المملكة المغربية

وزارة الداخلية

المفتشية العامة للإدارة الترابية

تقرير تدقيق العمليات المالية والمحاسباتية

برسم سنة 2016

جماعة أزيلال

تقرير نهائي رقم 2017/132

أنجز من طرف:

بادي علال

الفكيكي أمين

يناير 2018

فهرس

ملخص التقرير المتعلق بتدقيق العمليات المالية والمحاسباتية لجماعة أزيلال برسم سنة 2016 4

1. الجهاز العام للرقابة الداخلية 11

1.1 بيئة الرقابة 11

1.1.1. أجهزة المجلس 11

1.1.2. البنية التنظيمية للجماعة 14

1.1.3. تفويض السلط والإمضاء 15

1.1.4. سياسة تدبير وتنظيم الموارد البشرية 15

- تنظيم تدبير الموارد البشرية 15
- **التوظيف** 16
- **الرواتب والترقيات** 16
- **العمليات الأخرى لتدبير الموظفين** 17
- **التكوين** 17

1.2 تقييم المخاطر 18

1.2.1. أنشطة الرقابة 18

1.2.2. تدبير المعلومات والتواصل 18

1.2.3. القيادة 19

.1.3 نظام الرقابة الداخلية المتعلق بالميزانية 19

.1.3.1 تنظيم وظيفة الميزانية 19

.1.3.2 التخطيط وبرمجة الميزانية 20

.1.3.3 تهيء الميزانية وتقدير المداخيل 24

.2 تدبير المداخيل 25

.2.1 تنظيم المصلحة المكلفة بتدبير المداخيل 25

2.2. استعراض موارد الجماعة 26

.2.3 الرسوم المحلية 28

.2.4 تحديد الوعاء الضريبي 28

- **إصدار الأوامر بالمداخيل** 33
- **استخلاص المداخيل** 33

.2.7 مدخول الأملاك والمساهمات 34

.3 إنجاز النفقات 35

3.1. استعراض النفقات 35

.3. نفقات السلع والخدمات 37

.3.3.1 تنظيم وأداء وظيفة الاقتناء 37

.3.3.2 البرنامج التوقعي للمقتنيات 37

.3.3.3 تدبير النفقات عن طريق الصفقات 38

.3.3.3.1 المقتضيات المطبقة على كل صفقة حسب نوعها 38

.3.3.3.2 الإعلان عن الصفقات 38

.3.3.3.3 تقييم عروض المتنافسين 39

.3.3.3.4 المصادقة على الصفقات وتبليغ المصادقة 39

.3.3.3.5 تتبع وإنجاز الصفقات 40

.3.3.4 تدبير النفقات عن طريق العقود والاتفاقيات 42

.3.3.4.1 العقود والاتفاقيات 42

.3.3.4.2 الاقتناءات والمبادلات العقارية 44

.3.3.5 تدبير النفقات عن طريق سندات الطلب 45

.3.3.6 تدبير النفقات عن طريق شساعة النفقات 46

.3.3.7 تدبير حظيرة السيارات 47

.3.3.8 الإمدادات والإعانات الممنوحة 51

.4 مسك المحاسبة 52

.3.2 المحاسبة الإدارية ومحاسبة الميزانية 52

.3.3 محاسبة المواد والقيم والسندات 53

.4 تدبير الممتلكات 53

.4.1 سجل الممتلكات 53

.4.2 الاقتناءات 54

5.1. المنازعات القضائية 54

ملخص التقرير المتعلق بتدقيق العمليات المالية والمحاسباتية لجماعة أزيلال برسم سنة 2016

طبقا لمقتضيات القانون التنظيمي رقم 113-14 المتعلق بالجماعات، خاصة الفصل 214 منه، انتقلت لجنة من المفتشية العامة للإدارة الترابية لجماعة أزيلال بتاريخ **02 ماي 2017** من أجل القيام بتدقيق العمليات المالية والمحاسباتية المنجزة من طرف هذه الجماعة برسم سنة 2016.

وتلخص هذه المذكرة النتائج والتوصيات الرئيسية، حسب المجالات التالية:

- الرقابة الداخلية؛
- تدبير الميزانية؛
- تدبير المداخيل؛
- تدبير النفقات؛
- تدبير الموارد البشرية؛
- تدبير الممتلكات.

تتمثل نقط القوة فيما يلي:

- جل الموظفين المستجوبين منخرطين بشكل جيد في الرفع من أداء ودور الجماعة؛ كما لاحظت اللجنة الدور الهام الذي يقوم به مدير المصالح في التسيير اليومي لمصالح الجماعة حيث تمكن من التقليل بشكل كبير من التأثيرات السلبية المتعلقة بغياب آليات الرقابة الداخلية والقيام بتعبئة شاملة للموظفين والمسؤولين من أجل تضافر الجهود؛
- تدبير جيد للأرشيف لدى غالبية المصالح رغم غياب وحدة مكلفة بتدبيره؛
- تغطية مداخيل التسيير لنفقات التسيير بصفة كاملة مع تسجيل فائض نسبي، حيث عرفت أعلى نسبة في سنة 2015 تقدر ب 135%؛ إلا أن هذه التغطية تراجعت لتسجل نسبة تقدر ب 117% برسم سنة 2016.
- سلامة وقانونية العمليات المحاسباتية المضمنة بالسجلات الممسوكة من طرف كل من شسيعي المداخيل والنفقات؛
- احترام المقتضيات المضمنة في المرسوم المتعلق بالصفقات العمومية من طرف مصالح الجماعة لكل الصفقات المفتحصة؛

ويمكن تلخيص باقي ملاحظات اللجنة على الشكل التالي:

1. فيما يخص نظام الرقابة الداخلية؛

- التأخير في إعداد برنامج عمل الجماعة، لم يمكن من تحديد رؤية حول البرامج والمشاريع التنموية المقرر إنجازها أو المساهمة فيها و وضع تقييم حقيقي لموارد ونفقات الجماعة الخاصة بالسنوات الثلاثة الأولى في إطار اعتماد وتطبيق منهجية التخطيط.
- صعوبة وضع نظام للرقابة الداخلية وخريطة المخاطر في ظل ضعف الإجراءات الضرورية التي ترمي إلى تبني الأساليب الفعالة لحسن تدبير الجماعة ولا سيما، وضع دلائل للمساطير التي توضح بالتفصيل الأنشطة والمهام المنوطة بجميع مصالح إدارة الجماعة وبمختلف أجهزتها، تبني نظام التدبير بالأهداف و وضع منظومة لتتبع المشاريع وفق أهداف واقعية ومرقمة حسب مؤشرات الفعالية والنجاعة المعتمدة.

- غياب الدقة والتفاصيل في صياغة الاتفاقيات، حيث يتم الاكتفاء بتحديد، في كل اتفاقية، هدف عام فضفاض عوض تحديد أهداف خاصة بكل نشاط موضوع الدعم و وضع مؤشرات النجاعة والفعالية تمكن من قياس تحقيق النتائج وتيسير تتبعها في إطار لجنة محددة؛ كما أن إعداد التقارير المالية حول الدعم من طرف بعض الجمعيات لا تكون إلا عند طلب دعم آخر في السنة الموالية.

- قلة الموارد البشرية والكفاءات الضرورية، خصوصا بعد التأخر الحاصل في تعويض المناصب الشاغرة الضرورية و كذا ضعف في كيفية توزيع الموظفين على مستوى المصالح، الشيء الذي يؤثر سلبا على المردودية والنجاعة والسرعة في إتمام المهام ببعض المصالح التي تعرف مهام جد مهمة في ضل قلة العاملين بها؛

- عدم وضع نظام معلوماتي خاص بالموارد البشرية لتيسير تدبيرها و تسيير شؤونها؛

- غياب لوحة قيادة tableau de bord كنظام التدبير بحسب الأهداف تمكن من جمع كل المعلومات المتعلقة بتدبير المصالح وتتبع تقدم المشاريع المبرمجة والعالقة، وكذا مختلف الإجراءات لتسهيل تدخل رئيسة المجلس وإعطاء تعليمات تمكن من الرفع من نجاعة التدبير وفق مؤشرات النجاعة المحددة مسبقا.

◆ نظام الرقابة الداخلية المتعلق بالميزانية

- ضعف الموارد البشرية من حيث العدد والتكوين على صعيد المصلحة المكلفة بإعداد الميزانية والمحاسبة بالنظر للمهام الحقيقية المنوطة بالمصلحة، الشيء الذي يتطلب التفكير في دعم هذه المصلحة عن طريق إعادة توزيع الموظفين لدمج عناصر جديدة بالمصلحة و كذا الرفع من نسبة التأطير بها؛

- غياب مسطرة واضحة للبرمجة المتعددة السنوات لمجموع نفقات ومداخيل الجماعة التي يمكن أن تشكل مرجعا لإعداد الميزانيات السنوية على حدة؛

- غياب دلائل للمساطر توضح كيفية تنظيم و تدبير الميزانية وكذا تحديد مفصل لمهام ومسؤوليات الأطر والموظفين وكيفية اشتغال المصلحة؛

- ضعف البرمجة و غياب آلياتها ومساطرها مع عدم الأخذ بطريقة واضحة لإنجازات العام N-3 وN-2 و 9 أشهر من السنة N-1 من أجل وضع تقديرات المداخيل لمشروع ميزانية 2016 : تباين واضح بين تقديرات المداخيل على مستوى مشروع ميزانية التجهيز والمداخيل المحققة فعليا.

2. <u>فيما يخص المداخيل:</u>

- عدم توفر شسيع المداخيل على تأمين طبقا للمادة 16 من المرسوم 2.09.441 بسن نظام للمحاسبة العمومية للجماعات المحلية ومجموعاتها؛

- عدم توفر مصلحة الجبايات على نظام معلوماتي حقيقي يمكنها من حسن تدبير المداخيل، مما يطرح عدة مشاكل فيما يخص نجاعة تتبع ومراقبة الوعاء الضريبي و عملية التحصيل؛

- الجماعة تظل معتمدة في مواردها على حصة الضريبة على القيمة المضافة المرصودة لها من طرف الدولة، حيث سجلت حصة هذه الضريبة برسم 2016 في مداخيل التسيير نسبة تقدر ب 51 %؛

- عدم تكوين اللجنة الإقليمية المكلفة بإحصاء الضرائب المحلية التي يتم تدبيرها من طرف مصالح المديرية الإقليمية للضرائب والخازن الإقليمي والتي تنص عليها المواد 17 و32 و38 من القانون 47-06؛

- عدم القيام بأية عملية إحصاء للملزمين بمختلف الضرائب والرسوم المحلية بتراب الجماعة، وبذلك فإن جميع لوائح الملزمين بالضرائب المحلية تبقى غير محينة وقد تكون غير شاملة؛
- ضعف التنسيق بين مصلحة الجبايات وبعض المصالح الجماعية (المصلحة التقنية فيما يخص الجانب الخاص بالتعمير، ومصلحة الممتلكات الجماعية، والمصلحة الاقتصادية) من أجل العمل على تحيين لوائح الملزمين والرفع من الوعاء الضريبي لبعض الرسوم المحلية، خاصة الرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية، والرسم على محال بيع المشروبات والرسم على الاستغلال المؤقت للأملاك الجماعية العامة لأغراض تجارية أو صناعية أو مهنية؛
- تقاعس أغلب الملزمين سواء في الإدلاء بإقراراتهم في الآجال القانونية أو تأدية واجب الرسم، الشيء الذي تضطر معه المصلحة المكلفة بالمداخيل فرض الرسم بصورة تلقائية وفق الأسس المقدرة ؛
- تأخر كبير للمصلحة المكلفة بالمداخيل بالقيام، خلافا للمادة 158 من القانون 06-47 المتعلق بالجبايات المحلية، بالترسيم التلقائي في الآجال القانونية ووفق الشروط المحددة، حيث اعتادت هذه المصلحة القيام بهذا الترسيم إلا في نهاية السنة لكل الملزمين الذين لم يصرحوا أو لم يؤدوا واجب الرسم؛
- غياب نظام معلوماتي يمكن من تتبع آني، شامل و ناجع للملزمين حسب الرسم و تحديد الذين لم يضعوا إقراراتهم أو الذين وضعوها ولم يؤدوا من أجل مباشرة مسطرة الترسيم التلقائي في الآجال القانوني و وفق شروط المادة 158؛
- ضعف في الإجراءات المتخذة وفق الآجال القانونية لتتبع الإصدارات والتحصيل ولتدبير الباقي استخلاصه المتراكم، حيث بلغ خلال نهاية سنة 2016 فيما يخص موارد التسيير (الرسوم والأتاوى) 8.472.271 درهم ؛
- تفحص لائحة الباقي استخلاصه توضح أن الجماعة لا تزال مدينة لمجموعة من الملزمين منذ الثمانينات والتسعينات؛ الشيء الذي تتطلب معه العمل بمجهود كبير من أجل التحصيل وتحيين هذه اللائحة عن طريق معرفة مآل الباقي استخلاصه طبقا للقوانين الجاري بها العمل؛
- جل المحلات التابعة لملكية الجماعة و المستغلة لأغراض تجارية أو سكنية من طرف الخواص لم يتم تجديد عقود كرائها وفق القوانين الجاري بها العمل ولم يتم مراجعة السومة الكرائية، حيث أن قيمتها تبقى جد هزيلة بالمقارنة مع المساحة المستغلة والنشاط المزاول ؛
- تقاعس مجموعة من مستغلي المحلات التجارية من تأدية قيمة السومة الكرائية التي بذمتهم لفائدة الجماعة والذي يتطلب القيام بالمتعين وفق القوانين الجاري بها العمل ضد جميع المتقاعسين عن أداء واجبات الكراء ؛
- عدد مهم من المحلات التجارية والدور السكنية مستغلة من طرف الخواص تعود لسنوات الخمسينيات والسبعينيات و لا تتوفر على عقود كراء.

3. فيما يخص النفقات؛

- غياب مصلحة خاصة بالاقتناء تعمل على تلقي ومركزة الحاجيات والطالبات المعبر عنها من طرف كل مصلحة، الشيء الذي يوضح تشتت وظيفة الاقتناء بين كل المصالح، حيث أن هذه الأخيرة، كل على حدة، تباشر مسطرة الاقتناءات المتعلقة بها: تحديد الحاجيات، الإعلان عن عملية الاقتناء واستلامها؛
- غياب نظام معلوماتي خاص بوظيفة الاقتناء لجمع كل المعلومات وتلخيصها و جعلها كمرجع وبنك للمعلومات فيما يخص الأثمان والمونين؛

- مسطرة تحديد الحاجيات غير منظمة حسب رؤية قبلية واضحة، مع تسجيل غياب أجندة سنوية لتنفيذ بعض عمليات الاقتناء و الارتكاز فقط على تلبية الحاجيات المعبر عنها من حين إلى آخر من طرف المصالح في غياب التنسيق فيما بينها .

