابات هذا الاجتماع بصفته رئيس اللجنة الإستراتيجية بالإنتوساي. المسند إليها بناء قدرات الأجهزة العليا للرقابة على الصعيد العالمي (CBC). حيث قدم الرئيس الأول. لمجلس إدارة الإنتوساي. تقريرا يعرض بيانا مفصلا عن أشغال لجنة بناء القدرات برسم السنة المنصرمة.

#### • المشاركة في مؤتمر رؤساء الأجهزة العليا للرقابة التي تشترك في استعمال اللغة الفرنسية (الأيسكوف)

ساهم المجلس الأعلى للحسابات في اجتماع مكتب جمعية الأجهزة العليا للرقابة على المالية العامة التي تشترك في استعمال اللغة الفرنسية (الأيسكوف). المنعقد يومي 24 و 25 نونبر 2011 بداركار.

وقد مكن هذا الاجتماع. رؤساء الأجهزة العليا للرقابة. من مناقشة وتبادل الخبرات حول إشكالية « مسؤوليات الأمرين بالصرف». وشارك فيه رؤساء أجهزة الرقابة من 22 بلدا. نخص منها: بلجيكا و فرنسا و سويسرا والمغرب وتونس والسينغال ومالي والكوت ديفوار و الكامرون.

# الفهرس

## الجزء الأول

7	مقدمة
13	القسم الأول : أنشطة المجلس الأعلى للحسابات
15	الفصل الأول : مراقبة التدبير واستعمال الأموال العمومية
17	<b>القطاعات الاقتصادية والمالية</b>
19	• الإدارة العامة للضرائب
44	• ضبط وتأمين الملك الخاص للدولة
55	• تدبير الملك العمومي البحري
75	• عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص بخصوص الأراضي الفلاحية التابعة للملك الخاص للدولة
110	• المحافظتان على الأملاك العقارية لتمارة و الدار البيضاء الحي الحسني
125	• قطاع الماء
161	• وكالات الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية
165	- وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في عمالات وأقاليم شمال المملكة
189	- وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأقاليم جنوب المملكة
209	- وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لعمالة وأقاليم الجهة الشرقية للمملكة
229	<b>القطاعات الإدارية والإجتماعية</b>
230	• وكالة المغرب العربي للأنباء
256	• مكتب التكوين المهني و إنعاش الشغل
299	• التعاون الوطني
317	• الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين جهة فاس – بولمان
334	• الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين جهة دكالة عبدة
345	• المدرسة الحمدية للمهندسين
360	• المدرسة العليا للتكنولوجيا بسلا
376	• كلية الآداب والعلوم الإنسانية أكادال
385	• القطاع المكلف بالبريد والمواصلات اللاسلكية وتقنيات الإعلام -سابقا

393	الفصل الثاني: تتبع التوصيات الصادرة عن المجلس الأعلى للحسابات
396	الفصل الثالث : الأنشطة المتعلقة بالرقابة القضائية
403	الفصل الرابع : التصريح الإجباري بالامتلاكات و مراقبة حسابات الأحزاب السياسية
409	الفصل الخامس : ملخص التقرير حول تنفيذ قانون المالية لسنة 2009
428	الفصل السادس : الموارد والأنشطة الإدارية للمحاكم المالية





دجنبر 2012

10 زنقة التوت حي الرياض - الرباط  
الهاتف : 05 37 57 67 00  
الفاكس : 05 37 71 31 19

[www.courdescomptes.ma](http://www.courdescomptes.ma)