- عدم نشر البرنامج التوقعي للصفقات لعدم توفر الجماعة على رؤية واضحة بخصوص تحديد الحاجيات ولاسيما بسبب تأخر التبليغ النهائي عن الاعتمادات المنقولة من طرف الخازن الإقليمي وبيان برمجة الفائض الحقيقي؛

- في غياب مصلحة للصفقات، تقوم كل مصلحة على حدة بتحديد حاجياتها وتباشر مسطر الإعلان عن الصفقات التي تهمها.

- عدم إرسال ملف الاستشارة إلى لجنة العروض 08 أيام قبل نشر إعلان طلب العروض و عدم تبليغ نتائج لجنة طلب العروض سواء لنائليها أو المتنافسين المبعدين؛

- شسيع النفقات لا يتوفر على صندوق مقوى coffre-fort ويعتمد فقط على التزود بالمصادر المالية اللازمة من الخزينة الإقليمية لأداء نفقات الأعوان في حينها (كل 15 يوما) كما أنه لم يقم بالانخراط في التأمين police d'assuranceطبقا للقوانين الجاري بها العمل؛

- عشوائية الدفاتر الممسوكة من طرف المكلفين بمختلف الأعمال و المتعلقة بتدوين عدد أيام عمل الأعوان، والتي لا يمكن اعتبارها بصفة رسمية وثائق محاسباتية؛

- وضع سيارات الجماعة رهن إشارة بعض النواب و الموظفين دون وثيقة إشهاد بالتسلم و كذا قرار تخصيص موقع عليه من طرف رئيسة المجلس يحدد نوع المهمة المكلف بها مستغل كل سيارة على حدة؛

- تدبير الوقود واستهلاكه تشوبه إختلالات أدت إلى استنفاذ مخصصات سنة 2016 من الصويرات les vignettes المتعلقة باقتناء الوقود في ظرف 9 أشهر والمقدرة ب 1.500.000 درهم مع الاستمرار في التزود للثلاثة الأشهر المتبقية من سنة 2016 من المونين إلى حين تسوية هذه الوضعية بالصويرات المتعلقة بميزانية 2017.

- غياب نظام معلوماتي كلوحة قيادة و تحكم tableau de bord تساعد رئيسة المجلس على أخد نظرة شاملة أو مفصلة حول تدبير حظيرة السيارات لاتخاذ قرارات آنية تمكن خصوصا من عقلنة استهلاك الوقود وأخذ معرفة دقيقة حول مصاريف الإصلاحات وتغير قطاع الغيار؛

- المنح و الإمدادات لفائدة الجمعيات تمنح دفعة واحدة عوض أشطر ، في غياب تام لبرنامج استعمال تعده الجمعية المستفيدة؛ الشيء الذي يصعب المراقبة وتتبع استعمال الأموال الممنوحة، كما أن إعداد التقارير المالية حول الدعم من طرف بعض الجمعيات لا تكون إلا عند طلب دعم آخر في السنة الموالية.

- عدم الأخذ بعين الاعتبار مقتضيات المادة 68 من القانون التنظيمي للجماعات المتعلقة بتنازع المصالح، حيث استفادت عدة جمعيات من الدعم المقدم برسم سنة 2016 وأعضائها أو رؤساؤها أعضاء بمجلس الجماعة؛

4. فيما يخص مسك المحاسبة؛

◈ **المحاسبة الإدارية المتعلقة بتنفيذ المداخيل:**

- الاكتفاء بمسك دفاتر ثانوية (livres auxiliaires) فقط عوض مسك كذلك سجلات المحاسبة الإدارية التالية طبقا للمادة 117 من المرسوم رقم 2.09.441 المتعلق بالمحاسبة العمومية للجماعات المحلية ومجموعاتها: الدفتر اليومي للحقوق المثبتة لفائدة الجماعة و دفتر الحسابات حسب نوعية المداخيل.

◈ في ما يخص المحاسبة الإدارية المتعلقة بتنفيذ النفقات:

- الاكتفاء بمسك دفاتر ثانوية (livres auxiliaires) فقط عوض مسك كذلك سجلات المحاسبة الإدارية التالية طبقا للمادة 118من نفس المرسوم: دفتر تسجيل حقوق الدائنين، الذي يمسكه كل من مصلحة تصفية النفقات والآمر بالصرف - الدفتر اليومي لأوامر الأداء الصادرة - دفتر الحسابات حسب أبواب النفقات؛
- عدم مسك دفتر تسجيل الطلبات أو التوريدات أو الأشغال الذي يمسكه الآمر بالصرف؛
- عدم مسك كناش ذا أرومات souche لسندات الطلب المرقمة وكناش لتسجيل الفاتورات والمذكرات المتلقاة والمستعملة يوما بيوم (المادة 125 من المرسوم رقم 2.09.441 المتعلق بالمحاسبة العمومية للجماعات المحلية ومجموعاتها) ؛

◈ محاسبة المواد والقيم والسندات

- غياب مساطر توضح إجراءات تدبير المخزون : دخول وخروج المواد والسلع مع تسجيلها ، و تحديد مسؤولية المتدخلين كل على حدة على صعيد المستودع؛
- الاعتماد على دفاتر غير نموذجية في عملية تسجيل دخول وخروج السلع عوض سجلات حقيقية فيما يخص المحاسبة المادية.

التوصيات:

على ضوء الملاحظات السالفة ومن أجل معالجة الاختلالات المسجلة، وبالتالي تحسين تدبير العمليات المالية والمحاسباتية للجماعة، توصي اللجنة بتنفيذ التدابير التالية:

◈ فيما يخص الجهاز العام للرقابة الداخلية:

- **الإسراع بوضع برنامج عمل الجماعة، من أجل تحديد البرامج والمشاريع التنموية المقرر إنجازها أو المساهمة فيها و وضع تقييم حقيقي لموارد ونفقات الجماعة الخاصة بثلاثة سنوات؛**
- **ترسيخ ثقافة وضع نظام للرقابة الداخلية و كذا خريطة المخاطر كأسلوب تدبيري عبر وضع الإجراءات الضرورية التي ترمي إلى تبني الأساليب الفعالة لحسن تدبير الجماعة ولا سيما:**
  - **وضع دلائل للمساطير التي توضح بالتفصيل مختلف الأنشطة والمهام المنوطة بجميع مصالح إدارة الجماعة ؛**
  - **تبني نظام التدبير بالأهداف و وضع منظومة لتتبع المشاريع عن طريق وضع لوحة قيادة tableau de bord تمكن من جمع كل المعلومات المتعلقة بتدبير المصالح وتتبع تقدم المشاريع المبرمجة أو العالقة لتسهيل تدخل رئيسة المجلس وإعطاء تعليمات تمكن من الرفع من نجاعة التدبير وفق مؤشرات النجاعة المحددة مسبقا.**
  - **تحديد كل المخاطر المحتملة و الملازمة لكل المحاور التدبيرية منها الإدارية والتقنية و المالية و كذا المخاطر الملازمة لتنفيذ المشاريع المبرمجة، مع وضع لهذه المخاطر إجراءات المراقبة points de contrôle الممكنة من أجل كبح حدوث المخاطر المحتملة أو التخفيف من شدة تأثيرها، حيث يمكن الحصول في الأخير على عدة خرائط للمخاطر حسب المحاور التدبيرية والمهام والمشاريع المبرمجة، ترفع بشكل منتظم بعد تحيينها إلى رئيسة المجلس من أجل اتخاذ التدابير المناسبة.**

- اعتماد الدقة في صياغة الاتفاقيات المتعلقة بدعم الجمعيات، حيث يتم الاكتفاء بتحديد، في كل اتفاقية، هدف عام فضفاض عوض تحديد أهداف خاصة بكل نشاط و وضع مؤشرات رقمية للنجاعة والفعالية تمكن من قياس تحقيق الأهداف وتيسير تتبعها ؛

◆ فيما يخص نظام الرقابة الداخلية المتعلق بالميزانية :

- وضع مساطير و آليات حقيقية توضح كيفية تنظيم و تدبير الميزانية و الأخذ في إطار البرمجة بطريقة واضحة لإنجازات العام N-3 وN-2 و 9 أشهر من السنة N-1 (33 شهرا) لتفادي التباين الواضح بين تقديرات المداخيل على مستوى مشروع ميزانية التجهيز والمداخيل المحققة فعليا.

◆ في مجال تدبير المداخيل

- وضع على مستوى مصلحة الجبايات لنظام معلوماتي حقيقي يمكنها من حسن تدبير المداخيل، للرفع من نجاعة تتبع ومراقبة الوعاء الضريبي و مستوى التحصيل؛
- العمل على تكوين اللجنة الإقليمية المكلفة بإحصاء الضرائب المحلية وتكثيف الجهود من أجل القيام بعملية إحصاء شاملة ومحينة للملزمين بمختلف الضرائب والرسوم المحلية بتراب الجماعة؛
- رفع التنسيق بين مصلحة الجبايات وبعض المصالح الجماعية (المصلحة التقنية فيما يخص الجانب الخاص بالتعمير، ومصلحة الممتلكات الجماعية، والمصلحة الاقتصادية) من أجل العمل على تحيين لوائح الملزمين والرفع من الوعاء الضريبي لبعض الرسوم المحلية، خاصة الرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية، والرسم على محال بيع المشروبات والرسم على استغلال المؤقت للأملاك الجماعية العامة لأغراض تجارية أو صناعية أو مهنية؛
- القيام في الآجال القانونية بالترسيم التلقائي وفق الأسس المقدرة ووفق الشروط المحددة وطبقا للمادة 158 من القانون 06-47 المتعلق بالجبايات المحلية بالنسبة للملزمين المتقاعسين في الإدلاء بإقراراتهم أو تأدية واجب الرسم في الآجال المحددة؛
- الرفع من الإجراءات المتخذة وفق الآجال القانونية لتتبع الإصدارات والتحصيل و لنجاعة تدبير الباقي استخلاصه خصوصا فيما يتعلق بموارد التسيير؛
- تجديد عقود المحلات المستغلة لأغراض تجارية أو سكنية من طرف الخواص و مراجعة سومتها الكرائية التي تبقى قيمتها جد هزيلة بالمقارنة مع المساحة المستغلة والنشاط المزاول ؛
- دراسة إمكانية تحريك الدعاوي القضائية ضد المكترين للملك الجماعي الخاص المتقاعسين عن أداء واجبات الكراء للمحلات المستغلة؛
- إعمال مستقبلا مبدأ المنافسة بخصوص كراء الأملاك الخاصة للجماعة وفق كناش تحملات طبقا لمقترح الأثمان التي تحددها اللجنة الإقليمية للتقويم؛

◆ في مجال إنجاز النفقات

- وضع مصلحة خاصة بعملية الاقتناء تعمل على تلقي ومركزة الحاجيات والطالبات المعبر عنها من طرف كل مصلحة ونشر البرنامج التوقعي للصفقات؛

- إعتماد نظام معلوماتي خاص بوظيفة الاقتناء لجمع كل المعلومات وتلخيصها و جعلها كمرجع وبنك للمعلومات فيما يخص الأثمان والمونين؛
- تفادي الاختلالات التي تشوب تدبير الوقود مع وضع برنامج توقعي بمثابة برنامج استـــــــــعمال Programme d'utilisation يحدد بالتفصيل التوقعات المتعلقة باستهلاك الوقود طبقا للأوراش، وللمهام المنوطة الحقيقية ، والعمليات العرضية والمناسباتية؛
- إعتماد نظام معلوماتي كلوحة قيادة و تحكم tableau de bord تساعد رئيسة المجلس على أخد نظرة شاملة أو مفصلة حول تدبير حظيرة السيارات لاتخاذ قرارات آنية تمكن خصوصا من عقلنة استهلاك الوقود وأخذ معرفة دقيقة حول مصاريف الإصلاحات وتغير قطاع الغيار؛
- حسن تدبير منح الإمدادات والمنح للجمعيات عبر عدة أشطر عوض دفعة واحدة ووفق برنامج استعمال تعده الجمعية المستفيدة، و احترام تام لمقتضيات المادة 68 من القانون التنظيمي للجماعات، لتفادي استفادة الجمعيات من الدعم المقدم وأعضائها أو رؤساؤها أعضاء بمجلس الجماعة؛

◈ في مجال مسك المحاسبة :

في ما يخص المحاسبة الإدارية المتعلقة بتنفيذ المداخيل:

- مسك كل سجلات المحاسبة الإدارية طبقا للمادة 117 من المرسوم رقم 2.09.441 المتعلق بالمحاسبة العمومية للجماعات المحلية ومجموعاتها عوض الاكتفاء فقط بمسك دفاتر ثانوية (livres auxiliaires)؛

في ما يخص المحاسبة الإدارية المتعلقة بتنفيذ النفقات:

- مسك سجلات المحاسبة الإدارية طبقا للمادة 118 من نفس المرسوم عوض الاكتفاء بمسك دفاتر ثانوية (livres auxiliaires)
- مسك دفتر تسجيل الطلبات أو التوريدات أو الأشغال الذي يمسكه الآمر بالصرف؛
- مسك كناش ذا أرومات souche لسندات الطلب المرقمة وكناش لتسجيل الفاتورات والمذكرات المتلقاة والمستعملة يوما بيوم طبقا للمادة 125 من المرسوم 2.09.441.

في ما يخص محاسبة المواد والقيم والسندات

- وضع مسطرة تدون و توضح إجراءات تدبير المخزون : دخول وخروج المواد والسلع مع تسجيلها ، و تحديد مسؤولية المتدخلين كل على حدة على صعيد المستودع؛
- الاعتماد على دفاتر نموذجية في عملية تسجيل دخول وخروج السلع فيما يخص المحاسبة المادية؛

◈ في مجال تدبير الممتلكات :

- الإسراع في تسوية الوضعية لمجموعة من الممتلكات التي تم إقتنائها سابقا و التابعة للملك العام الجماعي فيما يخص التسجيل والتحفيظ: أرض السوق القديم ذات المساحة 1077 م^2؛ أرض قرب المجزرة القديمة؛ أرض السوق القديم مساحتها هكتارين.

مقدمة

طبقا لمقتضيات القانون التنظيمي رقم 113-14 المتعلق بالجماعات، خاصة الفصل 214 منه، انتقلت لجنة من المفتشية العامة للإدارة الترابية لجماعة أزيلال، بتاريخ 02 ماي 2017 ،من أجل القيام بتدقيق العمليات المالية والمحاسباتية المنجزة من طرف هذه الجماعة برسم سنة 2016.

وفي هذا الإطار، قامت اللجنة بفحص المجالات التالية:

- الرقابة الداخلية؛
- تدبير الميزانية؛
- تدبير المداخيل؛
- النفقات؛
- تدبير الموارد البشرية؛
- تدبير الممتلكات.

ويتضمن التقرير النهائي التالي أهم الملاحظات التي خلصت إليها لجنة التدقيق بعد اعطاء مصالح الجماعة حق الرد على الملاحظات المسجلة في التقرير الأولي الذي وجه إلى هذه الاخيرة بتاريخ 24 أكتوبر 2017.

وتجدر الإشارة إلى أن مصالح الجماعة قد قدمت وجهة نظرها فيما يتعلق بالملاحظات المسجلة من قبل لجنة الإفتحاص، من خلال المراسلة الموجهة إلى السيد وزير الداخلية تحت عدد 1164 بتاريخ 30 نونبر2017، بحيث أقرت بمجمل ما جاء في التقرير من ملاحظات، وتم التأكيد على وجاهتها، والالتزام باتخاذ التدابير اللازمة لتجاوز النقائص المشار إليها في التقرير المذكور.

1. الجهاز العام للرقابة الداخلية

1.1 بيئة الرقابة

يتم تقييم بيئة الرقابة من خلال فحص طريقة اشتغال هيئات الحكامة وتنظيم المصالح الإدارية.

1.1.1. أجهزة المجلس

➢ مجلس الجماعة

طبقا للمادة 33 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعة، يعقد مجلس الجماعة وجوبا أثناء جلساته ثلاث دورات عادية في السنة خلال أشهر فبراير وماي وأكتوبر؛ وتجدر الإشارة أن المجلس قد تبنى قانونه الداخلي في دورته العادية يوم 12 أكتوبر 2015؛ و تم التأكد من تنصيصه على شروط وكيفيات تسيير أشغال المجلس و أجهزته المساعدة طبقا للمادة 32 من القانون التنظيمي رقم 113-14 المتعلق بالجماعات.

وبعد تفحص محاضر كل جلسات الدورات، يتبين ما يلي:

- **عقد المجلس الجماعي لأزيلال دوراته العادية الثلاث (فبراير، مايو، أكتوبر)، حيث عرف أيضا انعقاد خمسة دورات استثنائية؛**

- معدل حضور أعضاء المجلس بلغ % 72 وهي نسبة تعبر عن المشاركة الفعلية لممثلي الساكنة المحلية في لعب أدوارها والتداول في الحلول الملائمة لها طبقا للقوانين الجاري بها العمل.
- احترام رئيسة المجلس الجماعي لمسطرة تبليغ جدول أعمال الدورة إلى العامل عشرين (20) يوما على الأقل قبل تاريخ إنعقاد الدورة؛
- توقع المقررات من قبل رئيسة المجلس والكاتب وتضمن بالترتيب في سجل المقررات حسب تواريخها.

➢ مكتب المجلس

يتكون مكتب المجلس الجماعي من:

جدول 1: أعضاء مكتب مجلس الجماعة

أعضاء المكتب	المهام أو التفويضات
الرئيسة: عائشة أيت حدو.	رئيسة المجلس
النائب الأول:بدر التوامي.	التفويض في مهمة :تدبير قطاع تتبع الأشغال الجماعية.
النائب الثاني: سعيد الوهابي.	التفويض في مهمة:تدبير قطاع إعداد الدراسات وإنجاز الصفقات.
النائبة الثالثة: زوبيدة الطالب.	التفويض في مهمة: تدبير قطاع الشؤون الجماعية.
النائب الرابع: محمد العلاوي.	بدون تفويض
النائب الخامس: بدر الدين ناجح فوزي.	التفويض في مهمة: تدبير قطاع النظافة والمحافظة على البيئة والمناطق الخضراء واليد العاملة.
النائبة السادسة: حفيظة رجيج.	التفويض في مهمة: تدبير قطاع الترخيص لإستغلال المحلات التجارية وملف السير والجولان.

من خلال تفحص الملفات من طرف اللجنة تم الوقوف على:

- وجود تفويضات في مجالات محددة لفائدة أغلب النواب وفقا للقرارات المتخذة من طرف رئيسة المجلس طبقا للمادة 103 من القانون التنظيمي رقم 113-14 المتعلق بالجماعات كما هو مبين في الجدول أعلاه؛
- عدم إعطاء أكثر من تفويض لكل نائب في القطاعات الحيوية، دون كذلك التفويض في التدبير الإداري و الأمر بأداء النفقة للنواب.

➢ كاتب مجلس الجماعة ونائبه

يقوم السيد محمد أبت الحاج، المنتخب خلال جلسة انتخاب رئيس المجلس الجماعي ونوابه يوم 15 شتنبر 2015 بمهام كاتب مجلس الجماعة، وينوب عنه السيد نور الدين الحمزاوي؛ وقد عهد، طبقا للقانون التنظيمي رقم 113-14 المتعلق بالجماعات، إلى كاتب مجلس الجماعة تحرير محاضر الجلسات وحفظها، بحيث تشمل هذه المحاضر المقررات التي اتخذها المجلس والمضمنة في سجل للمحاضر.

ومن خلال التدقيق، تبين للجنة الافتحاص مسك سجل المحاضر، من طرف كاتب المجلس، مرقم ومؤشر عليه من طرف الرئيسة وكاتب المجلس؛ ويتضمن هذا لسجل محاضر المداولات وبيان التصويت الخاص بكل مصوت.

➢ اللجان الدائمة والمؤقتة

إعمالا بمقتضيات القانون التنظيمي للجماعات، أحدث المجلس الجماعي خلال دورته الاستثنائية المنعقدة بتاريخ 23 أكتوبر 2015، أربع (04) لجان (كما هو منصوص عليه في النظام الداخلي للجماعة حسب المادة 44) والتي تمت تسميتها وحددت كيفية تأليفها، و أنيط بها دراسة القضايا التالية:

- **الشؤون الاقتصادية، والميزانية والشؤون المالية والبرمجة؛**
- **البيئة، والتعمير وإعداد التراب، والمرافق العمومية والخدمات؛**
- **المبادرة الوطنية للتنمية البشرية والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية**
- **التعاون والشراكة والتواصل**

وقد تم احترام عدد عضوية كل لجنة (5 أعضاء في كل لجنة) وكذا عدم الجمع بين العضوية في لجنتين و كذلك عدم الجمع بين رئاسة لجنتين؛

من جهة أخرى، تم التدقيق في جدول أعمال اللجان، حيث يتضح أن عمل لجنة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية ينحصر غالبا في توزيع المنح على الجمعيات؛ في حين أن دور هذه اللجنة هو تقديم رؤية للمجلس حول السياسة المفروض نهجها في القطاع الاجتماعي والثقافي والرياضي مع تحديد شروط الدعم، ومعايير احتساب قيمة الدعم والمساهمات لكل جمعية أو هيئة مستفيدة .

➢ اتفاقيات التعاون والشراكة

بعد تفحص ملفات اتفاقيات الشراكة والتعاون التي تهم إنجاز مشروع أو نشاط ذي فائدة مشتركة، برسم سنة 2016، لا يقتضي معه اللجوء إلى إحداث شخص اعتباري خاضع للقانون العام أو الخاص، تبين للجنة أن جماعة أزيلال عملت على إبرام فقط اتفاقيتين متعلقتين بالمبادرة الوطنية للتنمية البشرية.

من زاوية أخرى، لاحظت لجنة الافتحاص، سواء تعلق الأمر بسنة 2016 أو برسم سنتي 2014 و 2015 ،أن المساهمة المالية للجماعة تظل غائبة في العديد من المشاريع المبرمة في إطار المبادرة والمتعلقة بدعم البنية التحتية، علما أن الجماعة عملت برسم سنة 2016 على إنجاز وتمويل مشاريع مشابهة و بنيوية (تبليط الأزقة) بطريقة انفرادية في غياب تام لشراكة تمكن من تكثيف الجهود بين كل الشركاء؛ الشيء الذي يتطلب معه تفعيل الالتقائية والتآزر لإنجاح كل المشاريع المعبر عنها من طرف الساكنة في إطار اتفاقيات الشراكة تمول من طرف كل الفرقاء.

جدول 2: لائحة اتفاقيات التعاون والشراكة للجماعة المبرمة بسنة 2016 (المبادرة الوطنية للتنمية البشرية)

رقم الاتفاقية وتاريخها	موضوع الاتفاقية	المبلغ الإجمالي للمشروع	مساهمة الجماعة	مساهمة المبادرة	المصارف الملتزم بها	الحوالات الصادرة والمؤشر عليها
2016/20 بتاريخ 21 نونبر 2016	إصلاح وتأهيل أماكن بيع اللحوم بالسوق الأسبوعي	1.561.600	0.00	1.561.600	0.00	0.00
2016/21 بتاريخ 21 نونبر 2016	تعويض فريق تنشيط الحي برسم سنة 2016	38.400	0.00	38.400	38.400	38.400
المجموع		**1.600.000**	**00**	**1.600.000**	**38.400**	**38.400**

1.1.2. البنية التنظيمية للجماعة

تتألف إدارة جماعة أزيلال من مديرية المصالح وتتوزع مواردها البشرية إلى حدود مهمة لجنة الافتحاص على الشكل التالي:

جدول 3: التوزيع الحالي للموارد البشرية حسب المصالح

الأقسام	المصالح	عدد الموظفين	عدد الأطر العليا (سلم 10 فما فوق)	نسبة التأطير
قسم التعمير و البيئة والأشغال و الممتلكات	التعمير و تدبير المجال و شؤون البيئة	11	4	36,36%
	الممتلكات و الآليات	9	1	11,11%
	الأشغال و الصيانة	11	4	40%
	التخطيط و الدراسات التقنية	3	2	66,66%
قسم الشؤون الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية	حفظ الصحة	2	1	50%
	الشؤون الاجتماعية الثقافية والرياضية	1	1	100%
	الشؤون الاقتصادية	2	1	50%
قسم الشؤون الإدارية و المالية و القانونية	الموارد البشرية	4	2	50%
	الموارد المالية	8	2	25%
	الحالة المدنية و المصادقة على الوثائق	28	2	7%
	الميزانية و المحاسبة و الصفقات	2	1	50%
	الشؤون القانونية و شؤون المجلس	3	1	33,33%
المجموع		84	22	26,19%

مدير المصالح و رؤساء الأقسام و مكاتب أخرى	عدد الموظفين	عدد الأطر العليا (سلم 10 فما فوق)	نسبة التأطير
مدير المصالح	1	1	
رؤساء الأقسام	3	3	
مكتب التواصل و العلاقات العامة	1	0	
الكتابة الخاصة	1	0	
مكتب الضبط	1	0	
الموظفون الموضوعين رهن إشارة	4	0	
مناصب شاغرة	3	3	
المجموع العام بقانون الأطر	**98**	**29**	**29,59%**

و بعد تفحص الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف الجماعة برسم سنة 2016 والمفصل حسب اختصاصاتها و المهام والأدوار المنوطة بمختلف المصالح، تبين للجنة الافتحاص أن الجماعة عملت على تحيين الهيكل التنظيمي (مع مراعاة المادتين 94 و 118 من القانون التنظيمي للجماعات) مؤشر عليه من لدن السلطة الإقليمية بتاريخ 14 مارس 2017. بيد أن التعيين الرسمي وفق قرارات في مناصب المسؤولية المتعلقة برؤساء الأقسام والمصالح لم يتم بعد البت فيه.

1.1.3. تفويض السلط والإمضاء

يتعلق الأمر في هذا الإطار بدراسة تفويضات السلط والإمضاء من أجل التأكد من مطابقته للقوانين الجاري بها العمل وخاصة المادة 103 من القانون التنظيمي للجماعات.

ومن خلال التدقيق في التفويضات الممنوحة، تبين ما يلي:

- أن التفويضات الممنوحة لا تشمل مجال التسيير الإداري ولا مهام الأمر بالصرف طبقا للمادة 103 من القانون التنظيمي للجماعات.
- عدم ممارسة أي عضو داخل المجلس للمهام الإدارية للجماعة.

أما فيما يخص التفويضات الممنوحة للموظفين، فباستثناء مدير مصالح الجماعة الذي يتمتع بالتفويض في التسيير الإداري والتوقيع على وثائق المداخيل و صرف نفقات، فإن جل التفويضات الممنوحة تخص مجال الحالة المدنية والشواهد الإدارية.

1.1.4. سياسة تدبير وتنظيم الموارد البشرية

يهدف فحص سياسة تدبير وتنظيم الموظفين إلى التأكد من مطابقة تنظيمها للنصوص التنظيمية المعمول بها. وقد هم هذا الفحص المجالات التالية:

- تنظيم تدبير الموارد البشرية؛
- التوظيف؛
- الترقيات و الأجور؛
- العمليات الأخرى لتدبير الموظفين (الإلحاق، وضع رهن الإشارة..)؛
- التكوين؛

➢ <u>تنظيم تدبير الموارد البشرية</u>

تتوزع الموارد البشرية للجماعة على الشكل التالي:

جدول 4: نسبة تأطير موظفي الجماعة

الفئة	العدد	عدد المناصب الشاغرة	النسبة
أطر عليا	29	3	% 29.5
أطر متوسطة (1)	6	0	% 6.12
موظفون أعوان وتقنيون (2)	63	0	%64.28
المجموع	98	3	%100

(1) تقني من الدرجة الثالثة و الرابعة

(2) محررمن الدرجة 3 و 4- مساعد إداري من الدرجة 2و3- مساعد تقني من الدرجة 1و 2و 3.

من خلال تحليل هذا التوزيع، يتبين أن التأطير يبقى ضعيفا شيئا ما، حيث أن فئة الموظفين والأعوان والتقنيين المساعدين تشكل أعلى نسبة تقدر ب 64% من مجموع الموارد البشرية التابعة لميزانية الجماعة، متبوعة بفئة الأطر العليا بنسبة لا تتعدى 29% إذا اعتبرنا أن الجماعة ستعمل على تعويض المناصب الشاغرة من خلال عملية التوظيف؛ كما أن الأطر المتوسطة لا تشكل إلا نسبة 6% من مجموع الموارد البشرية.

و من ناحية أخرى، عملت لجنة الافتحاص على تقييم تنظيم الموارد البشرية فوقفت على النقط الإيجابية التالية:

- وجود وحدة تدبير الموارد البشرية التي تتكون من مكتبين؛
- مسك أرشيف منظم خاص بملفات الموظفين؛
- عبر التدقيق في محاضر اللجان المتساوية الأعضاء، تم التأكد بتقيدها للشروط الواجب احترامها لولوج الموظفين الدرجات والرتب؛
- عدم الجمع بين وظائف متعارضة.

بيد أن من بين النقط السلبية التي تمت ملاحظتها:

- ✘ عدم توفر مصلحة الموارد البشرية على دليل للمساطر الخاص بالأنشطة و وصف المهام المنوطة بالأطر العليا و المتوسطة و كذا الموظفين والأعوان؛
- ✘ عدم القيام بوضع نظام معلوماتي خاص بالموارد البشرية لتيسير تدبيرها و تسيير شؤونها؛

➢ <u>التوظيف</u>

إن مبدأ عملية التوظيف لدعم دور مصالح الجماعة يبقى هو المباراة. وتنظم هذه الأخيرة حسب الشروط المحددة بالمرسوم رقم 2-11-621 بتاريخ 25 نونبر 2011. غير أنه اتضح للجنة الافتحاص أن هذه العملية، برسم سنة 2016، لازالت في مراحلها الأولى رغم وجود ثلاث مناصب شاغرة (طبيب -مهندس معماري –مهندس دولة)؛ ويعزى هذا التأخير حسب المصلحة المعنية إلى:

- ✘ عدم إتخاذ بعد القرار المحدد لشروط المباراة طبقا للمرسوم المشار إليه أعلاه؛
- ✘ عدم استجابة المصالح الخارجية المعنية (مندوبية الصحة ومندوبية التجهيز بأزيلال) من أجل تعيين ممثليها في لجنة التوظيف رغم مراسلة الجماعة لهذه المصالح، الشئ الذي ساهم في تأخير مسطرة التوظيف ، ؛

➢ <u>الرواتب والترقيات</u>

من خلال تفحص عينة من ملفات الترقيات وكذا عملية التعويضات والرواتب تم الوقوف على الملاحظات التالية:

<u>بخصوص الترقيات:</u>

تم التأكد من انعقاد اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء الخاصة بموظفي جماعة أزيلال وذلك لدراسة ترقيات الأطر المشتركة بين الوزارات: في الرتبة برسم سنة 2016، حيث تم الإطلاع على محاضر اجتماع هذه اللجان المنعقدة بتاريخ 08 نونبر 2016 و 02 ديسمبر 2016؛ و تبين احترام اللجنة للمقتضيات القانونية ذات الصلة و كذا استيفاء الموظفين المرقين لشروط الأقدمية والتنقيط لولوج الرتب المستحقة.

العمليات الأخرى لتدبير الموظفين

يوجد موظفو الجماعة في وضعيات مختلفة كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول 5: وضعية موظفي الجماعة

الموظفون التابعون لميزانية الجماعة		الموظفون التابعون لميزانيات أخرى
عدد الموظفين المزاولين بمختلف مصالح الجماعة	عدد الموظفين الملحقين أو الموضوعين رهن إشارة إدارات أخرى	عدد الموظفين الملحقين أو الموضوعين من طرف إدارات أخرى رهن إشارة الجماعة
91	4	0

و يتبين من خلال هذا الجدول أن 91 موظفا يزاولون مهامهم الحقيقية بالجماعة في حين تم وضع (04) أربع موظفين رهن إشارة إدارات أخرى على النحو التالي:

- **(02) موظفين موضوعين رهن إشارة باشا مدينة أزيلال؛**
- **(02) موظفين موضوعين رهن إشارة الخازن الإقليمي لمدينة أزيلال؛**

ومن خلال إفتحاص عملية الإلحاق، تم التأكد من:

- **موافقة المعنيين بالأمر بتغيير الوضعية (الإلحاق)؛**
- **وجود قرارات تغيير الوضعية و وضع رهن الإشارة؛**
- **أن المعنيين بالأمر يزاولون مهامهم بالإدارة الملحقين بها؛**

التكوين

من خلال تفحص ملف التكوين على مستوى الجماعة، تبين أن **سنة 2016** لم تعرف أي عملية تكوين؛ بيد أن هذه العملية تم اعتمادها **سنة 2017** بطلب من رئيسة المجلس الجماعي، لتمكين موظفي الجماعة من الاستفادة من دورات تكوينية آنية فيما **يتعلق بالجبايات المحلية تنشطها أطر المديرية العامة للجماعات المحلية لوزارة الداخلية ابتداء من أواخر شهر أبريل.**

تعقيب الجماعة الترابية

سجلت لجنة الافتحاص ملاحظتها حول ملف التكوين، و هنا تجدر الإشارة إلى أنه استجابة لملتمس رئاسة هذه الجماعة لتمكين موظفيها من الاستفادة من دورات تكوينية ، و تفعيلا لاستراتيجية وزارة الداخلية لمواكبة الجماعات الترابية للرفع من وتيرة أدائها، فقد عملت المديرية العامة للجماعات المحلية من خلال مديرية تكوين الأطر الإدارية و التقنية على إعداد مخطط تكوين يشمل ثلاث سنوات، كما تمت بالفعل انطلاقة دورات تكوينية خلال سنة 2017 الجارية و قد شملت المحاور التالية : الوعاء الضريبي- المنازعات الجبائية- الاستخلاص- التعمير- الممتلكات....

تعليق اللجنة

اللجنة أخذت علما فيما يتعلق بعناصر جواب الجماعة الترابية في هذا الإطار.

1.2 تقييم المخاطر

بعد دراسة خريطة المخاطر المتعلقة بمجالات اختصاص الجماعة المحددة في النصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها، خلصت اللجنة لما يلي:

1.2.1. أنشطة الرقابة

لوحظ من خلال فحص الأنشطة التي يقوم بها الموظفون المسؤولون من أجل ضبط عمليات تدبير الشأن المحلي ومدى مطابقتها للقوانين والتنظيمات من جهة، وطريقة تتبع وتقييم المنجزات من جهة أخرى ما يلي:

- **التنظيم الإداري للجماعة المعتمد حاليا تشوبه مجموعة من النواقص تتمثل أساسا في:**

- قلة الموارد البشرية والكفاءات الضرورية، **خصوصا بعد التأخر الحاصل في تعويض المناصب الشاغرة الضرورية و كذا ضعف توزيع الموظفين، الشيء الذي يؤثر سلبا على المردودية والنجاعة والسرعة في إتمام المهام ببعض المصالح التي تعرف مهام جد مهمة في ضل قلة العاملين بها؛**
- صعوبة وضع نظام للرقابة الداخلية وخريطة المخاطر **في ظل ضعف الإجراءات الضرورية التي ترمي إلى تبني الأساليب الفعالة لحسن تدبير الجماعة ولا سيما، تحديد المهام ووضع دلائل للمساطير التي توضح بالتفصيل الأنشطة والمهام المنوطة بجميع مصالح إدارة الجماعة وبمختلف أجهزتها، وتبني نظام التدبير بالأهداف و وضع منظومة لتتبع المشاريع عن طريق لوحة القيادة والتحكم tableau de bord و وفق أهداف واقعية ومرقمة حسب مؤشرات الفعالية والنجاعة المعتمدة.**

- **المنح و الإمدادات للجمعيات تمنح دفعة واحدة عوض أشطر و في غياب تام لبرنامج استعمال تعده الجمعية المستفيدة؛ الشيء الذي يصعب المراقبة وتتبع استعمال الأموال الممنوحة، كما أن إعداد التقارير المالية حول الدعم من طرف بعض الجمعيات لا تكون إلا عند طلب دعم آخر في السنة الموالية.**

- **غياب الدقة و التفاصيل في صياغة الاتفاقيات، حيث يتم الاكتفاء بتحديد، في كل اتفاقية، هدف عام فضفاض عوض تحديد أهداف خاصة بكل نشاط موضوع الدعم و وضع** مؤشرات النجاعة والفعالية تمكن من قياس تحقيق الأهداف وتيسير تتبعها في إطار لجنة محددة .

- **في إطار الهيكل التنظيمي الذي هو في طور المصادقة، لم يتم بعد تعيين إطار مكلف بمكتب التدقيق الداخلي في انتظار تعيين رسمي لذلك. كما أنه لم يتم خلق وحدة مكلفة بتدبير الأرشيف والاقتصار فقط بتدبيره من طرف كل مصلحة على حدة. إلا أنه لوحظ مع ذلك حسن تدبير الأرشيف في بعض المصالح.**

1.2.2. تدبير المعلومات والتواصل

تم تقييم هذا النظام من خلال دراسة جهازه الداخلي والخارجي وكذا تنزيله حسب كل مجال على حدة؛ وأسفرت دراسة هذا الجانب على ما يلي:

- **في غياب تعيين إطار مكلف بالتواصل ووضع مساطر فعالة تضمن نشر المعلومة والولوج إليها من طرف مختلف المكونات، فإن تدبير المعلومة لا يرقى إلى المستوى المطلوب من حيث التنسيق بين مصالح الجماعة و إخبار عموم الموطنين وتكريس قيم الشفافية والمحاسبة والمسؤولية؛**
- **لم تقم الجماعة بتفعيل خدمة نشر القرارات الصادرة عن رئيس المجلس في الجريدة الرسمية للجماعات الترابية (هيكلة الإدارة الجماعية، قرارات التفويض...) طبقا لأحكام المادة 277 من القانون التنظيمي .**

بيد أنه تم تسجيل عند بداية كل دورة عادية أن رئيسة المجلس، تقوم بتقديم تقرير لإخبار المجلس حول الأعمال التي قامت بها في إطار الصلاحيات المخولة لها طبقا للقانون التنظيمي للجماعات.

1.2.3. القيادة

مكنت دراسة نظام القيادة الموضوع من طرف الرئيس من الخروج بالاستنتاجات التالية:

- غياب لوحة قيادة tableau de bord كنظام التدبير بحسب الأهداف تمكن من جمع كل المعلومات المتعلقة بتدبير المصالح وتتبع تقدم المشاريع المبرمجة أو العالقة و كذا مختلف الإجراءات لتسهيل تدخل رئيسة المجلس وإعطاء تعليمات تمكن من الرفع من نجاعة التدبير وفق مؤشرات النجاعة المحددة مسبقا.
- تأخر إخراج برنامج عمل الجماعة إلى حيز الوجود من أجل تحديد البرامج والمشاريع التنموية المقرر إنجازها أو المساهمة فيها بالنفوذ الترابي للجماعة خلال مدة 6 سنوات بانسجام مع توجهات برنامج التنمية الجهوية، مع وضع آلية التتبع والتقييم للمشاريع.

1.3. نظام الرقابة الداخلية المتعلق بالميزانية

تطبيقا لمقتضيات الفصل 105 من المرسوم رقم 2.09.441 الصادر في 3 يناير 2010 بسن نظام للمحاسبة العمومية للجماعات المحلية ومجموعاتها، تتكون محاسبة الجماعات المحلية ومجموعاتها من محاسبة عامة ومحاسبة المواد والقيم والسندات ومن محاسبة إدارية ومحاسبة الميزانية. غير أنه، في غياب محاسبة عامة، وجب على الجماعات المحلية مسك محاسبة إدارية ومحاسبة متعلقة بالميزانية.

1.3.1. تنظيم وظيفة الميزانية

إن الهدف من دراسة هذا الجانب هو التأكد من مدى مطابقة تنظيم و تدبير الميزانية من طرف المصلحة المختصة للنصوص التنظيمية المعمول بها و كذا استجابتها للمهام المخولة للجماعة. حيث عملت لجنة الافتحاص في هذا الإطار على تحديد الملاحظات التالية:

- وجود مصلحة مكلفة بإعداد الميزانية والمحاسبة التي تلعب فقط دورا ثانويا من حيث تهيئ مشروع الميزانية فيما يخص تقديرات النفقات ؛
- إعداد مشروع الميزانية فيما يخص المداخيل يتم على الخصوص من طرف مصلحة الجبايات المحلية (مصلحة الموارد المالية حاليا) التي تمد لجنة المالية بالمعلومات الضرورية فيم يتعلق بالمداخيل المتوقعة على صعيد مشروع الميزانية؛
- تدبير كل بطائق الميزانية fiches budgétaires من طرف المكلف بمصلحة الميزانية والمحاسبة وتتبعها فيما يخص عملتي الالتزام والأداء؛

بيد أن لجنة الافتحاص لاحظت كذلك بعض النواقص التي يجب معالجتها :

- ضعف الموارد البشرية الموفرة على صعيد المصلحة المكلفة بإعداد الميزانية والمحاسبة و التي تتوفر على عنصرين فقط بالنظر للمهام الحقيقية المنوطة بالمصلحة، الشيء الذي يتطلب التفكير في دعم هذه المصلحة عن طريق إعادة توزيع الموظفين لدمج عناصر جديدة بالمصلحة، وكذا الرفع من نسبة التأطير بها؛
- ضعف التكوين فما يخص دور المصلحة من حيث تدبير وبرمجة الميزانية ولا سيما أن الموظفين المزاولين مهامهم بالمصلحة تم إلحاقهم بها في أواخر 2016؛

1.3.2. التخطيط وبرمجة الميزانية

ارتكز عمل لجنة الافتحاص من خلال تحليل التخطيط والبرمجة المتعلقين بالميزانية على الجوانب الخاصة بالإعداد والتأشير وتعديل وتدعيم ميزانية الجماعة. وكشف هذا التحليل على الملاحظات التالية:

- تسجيل، خلال البرمجة، لكل النفقات الإجبارية طبقا للمادة 181من القانون التنظيمي؛
- تغطية المبلغ الإجمالي لأقساط الدين (2.550.969 درهم) من طرف المداخيل الذاتية للجماعة (47.319.383 درهم) ، حيث أن هذه الأقساط لا تمثل إلا 5% من هذه المداخيل؛
- تغطية مجموع نفقات التسيير بمداخيل التسيير؛
- احترام شروط اعتماد الميزانية طبقا للمادة 185 وكذا التصويت عليها طبقا للمادة 186من القانون التنظيمي للجماعات ؛
- احترام مسطرة وشروط التأشير على الميزانية طبقا للمادة 189 من القانون التنظيمي للجماعات؛
- مصادر تمويل المشاريع (البنيوية) تضل متنوعة (فائض السنة الماضية- قرض FEC–منحة خصوصية من الضريبة على القيمة المضافة).

غير أن اللجنة لاحظت بعض النواقص التالية:

- ✗ التخطيط والبرمجة الفعلية لمشروع الميزانية يتم من طرف اللجنة المكلفة بالشؤون الاقتصادية والمالية والميزانية والبرمجة إبتداء من تحديد الحاجيات (الموظفين، اللوازم والنفقات المختلفة، الاستثمار إلى غاية المشروع النهائي للميزانية)، حيث يبقى دور المصلحة المكلفة بإعداد الميزانية إلى جانب مهامها (تنفيذ النفقات ومسك المحاسبة) هو التنسيق مع هذه اللجنة فقط ومدها بالمعلومات الضرورية في شأن إعداد مشروع الميزانية؛
- ✗ غياب مسطرة واضحة للبرمجة المتعددة السنوات لمجموع نفقات ومداخيل الجماعة التي يمكن أن تشكل مرجعا لإعداد الميزانيات السنوية كل على حدة؛
- ✗ عدم إعداد مشروع النجاعة projet de performance من طرف الآمر بالصرف لعرضه على لجنة الميزانية والشؤون المالية والبرمجة طبقا للمادة 158 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات؛
- ✗ غياب وضع دليل مساطر يوضح بالتفصيل كيفية التخطيط وبرمجة الميزانية من حيث:
  - إبراز للعناصر المعتمدة في تأطير سقف الحاجيات حسب مهام و أدوار الجماعة (التوريدات، الأنشطة و الأشغال...) لتجنب تضخمها ؛
  - الوسائل والمعلومات التي يمكن اعتمادها في البرمجة من أجل تقدير و رقمنة قيمة النفقات والمداخيل.
- ✗ تقدير قيمة الإعانات والإمدادات تتم حسب النفقات التي سبق صرفها في السنة السابقة للنسيج الجمعوي، دون التعاقد حول أهداف واضحة يمكن قياس نتائجها عبر مؤشرات رقمية محددة مسبقا قبل صرف الدعم.

➢ <u>تقديرات الميزانية</u>

يبين الجدول التالي التقديرات المالية برسم سنة 2016:

جدول 6: تقديرات الميزانية برسم السنة(2016)

السند المالي	نوع العملية	2016	
		المداخيل	النفقات
الميزانية العامة	التسيير	28.682.000	28.682.000
	التجهيز	3.099.360	1.992.100
	مجموع	31 781 360	30 674 100
الحساب الخصوصي	الحساب المرصود لأمور خصوصية	3 388 800	3 388 800.00
	حسابات النفقات من المخصصات	3 800 000	3 800 000
	مجموع CS	7 188 800.00	7 188 800.00
الميزانية الملحقة	التسيير	0.00	0.00
	التجهيز	0.00	0.00
	مجموع B.A	0.00	0.00
المجموع العام		38970160	37.862.900

المصدر: مشروع ميزانية 2016

من خلال تحليل هذا الجدول يتبين، أن تقديرات ميزانية التسيير لا تتباعد كثيرا مع التنفيذ الحقيقي للميزانية حيث أن:

- الفارق بين تقديرات المداخيل (28.682.000 درهم) و المداخيل المقبوضة فعليا (31.853.467 درهم) لا تتجاوز 3.171.467 درهم؛
- الحوالات المؤداة (27.142.686 درهم) لم تجاوز تقديرات النفقات (28.682.000 درهم).

و بخلاف ذلك، فان الميزانية المتعلقة بالتجهيز عرفت تباينات واضحة بين التقديرات عل مستوى مشروع الميزانية والتنفيذ الحقيقي لهذا الجزء الثاني من الميزانية فيما يخص كل من المداخيل والنفقات حيث أن:

- تقديرات المداخيل (3.099.360 درهم) بالنسبة للمداخيل المقبوضة (33.447.916 درهم) لا تشكل إلا نسبة تقدرب 9 %؛
- تقديرات النفقات (1.992.100 درهم)بالنسبة للنفقات المؤداة (13.940.936 درهم) لا تشكل إلا نسبة تقدرب 14%.

وانطلاقا من ذلك، يتبين عدم وضوح الرؤية لدى المصلحة المكلفة بالمداخيل فيما يخص برمجة تقديرات ميزانية التجهيز، حيث أنه لم يتم من خلال مشروع ميزانية 2016، من جهة، تقدير حصتي منحة الضريبة على القيمة المضافة لأجل الاستثمار و كذا متحصل قروض تجهيز الجماعات FEC، ومن جهة أخرى تقدير فائض مداخيل السنة المنصرمة و البالغ 24.959.756 درهما. الشيء الذي يفسر جليا:

- ضعف و غياب آليات البرمجة ؛
- عدم الاعتماد الحقيقي على ميزانيات السنوات الثلاثة السابقة (33 شهرا) في تقدير المداخيل لسنة 2016.

تطور الاعتمادات المفتوحة

تتوزع الاعتمادات المفتوحة حسب السند المالي على الشكل التالي:

جدول 7: تطور الاعتمادات المفتوحة من سنة إلى أخرى

السند المالي		الاعتمادات المفتوحة برسم سنة 2015	الاعتمادات المفتوحة برسم سنة 2016	نسبة النمو	
الميزانية العامة	التسيير	41.050.269	36.053.566	-4.996.703	-12%
	التجهيز	25.324.345	33.447.916	8.123.571	+32%
	المجموع (1)	66.374.614	69.501.482	3.126.868	+4%
الميزانية الملحقة	التسيير	0.00	0.00	0.00	0.00
	التجهيز	0.00	0.00	0.00	0.00
مجموع الحساب الخصوصي (2)		5.581.821	7.168.800	1.586.979	+28%
المجموع العام للميزانيات(2)+(1) =(3)		71.956.435	76.670.282	4.713.847	+6%

يتبين من خلال هذا الجدول ومقارنة مع سنة 2015 ارتفاعا نسبيا للاعتمادات المفتوحة لمجموع الميزانيات خلال سنة 2016 بنسبة تقدر 6%. غير أن هذا الارتفاع يخفي تباينات خصوصا على مستوى الميزانية العامة، حيث أنه إذا كان هناك تطور هام للاعتمادات المفتوحة بنسبة 32% التي عرفتها ميزانية التجهيز لتغطية نفقات الاستثمار ، فإن الاعتمادات المفتوحة فيما يخص ميزانية التسيير عرفت عكس ذلك انخفاضا ملفتا بنسبة تقدر ب12%.

وضعية المداخيل المحققة والباقي استخلاصه

بلغ الباقي استخلاصه إلى حدود 31 دجنبر 2016 ما مجموعه 16.984.871 درهم كما يوضح ذلك الجدول التالي المتعلق بوضعية الاعتمادات المتحملة (Prises En Charge) والمحققة و كذا الباقي استخلاصه برسم سنتي 2015 و2016:

جدول 8: وضعية المداخيل المحققة والباقي استخلاصه

السند المالي		المبالغ القابلة للاستخلاص برسم سنة 2016		الصافي من المداخيل المقررة 2016	المبالغ المحققة برسم سنة 2016	الباقي استخلاصه إلى حدود 31 دجنبر2016	الباقي استخلاصه إلى حدود 31 دجنبر 2015
		التقديرات و AS	PEC + RAR (1)	(3)= (1)	(2)	(5)= (3)-(2)	
الميزانية العامة	التسيير	28.682.000	40.325.739	40.325.739	31.853.467	8.472.271	6.860.071
	التجهيز	3.099.360	44.969.697	44.969.697	38.158.697	6.811.000	00
الميزانية الملحقة	التسيير	00	00	00	00	00	00
	التجهيز	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الحساب الخصوصي							
CAS		3.388.800	3.510.833	5.212.433	3.510.833	1.701.600	272.433
CDD		3.800.000	3.800.000	3.800.000	3.800.000	00	00
المجموع		7.188.800	7.310.833	9.012.433	7.310.833	1.701.600	272.433
المجموع العام		38.970.160	92.606.269	94.308.139	77.322.997	16.984.871	7.132.504

المصدر: البيانات المالية (États financiers : annexes 2 et 3 et6)

PEC : prise en charge(2016)

RAR : reste à recouvrer (2015)

من خلال هذا الجدول يتبين ما يلي:

- فارق كبير، في إطار الميزانية العامة وخصوصا بالنسبة لميزانية التجهيز ، بين تقديرات المداخيل و الاعتمادات المتحملة من جهة و المداخيل المحققة من جهة أخرى؛
- تطور الباقي استخلاصه reste à recouvrer بين سنتي 2015-2016 فيما يخص ميزانية التسيير بنسبة 23%؛ ويشكل هذا الباقي برسم سنة 2016 في الصافي من المداخيل المقررة constatations nettes نسبة تقدر ب 26.6%.
- ارتفاع مبلغ الباقي استخلاصه فيما يخص ميزانية التجهيز بشكل ملفت، نظرا لعدم استخلاص خصوصا مبلغ 6.000.000 درهم من منحة الضريبة على القيمة المضافة لأجل الاستثمار والتجهيز ؛ وتقدر نسبة هذا الباقي برسم سنة 2016 في الصافي من المداخيل المقررة ب 15 %.
- ارتفاع مبلغ الباقي استخلاصه فيما يخص الحسابات الخصوصية والمتعلق بالحساب الخاص بالمبادرة الوطنية للتنمية البشرية بنسبة 465%، حيث أن حصة هذا الباقي برسم سنة 2016 في الصافي من المداخيل المقررة تقدر نسبتها ب 33 %.

وضعية الاعتمادات المنقولة

بلغت الاعتمادات المنقولة إلى حدود 31 دجنبر 2015 ما مجموعه 18.292.365درهم. و يوضح الجدول التالي الاعتمادات المنقولة برسم سنتي 2015 و 2016:

جدول 9: وضعية الاعتمادات المنقولة لميزانية التسيير

(الميزانية العامة)

Crédits définitifs de l'année 2015	Dépenses engagées	Crédits non engagés	Mandats émis	Crédits engagés et non mandatés	Crédits reportés	Crédits annulés
مجموع الاعتمادات النهائية برسم سنة 2015 (1)	مجموع الاعتمادات الملتزم بها برسم سنة 2015 (2)	الاعتمادات غير الملتزم بها Dépenses non engagées (3)= (1)-(2)	مجموع الحوالات المؤداة (4)	الاعتمادات الملتزم بها الغير المؤداة Crédits engagés et non mandatés (5)= (2)-(4)	مجموع الاعتمادات المنقولة (6)=(5)	مجموع الاعتمادات الملغاة (7)= (3)
41.050.269	36.122.318	4.927.951	34.061.533	2.060.785	2.060.784	4.927.951

جدول 14: وضعية الاعتمادات المنقولة لميزانية التجهيز

(الميزانية العامة)

Total des Crédits ouverts 2015	Dépenses engagées	Crédits non engagés	Mandats émis	Crédits engagés et non mandatés	Crédits reportés	Crédits annulés
مجموع الاعتمادات برسم سنة 2015 (1)	مجموع الاعتمادات الملتزم بها برسم سنة 2015 (2)	الاعتمادات الغير الملتزم بها Dépenses non engagées (3)= (1)-(2)	مجموع الحوالات المؤداة (4)	الاعتمادات الملتزم بها الغير المؤداة Crédits engagés et non mandatés (5)= (2)-(4)	مجموع الاعتمادات المنقولة (6)= (3)+(5)	مجموع الاعتمادات الملغاة (7)= (3)
25.324.345	10.526.327	14.798.018	9.365.197	1.161.130	15.959.148	00

جدول 15: وضعية الاعتمادات المنقولة (الحساب الخصوصي)

Crédits reportés	Crédits engagés et non mandatés	Mandats émis	Crédits non engagés	Dépenses engagées	Total Crédits ouverts	
مجموع الاعتمادات المنقولة (6)= (5)+(3)	الاعتمادات الملتزم بها الغير المؤداة Crédits engagés et non mandatés (5)= (2)-(4)	مجموع الحوالات المؤداة (4)	الاعتمادات غير الملتزم بها Dépenses non engagées (3)= (1)-(2)	مجموع الاعتمادات الملتزم بها برسم سنة 2015 (2)	مجموع الاعتمادات المفتوحة برسم سنة 2015 (1)	الحساب الخصوصي 2015
272.33	00	1.009.388	272.433	1 009 388	1 281 821	CAS
00	00	4.300.000	00	4.300.000	4.300.000	CDD
272.433	00	5.309.388	272.433	5.309.388	5.581.821	المجموع

من خلال تحليل هذه الجداول واعتمادا على الوثائق المحاسباتية لسنة 2016(خصوصا فيما يتعلق بالميزانية العامة)، يتبين أن:

- الاعتمادات المنقولة لميزانية التجهيز (15.959.148 درهم) لسنة 2015 في مجموع الاعتمادات النهائية المتعلقة بسنة 2016 (33.447.916درهم) تقدر نسبتها ب 47% ، كما أن 92% من هذه الاعتمادات المنقولة هي إعتمادات لم يتم الالتزام بها برسم سنة 2015 (libre d'engagement) ؛
- حصة الاعتمادات المنقولة لميزانية التسيير (2.060.784 درهم) لسنة 2015 في مجموع الاعتمادات المفتوحة لسنة 2016 (36 053 566,14 درهم) لا تتجاوز نسبتها 5.71%.

1.3.3. تهيء الميزانية وتقدير المداخيل

يتعلق الأمر بالتأكد من مسطرة تقدير مبالغ مداخيل الجماعة ومدى فعاليتها ومطابقتها للنصوص التنظيمية. وقد مكنت عمليات التدقيق من الوقوف على أن كافة الموارد الواردة بالقانون التنظيمي تم الأذن بها في ميزانية الجماعة.

غير أن لجنة الافتحاص وقفت على مجموعة من النواقص المتعلقة بضعف البرمجة و غياب آلياتها ومساطرها مع عدم الأخذ بطريقة واضحة لإنجازات العام N-3 وN-2 و 9 أشهر من السنة N-1 من أجل وضع تقديرات المداخيل لمشروع ميزانية 2016؛ ومن بين هذه النواقص نجد:

- تباين واضح بين تقديرات المداخيل على مستوى مشروع ميزانية التجهيز والتنفيذ الحقيقي لها، حيث لاحظت لجنة الافتحاص غياب تقديرات حصتي منحة الضريبة على القيمة المضافة لأجل الاستثمار و متحصل قروض تجهيز الجماعات FEC؛
- تباين بين التقديرات عل مستوى مشروع ميزانية التسيير والتنفيذ الحقيقي لها فيما يتعلق ببعض المداخيل التالية:
  - الرسم على عمليات تجزئة الأراضي
  - الرسم السكن:
  - ضريبة الصيانة المفروضة على الأملاك الخاضعة لضريبة المباني:
  - ضريبة التجارة:
  - واجبات مقبوضة في الأسواق وساحات البيع العمومية:
  - منتوج فائدة الأموال المودعة بالخزينة.

2. تدبير المداخيل

تتوفر الجماعة لممارسة اختصاصاتها على موارد مالية ذاتية وموارد مالية ترصدها لها الدولة بالإضافة إلى حصيلة الاقتراضات. ويبين الجدول التالي مداخيل الجماعة برسم سنة 2016.

جدول 16:مداخيل الجماعة برسم سنة 2016

نوع المداخيل	تقديرات الميزانية	الصافي من المداخيل المقررة	المداخيل المقبوضة	الباقي استخلاصه إلى حدود 2016/12/31	الباقي استخلاصه برسم سنة 2015
التسيير	28.682.000	40.325.739	31.853.467	8.472.271	6.860.071
التجهيز	3.099.360	44.969.697	38.158.697	6.811.000	
الحساب الخصوصي	7.188.800	9.012.433	7.310.833	1.701.600	272.433

من خلال هذا الجدول، واعتمادا على المعلومات الواردة بالحساب الإداري لسنة 2015، فإن:

- معدل التحصيل للمداخيل بين سنتي 2015 و2016 فيما يخص التسيير هو: 32.822.500 درهما؛
- معدل التحصيل للمداخيل بين سنتي 2015 و2016 فيما يخص التجهيز هو: 36.241.824 درهما.

كما أن الباقي استخلاصه عرف تطورا ملحوظا بالمقارنة مع سنة 2015 في كل من مداخيل الميزانية العامة والحساب الخصوصي كما هو مفصل أعلاه في "جدول رقم 12" وضعية المداخيل المحققة والباقي استخلاصه".

2.1. تنظيم المصلحة المكلفة بتدبير المداخيل

من خلال تفحص تنظيم المصلحة المكلفة بالمداخيل ومدى احترامها لدورية السيد وزير الداخلية عدد 408 بتاريخ 22 يوليوز 1992، المتعلقة بتطبيق إصلاح الجبايات المحلية، تأكدت لجنة الافتحاص من الوضع الفعلي سواء على مستوى مشروع الهيكل التنظيمي أو على مستوى أرض الواقع: ثلاث .وحدات: وكالة المداخيل، مصلحة الوعاء الضريبي ومصلحة المراقبة والمنازعات، تابعة إلى قسم المالية والميزانية والمحاسبة.

كما تم إحداث شساعة المداخيل لدى جماعة أزيلال بموجب قرار التأسيس رقم 254 بتاريخ 4 غشت 2016، وقد نص هذا القرار على أن قيمة المداخيل التي بحوزة شسيع المداخيل لا يجب أن تتعدى 5000 درهم، و على أن يقوم بإيداع هذه المداخيل كل خمسة أيام على الأقل وكلما بلغت السقف المذكور. أما فيما يخص شسيع المداخيل ونائبه، فقد تم تعيينها بموجب قرارين منفصلين بتاريخ 2016/08/04، والذي دخل حيز التنفيذ بتاريخ 2016/08/08.

غير أن اللجنة لاحظت مجموعة من النواقص متعلقة بنجاعة تنظيم تدبير مصلحة تدبير المداخيل، ونذكر من بينها:

- تعيين غير رسمي لرئيس قسم تنمية الموارد المالية ولرؤساء بالمصالح وللمحصلين ؛
- عدم احترام سقف حيازة المداخيل وتجاوز مدة خمسة أيام من أجل إيداعها بالخزينة؛
- فصل المهام من حيث تحديد الأسس الضريبية، والتصفية والتحصيل يبقى غير حقيقي،حيث أن المكلفين بهذه المهام يؤازرون بعضهم في ضل قلة الموارد البشرية وملائمتها و كذا ضعف التكوين لدى أغلبية المكلفين بتدبير المداخيل؛

- عدم توفر شسيع المداخيل على تأمين طبقا للمادة 16 من المرسوم 2.09.441 لسن نظام للمحاسبة العمومية للجماعات المحلية ومجموعاتها، كما أن قرار تعيينه ينص على ذلك في مادته الثانية؛
- عدم توفر مصلحة الجبايات على نظام معلوماتي حقيقي يمكنها من حسن تدبير المداخيل، مما يطرح عدة مشاكل فيما يخص نجاعة تتبع ومراقبة الوعاء الضريبي والتحصيل.

2.2. استعراض موارد الجماعة

التطور العام لمداخيل الجماعة:

نوع المداخيل بالميزانية العامة	السنة				
	2014	2015	2016	تطور المداخيل (2015-2014)	تطور المداخيل (2015-2016)
التسيير	29.420.342	34.061.533	31.853.467	15% ↗	-6.5% ↙
التجهيز	25.466.661	34.324.954	38.158.697	34% ↗	11% ↗

يتبين من خلال هذا الجدول:

- أنه، بعد أن عرفت مداخيل التسيير ارتفاعا مهما بين سنتي 2014- 2015 بنسبة تقدر 15%، سجلت هذه المداخيل خلافا لذلك انخفاضا يقدر نسبته في 6% برسم سنة 2016 مقارنة مع سنة 2015. الشيء الذي يفسر ارتفاع الباقي استخلاصه خلال سنة 2016 مقارنة مع سنة 2015 بنسبة 23%.
- تطور متواصل لمداخيل التجهيز خلال الثلاث السنوات الأخيرة بنسبة معدلها 30%.

ومن أجل إبراز تطور مداخيل الجماعة، عملت اللجنة على تفحص تركيبة مواردها في مجموع المداخيل من خلال الجداول التالية:

حصة الموارد الذاتية في مجموع المداخيل:

نوع المداخيل	الموارد الذاتية 2014	نسبتها في المداخيل	الموارد الذاتية 2015	نسبتها في المداخيل	الموارد الذاتية 2016	نسبتها في المداخيل
التسيير	11.910.342	40%	16.538.533	48.5%	13.871.467	43%
مجموع مداخيل التسيير	29.420.342		34.061.533		31.853.467	

من خلال الجدول، يتبين أن الموارد الذاتية ،خلال السنوات الثلاث الأخيرة، لم تتجاوز 50% من مجموع مداخيل التسيير، كما أن هذه الموارد بعد أن عرفت ارتفاعا نسبيا خلال سنة 2015 ومقارنة مع 2014، شهدت انخفاضا برسم سنة 2016 بنسبة تقدر ب 16%. و من خلال ذلك، فإن الجماعة مدعوة إلى تعبئة إمكانياتها الضريبية المحلية والعمل على إمتصاص الباقي استخلاصه .

➢ حصة الضريبة على القيمة المضافة في مجموع المداخيل:

نوع المداخيل	الضريبة على القيمة المضافة 2014	نسبتها في المداخيل	الضريبة على القيمة المضافة 2015	نسبتها في المداخيل	الضريبة على القيمة المضافة 2016	نسبتها في المداخيل
التسيير	17.510.000	59%	17.482.000	51%	17.982.000	56.4%
التجهيز	-	0%	2.000.000	7.9%	2.660.000	7.95%

- فيما يخص ميزانية التسيير:

تشكل حصة الضريبة على القيمة المضافة كإعانة من الدولة موردا هاما في مجموع مداخيل تسيير الجماعة، حيث سجلت حصة هذه الضريبة في مجموع الموارد المالية المقبوضة نسبة مهمة قدرت ب 59% خلال سنة 2014.

وبالرغم من أن هذه النسبة عرفت تراجعا لافتا، حيث سجلت حصة هذه الضريبة برسم 2016 في مداخيل التسيير نسبة تقدر ب51%، فإن الجماعة تظل معتمدة كثيرا في مواردها على حصة هذه الضريبة المرصودة لها من طرف الدولة.

- فيما يخص ميزانية التجهيز:

خلافا لأهمية الحصة من الضريبة على القيمة المضافة في مداخيل التسيير، فإن حصة هذه الضريبة المقبوضة لأجل الاستثمار في مجموع مداخيل الجزء الثاني من الميزانية تبقى ضعيفة بالمقارنة مع الموارد الأخرى المقبوضة ، رغم أنها سجلت ارتفاعا مهما بالمقارنة مع سنة 2014.

➢ تطور الضرائب المقبوضة من طرف الخازن لفائدة الجماعة:

	سنة 2015				سنة 2016			
	الصافي من المداخيل المقررة	المداخيل المقبوضة	الباقي استخلاصه	نسبة الاستخلاص	الصافي من المداخيل المقررة	المداخيل المقبوضة	الباقي استخلاصه	نسبة الاستخلاص
ضريبة السكن	9.909	902	9.007	9%	85.696	48.990	36.705	57%
تطور الضريبة بين سنتي 2016-2015	5331%							
الضريبة المهنية	3.789.391	1.234.197	2.555.194	32%	4.292.809	1.070.092	3.222.717	24%
تطور الضريبة بين سنتي 2016-2015	-13.29%							
ضريبة الخدمات الاجتماعية TSC	4.037.814	1.904.978	2.132.835	47%	4.405.407	1.814.502	2.590.905	41%
تطور الضريبة بين سنتي 2016-2015	-4%							
مجموع الضرائب المقبوضة	3.140.077				2.933.584			
تطور مجموع الضرائب المقبوضة	-6%							

➢ حصة الاقتراضات في مجموع المداخيل:

نوع المداخيل	الاقتراضات 2014	نسبتها في المداخيل	الاقتراضات 2015	نسبتها في المداخيل	الاقتراضات 2016	نسبتها في المداخيل
التجهيز	00	-	00	-	1.100.000	3.28%

تشكل حصيلة الاقتراضات كتمويل خارجي التي تستفيد منها الجماعة لتمويل الاستثمار والتجهيز نسبة ضئيلة في مجموع الموارد، حيث أن حصة قرض صندوق التجهيز الجماعي لا تتجاوز 4% من مجموع موارد ميزانية التجهيز.

➢ نسبة تغطية المداخيل للنفقات من أجل إبراز الفائض:

	سنة 2014			سنة 2015			سنة 2016		
نوع المداخيل	المداخيل	النفقات	الفائض	المداخيل 2015	النفقات 2015	الفائض	المداخيل 2016	النفقات 2016	الفائض
التسيير	24.420.342	19.650.473	4.769.869	34.061.533	25.060.924	9.000.609	31.853.467	27.142.686	4.710.781
نسبة التغطية	124%			135%			117%		

- من خلال هذه التركيبة، يتبين أن مداخيل التسيير تغطي نفقات التسيير بصفة كاملة مع تسجيل فائض نسبي ، حيث عرفت أعلى نسبة من حيث التغطية في سنة 2015 تقدر ب 135%. إلا أن هذه التغطية تراجعت لتسجل نسبة تقدر ب 117% برسم سنة 2016.

2.3. الرسوم المحلية

يتعلق الأمر بالتأكد من اتخاذ مصالح الجماعة لكافة الإجراءات الضرورية لتحصيل جميع الرسوم المستحقة لفائدة الجماعات بموجب القوانين الجاري بها العمل (القانون رقم 47-06 والقانون رقم 30-89).

من خلال تفحص ميزانية الجماعة وكذا القرار الجبائي، تبين أنه تم الأخذ بعين الاعتبار جميع الرسوم والضرائب والأتاوى المستحقة لفائدة الجماعة.

2.4. تحديد الوعاء الضريبي

يتعلق الأمر بتفحص الإجراءات المتبعة من طرف مصلحة الوعاء الضريبي بخصوص حصر وتحديد الوعاء الضريبي ومبلغ الرسوم.

➢ الإحصاء

مكن تفحص الاجراءات المتخذة على مستوى إحصاء الرسوم والأتاوى والواجبات المسحقة لفائدة الجماعة من الوقوف على ما يلي:

- **عدم تكوين اللجنة الإقليمية المكلفة بإحصاء الضرائب المحلية التي يتم تدبيرها من طرف مصالح المديرية الإقليمية للضرائب والخازن الإقليمي (الضريبة المهنية، والضريبة على السكن والضريبة على الخدمات الجماعية) والتي تنص عليها المواد 17 و32 و38 من القانون 47-06؛**
- **عدم القيام بأية عملية إحصاء للملزمين بمختلف الضرائب والرسوم المحلية بتراب الجماعة، وبذلك فإن جميع لوائح الملزمين غير محينة وقد تكون غير شاملة؛**
- **عدم القيام، في ظل غياب عملية الإحصاء، بالتنسيق مع المصالح الإقليمية لوزارة المالية بهدف الرفع من الوعاء الضريبي.**
- **عدم قيام مصالح الجماعة بإرسال بصفة منتظمة النسخ من الرخص التجارية ورخص السكن أو شواهد المطابقة إلى المديرية الإقليمية للضرائب من أجل التأكد من فرض الضرائب المحلية الواجبة على إثر ذلك، والتي تقوم هذه المديرية بتدبير وعائها الضريبي لفائدة الجماعة؛**
- **ضعف التنسيق بين مصلحة الجبايات وبعض المصالح الجماعية (المصلحة التقنية فيما يخص الجانب الخاص بالتعمير، ومصلحة الممتلكات الجماعية، ومصلحة الشؤون الاقتصادية) من أجل العمل على تحيين لوائح الملزمين والرفع من الوعاء الضريبي لبعض الرسوم المحلية، خاصة الرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية، والرسم على محال بيع المشروبات والرسم على الاستغلال المؤقت للأملاك الجماعية العامة لأغراض تجارية أو صناعية أو مهنية.**

◈ ملاحظات اللجنة حول بعض الرسوم:

يتعلق الأمر بتقييم الإجراءات المتخذة من طرف الجماعة لمراقبة الأنشطة والأشخاص الخاضعين للرسم وكافة التصاريح والإقرارات الواجبة بحكم النصوص القانونية على مختلف الملزمين بالرسوم المحلية؛ فباستثناء مداخيل السوق الاسبوعي لمدينة أزيلال ومرافقه والتي بلغت سنة 2016 حوالي 3 217 000,00 درهم، فإن باقي الرسوم المحلية تبقى ضعيفة ولا ترقى للمستوى المطلوب. وجدير بالذكر أن السوق الأسبوعي يخضع لمسطرة الإيجار عن طريق طلب العروض. وبعد تفحص هذه العملية، تبين أن جميع مراحل المسطرة قد تم احترامها ولا تستوجب أية مؤاخذات تذكر. أما فيما يتعلق بباقي الرسوم فإن اللجنة أبدت بعض الملاحظات حول كيفية تدبيرها يمكن إجمالها كما يلي:

✓ **بالنسبة للرسم المفروض على الأراضي الحضرية غير المبنية**

- في غياب لجنة الإحصاء التي تتطلب عدة إمكانات من جهة، و ضعف التنسيق بين القسم التقني والمصلحة المكلفة بالمداخيل من جهة أخرى، فإن تحديد وتغطية الأراضي الحضرية غير المبنية يبقى ضعيفا من أجل رصد الملزمين لاستخلاص الرسم؛
- خلافا لمقتضيات المادة 49 من القانون 06/47، فإن الجماعة لا تقوم بإحصاء سنوي شامل للأراضي الحضرية غير المبنية والخاضعة للضريبة. **و يبقى تحديد وتغطية الأراضي الحضرية غير المبنية ضعيفا من أجل رصد جميع الملزمين لاستخلاص هذا الرسم؛**
- غياب التنسيق مع المصالح الخارجية لا سيما مصلحة الضرائب التابعة لوزارة المالية والمحافظة العقارية من أجل ضبط الأراضي الخاضعة لهذه الضريبة وضبط عناوين ملاكها أو مستغلها من أجل إحصائهم وبالتالي فرض الضريبة عليهم.

- تحديد الملزمين و استخلاص الرسم لا يكون إلا عند مباشرة صاحب الأرض مسطرة البناء، رخصة السكن، التسجيل و التحفيظ أو البيع.
- **غياب نظام معلوماتي يمكن من تتبع عملية تحديد الملزمين واستخلاص الرسم بطريقة فعالة؛**

✓ **بخصوص الرسم على محال بيع المشروبات:**

- **غياب إحصاء شامل ودوري للملزمين بأداء الرسم على محال بيع المشروبات من طرف مصلحة الوعاء بالجماعة وجمع المعلومات المتعلقة بهم؛**
- **خلافا لمقتضيات القانونية الجاري بها العمل والتي تشترط على الملزمين بهذه الضريبة وضع إقراراتهم لدى مكتب شسيع المداخيل، فإن هذا الأخير هو من يقوم بملئها بعد التحول إلى مقراتهم؛**
- **باستثناء الأوامر بالتحصيل التي يقوم شسيع المداخيل بإنجازها في آخر السنة، فإنه لا يحترم المقتضيات المنصوص عليها في القانون السالف الذكر فيما يتعلق بدعوة الملزمين الممتنعين عن الأداء بدعوة أولى ثم ثانية، وعند عدم الامتثال، فرض الضريبة بصفة تلقائية مع احتساب الذعائر وغرامات التأخير**
- **إقرارات المداخيل المصرح بها تبقى ضعيفة مقارنة مع حجم النشاط الحقيقي لمستغلي المؤسسات الخاضعة للرسم، كما أن شسيع المداخيل لا يقوم بتصحيح الإقرارات الضعيفة طبقا للمادة 147 من القانون رقم 47-06 المتعلق بالجبايات المحلية.**

✓ **بخصوص الرسم على عمليات تجزئة الأراضي**

- يتم استخلاص الرسم المفروض على عميات تجزئة الأراضي بالجماعة بصفة كلية ومرة واحدة، مخالفا بذلك مقتضيات المادة 63 من القانون 30.89 المتعلق بالجبايات المحلية الذي ينص أن هذا الرسم يجب أدائه على دفعتين، دفعة مقدمة على الحساب قدرها 75% من مبلغ الرسم المستحق، يؤدى عند تسليم رخصة التجزئة، و 25 % عند نهاية الأشغال، ولا يتم تسليم شهادة الاستلام المؤقت أو شهادة المطابقة للملزمين إلا بعد أداء مبلغ الرسم كاملا.

ويبين الجدول التالي عدد الحالات المسجلة خلال سنة 2016 والمبالغ المستخلصة:

اسم التجزئة	العنوان	المبلغ المؤدى	تاريخ الأداء	نسبة الأداء	كيفية الأداء	ملاحظة
ودادية النهضة	حي تانوت	101.797.00	2016/09/22	%100	تم الأداء دفعة واحدة	لم يتم التسليم المؤقت
ودادية القدس	حي اغبالو	114.786.42	2016/11/28	%100	" "	" "
ودادية الزهور	حي منترك	100.760.00	2016/12/29	%100	" "	" "
ودادية النسيم	حي منترك	104.183.00	2016/05/13	%100	" "	" "

✓ **بخصوص الرسم على الإقامة بالمؤسسات السياحية:**

- غياب عملية إحصاء الملزمين بالنسبة للمؤسسات السياحية المصنفة؛

- في غياب إقرارات الملزمين و كذا إخبار من طرف الجماعة في الآجال القانونية للملزمين وفق الإجراءات المقررة في المادة 152 و المادة 158 من القانون 47_06، يبقى الترسيم التلقائي طبقا لتقديرات في آخر السنة هو الطريقة الوحيدة لتحديد قيمة الرسم الواجب أداءه؛
- إغفال مراقبة السجلات الممسوكة من طرف المؤسسات السياحية من أجل مراقبة مدى صحة الإقرارات المصرح بها وملاءمتها لهذه السجلات؛
- غياب التنسيق مع المصالح الخارجية، منها مصالح وزارة السياحة و الأمن الوطني للتأكد من الإحصائيات الحقيقية لليالي المبيت في الفنادق والمؤسسات السياحية الواقعة في النفوذ الترابي للجماعة؛
- تأخر كبير في إعداد و إصدار أوامر الاستخلاص بالنسبة للملزمين الذين لم يدلوا بإقراراتهم أو الذين لو يؤدوا في الآجال القانونية برسم سنة 2016، وبالخصوص: فندق فرنسا، وفندق تيسا، وفندق ازود.

✓ **بخصوص للرسم على عمليات البناء والرسم على الاحتلال المؤقت لأغراض البناء:**

- جدير بالذكر أن المصلحة التقنية هي من تقوم بتدبير الوعاء الضريبي فيما يخص أساس فرض الرسم ، وذلك عوضا عن مصلحة الوعاء الضريبي التابعة لشساعة المداخيل؛
- بعد فحص مجموعة من الملفات المتعلقة برخص البناء وبعد إعادة احتساب الرسم المفروض على عمليات البناء، تبين أن هذه العمليات تمت بشكل سليم ولا تستدعي أية ملاحظة؛
- خلافا لما تنص عليه المادة 181 من القانون 30.89 المتعلق بالجبايات المحلية فيما بخص طريقة احتساب الرسم المفروض عل شغل الملك العمومي لأغراض البناء والتي تشير إلى أن هذا الرسم يفرض على كل متر مربع من المساحة المشغولة في الملك الجماعي العام، فإن الجماعة تعمد إلى فرض الثمن المحدد في القرار الجبائي على مجموع مساحة واجهة البناية، مضروبة في متر واحد.

✓ **فيما يخص الرسم على المحجز:**

- غياب الدقة على مستوى السجل الخاص فيما يخص تاريخ الدخول والخروج من المحجز، وذلك راجع إلى غياب مكلف بمسك السجل بطريقة مدققة في عين المكان.

✓ **بخصوص الرسم المفروض على وقوف عربات النقل العمومي للمسافرين:**

- امتناع أصحاب حافلات النقل العمومي التي تنشط داخل النفوذ الترابي للجماعة والتي يعتبر نقطة انطلاقتها من أداء هذا الرسم؛ وفي غياب المعلومات الكافية والضرورية المتعلقة بمالكي هذه الحافلات أو مستغليها، فإن شسيع المداخيل لا يقوم بفرض هذا الرسم تلقائيا عليهم.

✓ **بخصوص الرسم المفروض على احتلال الملك العمومي مؤقتا عن طريق نصب اللوحات الإشهارية:**

- بالرغم من عدم إدراجه في القرار الجبائي للجماعة، فإن القابض يستخلص الرسم من الصيادلة الذين يستعملون هذه اللوحات الإشهارية داخل تراب الجماعة

✓ **الأكرية:**

- التأخير في تطبيق الإجراءات القانونية بخصوص مسطرة فسخ عقود الكراء أو رفع دعاوى الإفراغ، بالرغم من امتناع الأطراف المكترية عن أداء ما بذمتها؛
- يتم استغلال العديد من الدكاكين والمحلات التجارية ودور للسكنى تابعة للجماعة مقابل مبالغ زهيدة مقارنة مع السومات الكرائية المتداولة في السوق العقاري؛
- عدم تحيين ومراجعة السومات الكرائية بحيث لم تخضع غالبية السومات الكرائية للمحلات التجارية والسكنية لأية زيادة منذ كرائها؛
- رفض القابض لتحمل أوامر الاستخلاص التي أنجزها شسيع المداخيل بداعي صعوبتها، مما يفوت على الجماعة مبالغ هامة.

➢ الإقرارات

يتعلق الأمر بتقييم الإجراءات المتخذة من طرف الجماعة لمراقبة الإقرارات الموضوعة من طرف الملزمين، حيث مكنت هذه العملية من تسجيل الملاحظات التالية:

- تقاعس أغلب الملزمين سواء في الإدلاء بإقراراتهم في الآجال القانونية أو تأدية واجب الرسم، الشيء الذي تضطر معه المصلحة المكلفة بالمداخيل فرض الرسم بصورة تلقائية وفق الأسس المقدرة ؛
- تأخر كبير للمصلحة المكلفة بالمداخيل بالقيام ،خلافا للمادة 158 من القانون 06-47 المتعلق بالجبايات المحلية، بالترسيم التلقائي في الآجال القانونية ووفق الشروط المحددة، حيث اعتادت هذه المصلحة القيام بهذا الترسيم إلا في نهاية السنة لكل الملزمين الذين لم يصرحوا أو لم يؤدوا؛
- غياب نظام معلوماتي يمكن من تتبع شامل و ناجع للملزمين حسب الرسم و تحديد الذين لم يضعوا إقراراتهم أو الذين وضعوها ولم يؤدوا من أجل مباشرة مسطرة الترسيم التلقائي في الآجال القانوني و وفق شروط المادة 158 من القانون 06-47.

➢ إعداد أوامر المداخيل

من أهم الملاحظات المسجلة على مستوى إعداد الأوامر بالمداخيل نذكر على الخصوص:

- تأخر كبير فيما يخص الترسيم التلقائي، كما أن إعداد أوامر المداخيل بالنسبة للملزمين الذين لم يؤدوا ما بذمتهم لا يكون إلا في نهاية السنة N أو في منتصف سنة N+1 ؛
- **نقص في المعلومات المتضمنة في السجلات الخاصة بالملزمين حسب الرسم، حيث لاحظت اللجنة غياب تاريخ التبليغ من طرف الملزمين الذين وضعوا إقراراتهم، وتاريخ إخبار الإدارة للملزمين بخصوص الآجال لوضع الإقرارات و كذا تاريخ إعداد وإصدار أوامر الاستخلاص؛**
- عدم مسك السجل المتعلق بطلبات مراجعة قيمة الرسم من طرف الملزمين، حيث تعمل المصلحة المكلفة بإقناع شفهيا الملزمين أن الترسيم تلقائي و نهائي؛

بيد أن اللجنة سجلت الملاحظات التالية :

- تطبيق الجزاءات المتعلقة بعدم وضع الإقرار أو عدم أداء واجب الرسم؛
- صحة أسس تصفية الرسم ومدى مطابقتها للقوانين الجاري بها العمل (القانون 47-06، القرار الجبائي)؛
- تضمين أوامر المداخيل جميع المعلومات الضرورية للتحصيل (اسم وعنوان الملزم، رقم بطاقة التعريف الوطنية...).

2.5. التصفية

مكن تفحص عمليات تصفية مختلف رسوم وواجبات الجماعة من الوقوف على الملاحظات التالية:

- احترام الأثمنة المضمنة في القانون رقم 47-06 و كذا القرار الجبائي؛
- سلامة عملية تصفية الرسوم طبقا للقوانين المعمول بها؛
- احتساب الغرامات الواردة في القانون رقم 47-06 ومطابقة تصفيتها لمقتضيات القانون المذكور.

2.6. التحصيل

➢ إصدار الأوامر بالمداخيل

انصب عمل اللجنة في هذا المجال على تقييم عمل مصالح الجماعة على مستوى ***إعداد وإصدار*** أوامر المداخيل قصد التأكد من مدى نجاعة هذه العملية ومطابقتها للقوانين المعمول بها في هذا الميدان. ومن بين الملاحظات المسجلة في هذا الصدد، نذكر على الخصوص:

- في ضل قلة الموارد البشرية المكلفة بعملية التحصيل، فإن إصدار أوامر المداخيل ،بالنسبة للملزمين الذين لم يدلوا بإقراراتهم أو الذين لم يؤدوا واجب الرسم بالرغم من الإدلاء بالإقرار في الآجال القانونية، تأتي جد متأخرة: في نهاية سنة 2016 أو في منتصف سنة 2017؛
- صعوبة تحصيل بعض الرسوم من طرف الخازن بعد إصدار أوامر بالاستخلاص نظرا لصعوبة رصد بعض الملزمين في حالة تغيير سكناهم أو نشاطهم المهني والتجاري؛
- عدم احترام الآجال القانونية المتعلقة بإرسال أوامر المداخيل للخازن للتكفل بها (15 يوما قبل تاريخ الشروع في التحصيل) حيث لاحظت اللجنة غياب توقيع وتاريخ التأشير على أوامر التحصيل من طرف الخازن من أجل التكفل.

➢ استخلاص المداخيل

يتعلق الأمر بتقييم الاجراءات المتخذة من طرف مصالح الجماعة بغرض تحصيل الرسوم والضرائب المستحقة لفائدتها، حيث تم تسجيل الملاحظات التالية:

- سلامة وقانونية العمليات المحاسباتية المضمنة بالسجلات الممسوكة من طرف شسيع المداخيل؛
- أهلية الأشخاص المكلفين بتحصيل رسوم و إتاوات الجماعة؛
- كل الرسوم والأتاوى المحصلة لها الطابع القانوني، غير أن الرسم المفروض على شغل الأملاك الجماعية العامة مؤقتا الخاص بمنقولات وعقارات ترتبط بممارسة أنشطة صناعية أو مهنية والمتعلقة بالصيدليات

panneaux de publicité لم يتم إدراجه في القرار الجبائي رقم 05 بتاريخ 31 أكتوبر 2012؛ فعملت وكالة المداخيل، خلافا لذلك على تحصيل الرسم برسم سنة 2016.

غير أن اللجنة لاحظت بعض النواقص التالية:

- ضعف كبير، نظرا لقلة الموارد البشرية وغياب التنسيق الفعال مع الخازن، في الإجراءات المتخذة وفق الآجال القانونية لتتبع الإصدارات والتحصيل ولتدبير الباقي استخلاصه، حيث بلغ خلال نهاية سنة 2016 فيما يخص موارد التسيير (الرسوم والأتاوى) 8.472.271 درهم ؛
- تفحص لائحة الباقي استخلاصه توضح أن الجماعة لا تزال مدينة لمجموعة من الملزمين منذ الثمانينات والتسعينات؛ الشيء الذي تطلب معه العمل بمجهود كبير من أجلال التحصيل و كذا تحيين هذه اللائحة عن طريق معرفة مآل الباقي استخلاصه طبقا للقوانين الجاري بها العمل.

2.7. مدخول الأملاك والمساهمات

لوحظ من خلال تفحص عمل مصالح الجماعة على مستوى تحصيل مدخول الأملاك والمساهمات أن:

- عدد مهم من المحلات التجارية والدور السكنية مستغلة من طرف الخواص تعود لسنوات الخمسينيات والسبعينيات و لا تتوفر على عقود كراء؛
- جل المحلات المستغلة من طرف الخواص عن طرق عقود كراء لأغراض تجارية أو سكنية لم يتم تجديد عقودها وفق القوانين الجاري بها العمل؛
- عدم مراجعة السومة الكرائية لأغلب المحلات التجارية و الدور السكنية وفق القوانين الجاري بها العمل، كما أن قيمتها تبقى جد هزيلة بالمقارنة مع المساحة المستغلة والنشاط المزاول، إذ يتعين العمل عل مراجعة السومة الكرائية وتجديد العقود.
- تقاعس مجموعة من مستغلي المحلات التجارية من تأدية قيمة السومة الكرائية:
  - مجموع الباقي استخلاصه منذ سنة 1995 إلى سنة 2016 بالنسبة لمدخول كراء المحلات التجارية يقدر ب 598.734 درهم بما في ذلك الحي التجاري، سوق السمك و السوق المغطاة؛
  - مجموع الباقي استخلاصه منذ سنة 1987 إلى سنة 2016 بالنسبة لمدخول الدور السكنية تقدر ب 159.281درهم؛
- تم تسجيل ثلاث عمليات تجديد كراء محلات ذات مساحة 14 م^2 (لم تتوفر سابقا على عقود الكراء) لفائدة ورثة مستغلها عن طريق عقود في غياب مراجعة السومة الكرائية والتي لا تتجاوز 120 درهم في الشهر.

توصيات:

- اتخاذ الإجراءات القانونية في حق المتقاعسين عن أداء واجب الكراء لتخفيض قيمة الباقي استخلاصه؛
- مراجعة العقود و أثمان الأكرية كما هو منصوص عليه في القوانين الجاري بها العمل لتنمية موارد الجماعة؛
- إعمال مبدأ المنافسة بخصوص كراء الأملاك الخاصة للجماعة وفق كناش تحملات يوافق عليه المجلس وطبقا لمقترح الأثمان التي تحددها اللجنة الإقليمية للتقويم؛

3. إنجاز النفقات

يبين الجدول التالي مجموع نفقات الجماعة برسم سنة 2016:

جدول 18:نفقات الجماعة برسم سنة 2016

بيان	الاعتمادات النهائية	المصارف الملتزم بها	الحوالات الصادرة والمؤشر عليها
الميزانية	69.501.482,38	55.367.939,55	45.794.404,12
الميزانيات الملحقة			
الحسابات الخصوصية	7.310.833,05	6.801.591,72	3.896.000,00
المجموع	76.812.315,43	62.169.531,27	49.690.404,12

من خلال هذا الجدول يتبين أنه:

- **بالنسبة للميزانية العامة:**
  - نسبة المصاريف الملتزم بها تشكل 80.93% بالنسبة للإعتمادات النهائية؛
  - نسبة الحوالات الصادرة والمؤشر عليها لا تتعدى 79.9% بالنسبة للمصاريف الملتزم بها؛
- **بالنسبة للحسابات الخصوصية:**
  - نسبة المصاريف الملتزم بها تشكل 93% بالنسبة للإعتمادات النهائية؛
  - نسبة الحوالات الصادرة والمؤشر عليها تشكل 57% بالنسبة للمصاريف الملتزم بها.

3.1. استعراض النفقات

جدول 19 : تطور نفقات الجماعة برسم سنوات 2014-2015-2016

بيان	*نفقات 2014	*نفقات 2015	*نفقات 2016	نسبةالنمو (2014-2015)	نسبةالنمو (2015-2016)
التسيير	29.420.342	34.061.533	31.853.467	15%	- 7%
التجهيز	7.748.690	9.365.197	13.940.936	21%	49%
مجموع الميزانية العامة	37.169.032	43.426.730	45.794.403	16%	5.5%
الميزانية الملحقة					
الحسابات الخصوصية	4.892.169	5.309.388.21	3.896.000	9%	-27%
مجموع نفقات الميزانيات	42.061.201	48.736.118	49.690.103	16%	2%

*يعتبر الفائض السنوي N لسنة المرصود للجزء الثاني من الميزانية الموالية N+1 كنفقة التسيير في نهاية سنة N

من خلال تحليل هذا الجدول، يتبين:

- أنه بخلاف نفقات التجهيز التي عرفت ارتفاعا مستمرا، فإن نفقات التسيير، بعد أن عرفت نموا يقدر ب 15% خلال سنة 2015 مقارنة بسنة 2014، سجلت انخفاضا يقدر ب 7% خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 .
- انخفاض ملفت لنفقات الحسابات الخصوصية برسم سنة 2016 مقارنة مع سنة 2015 بنسبة تقدر ب 27%.

كما أن تفحص تركيبة النفقات و تطورها خلال سنوات 2014-2015-2016 يبين ما يلي:

جدول20: تطور تركيبة نفقات الجماعة برسم سنوات2014-2015-2016

	نفقات 2014	نفقات 2015	نفقات 2016	نسبة التغير (2014-2015)	نسبة التغير (2014-2015)
النفقات الإجبارية (1)	18.520.652	20.171.887	17.873.735	9%	-11%
(1)/(3)	62%	59%	56%		
نفقات الموظفين (2)	9.798.345	10.666.531	10.515.829	8%	-2%
(2)/(3)	33%	31%%	33%		
نفقات التسيير (3)	29.420.342	34.061.533	31.853.467	6%	8%
(3)/(4)	79%	78%	70%		
مجموع نفقات الميزانية العامة (4)	37.169.032	43.426.730	45.794.403		

- شكلت حصة نفقات التسيير فيما يخص مجموع نفقات الميزانية خلال سنوات 2014-2015-2016 (التسيير والتجهيز) نسبة مهمة بمعدل يقدر ب 75%؛ حيث أن هذه الحصة عرفت انخفاضا نسبيا خلال سنة 2016
- عرفت النفقات الإجبارية حصة جد مهمة في نفقات التيسير، حيث سجلت بين سنتي 2014-2015 نسبة بمعدل 60%؛ بيد أن حصة هذه النفقات الإجبارية في مجموع نفقات التسيير عرفت، خلال سنة 2016 بالمقارنة مع سنة 2015، انخفاضا مهما بنسبة 11%؛
- سجلت حصة نفقات الموظفين في نفقات التسيير نسبة شبه قارة بمعدل 32% خلال هذه السنوات الثلاث؛

وبالموازاة مع ذلك، قدمت الجماعة خلال سنة 2016 إعانات و إمدادات لفائدة الجمعيات النشيطة بما مجموعه 1.436.000 درهم اكما هو مبين في الجدول التالي، وذلك في غياب تام لجدول استعمال تعده الجمعية المستفيدة، حيث شكلت هذه الحصة في نفقات التسيير نسبة 5.3%.

نوع الإعانات والمساهمات	قيمة النفقة
إعانات مقدمة لجمعية الأعمال الاجتماعية للموظفين	150.000
إعانات مقدمة للمؤسسات الخيرية	400.000
إعانات مقدمة للأعمال الإنسانية	60.000
إعانات لمؤسسات أخرى	96.000
إعانات للجمعيات الرياضية	400.000
منح لصالح الجمعيات	330.000
مجموع الإعانات والمساهمات (1)	1.436.000
النسبة (1)/(2)=	4.5%
نفقات التسيير (2)	31.853.467

3. نفقات السلع والخدمات

3.3.1. تنظيم وأداء وظيفة الاقتناء

من أجل التأكد من نجاعة المساطر المتبعة على المستويين القانوني و الاقتصادي، عملت اللجنة، من خلال محور النفقات، على تقييم الإجراءات المتخذة من طرف مصالح الجماعة على مستوى تنظيم وأداء وظيفة الاقتناء

من أبرز النواقص التي خلصت إليها لجنة الافتحاص:

- غياب مصلحة خاصة بالاقتناء تعمل على تلقي ومركزة الحاجيات والطالبات المعبر عنها من طرف كل مصلحة، الشيء الذي يوضح تشردم وظيفة الاقتناء بين كل المصالح، حيث أن هذه الأخيرة، كل على حدة، تباشر مسطرة الاقتناءات المتعلقة بها: تحديد الحاجيات، الإعلان عن عملية الاقتناء واستلامها؛
- غياب مرجع (référentiel) يمكن من وصف تنظيم وأداء وظيفة الاقتناء بكيفية مدققة، مع تحديد مراحل وصيرورة الوظيفة، وذلك منذ التبليغ عن الحاجيات من طرف كل مصلحة وإرسالها إلى مصلحة الاقتناء من أجل معالجتها ومباشرة مسطرة الاقتناء والإعلان .
- غياب نظام معلوماتي خاص بوظيفة الاقتناء يعمل على:
  - جمع كل المعلومات وتلخيصها و جعلها كمرجع وبنك للمعلومات فيما يخص الأثمان والمونين؛
  - تقاسم المعلومة بين مختلف المصالح من أجل تسهيل تحديد المتطلبات السنوية وبرمجتها حسب الأولويات والاعتمادات المالية المتوفرة.

3.3.2. البرنامج التوقعي للمقتنيات

من خلال تشخيص البرنامج التوقعي للجماعة، و من أجل تقييم وإعطاء نظرة مدققة حول نجاعة مسطرة برمجة المقتنيات بشكل يوازي بين الحاجيات الحقيقية للجماعة وإمكانياتها المادية، خلصت ملاحظات اللجنة إلى النواقص التالية:

- إعداد مشروع البرنامج التوقعي لسنة 2016 دون العمل على نشره في الآجال القانونية طبقا للقوانين المعمول بها وذلك لتأخر برمجة الفائض الحقيقي للسنة المالية 2016 والإعلان والتبليغ من طرف الخازن عن توفر الاعتمادات حتى شهر ماي من نفس السنة؛
- غياب سياسة واضحة لدى الجماعة تمكن من التبليغ وتحديد الحاجيات والمشتريات والمنجزات والأشغال الضرورية المتوقعة خلال السنة المالية مع إحصائها؛ الشيء الذي يوضح أن تحديد الحاجيات بجماعة أزيلال غير منظم حسب رؤية قبلية واضحة، مع تسجيل غياب أجندة سنوية لتنفيذ بعض عمليات الاقتناء و الارتكاز فقط على تلبية الحاجيات المعبر عنها من حين إلى آخر من طرف المصالح في غياب التنسيق فيما بينها .

ومن خلال هذه الاختلالات يصعب :

- تحديد رؤية قبلية واضحة وشفافة حول الحاجيات الضرورية سواء على المستوى الداخلي للجماعة أو على المستوى الخارجي (على صعيد المقاولة خاصة) وبرمجتها حسب الاعتمادات المتوقعة؛
- التقريب بين كل ما هو توقعي ومبرمج وكل ما هو محقق من المشتريات من أجل تصحيح الفوارق والتباعد (écarts) خلال السنوات الموالية؛

- تقديم صورة واضحة لمجهودات الجماعة حول الربط بين برمجة المشتريات وبرمجة الميزانية.

3.3.3. تدبير النفقات عن طريق الصفقات

بلغ مجموع نفقات الجماعة عن طريق الصفقات ما يناهز 4.116.422 درهما كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول21: نفقات الجماعة عن طريق الصفقات برسم سنة 2016

تاريخ إبرام الصفقة	عدد الصفقات	المصارف الملتزم بها	الحوالات الصادرة والمؤشر عليها خلال 2016	نسبة الأداءخلال سنة 2016
2013	2	1 160 644,35	143 479,7	%12
2014	4	4 915 670,33	1 527 159,79	%31
2015	2	2 088 924,72	1 312 073,09	%62
2016	6	8 745 183,5	1 133 520	%12
المجموع	14	16 910 422,9	4 116 233.86	24%

- كل النفقات المبرمجة عن طريق الصفقات خلال سنة 2016 و الملتزم بأدائها أو التي تم أداؤها خلال 2016، متعلقة بمشاريع ذات طابع بنيوي (إنشاء الطرق و تبليط الأزقة) للنهوض بالخصاص المسجل على صعيد البنية التحتية لتراب الجماعة؛
- أغلبية الأشغال في طور الإنجاز؛
- نسبة الأداء لم تتجاوز 26 %خلال 2016؛
- 50 % من مجموع الصفقات (8 745 183.5 درهم) متعلقة بالصفقات المبرمة برسم سنة 2016 ؛

3.3.3.1. المقتضيات المطبقة على كل صفقة حسب نوعها

يتعلق الأمر في هذا الجانب بالتأكد من احترام الإجراءات المتعلقة بكل صفقة حسب نوعيتها؛ و من خلال تفحص عينة من الملفات، تم الوقوف على الملاحظات التالية:

- كل الصفقات تم إبرامها عن طريق عروض مفتوحة ومطابقة لخصوصيات الطلبية المزمع تحقيقها؛
- احترام المقتضيات المضمنة في المرسوم المتعلق بالصفقات العمومية من طرف مصالح الجماعة لكل الصفقات المفتحصة؛

3.3.3.2. الإعلان عن الصفقات

انصب عمل لجنة الفحص على تقييم الجوانب المحيطة بعملية الإعلان عن الصفقات للتأكد من مدى نجاعة المسطرة المتبعة واحترامها للقوانين الجاري بها العمل.

من بين الملاحظات المسجلة نخص بالذكر:

- عدم وجود دليل المساطر خاص بالجماعة لتحديد بشكل مفصل طريقة إبرام الصفقة لملائمتها مع نوعية وخصوصية الطلبية و الأعمال المزمع تنفيذها ؛
- عدم مسك سجل خاص لتسجيل أسماء المتنافسين الذين قاموا بسحب أو تحميل ملف طلب العروض طبقا للمادة 19 من المرسوم أو الذين وضعوا الأظرفة المتعلقة بالصفقة ؛

تعقيب الجماعة الترابية

بخصوص الملاحظة المتعلقة بعدم مسك سجل خاص لتسجيل أسماء المتنافسين الذين قاموا بسحب أو تحمل ملف طلب العروض طبقا للمادة 19 من المرسوم أو الذين وضعوا الأظرفة المتعلقة بالصفقة، و الواردة بالصفحة 40 من التقرير؛ تجدر الإشارة إلى أن هذه الجماعة تعتمد على مكتب الضبط التابع لها لتسجيل طلبات المتنافسين نظرا لصعوبة وضع سجل خاص حيث أن بعض المتنافسين لا يقدمون ملفاتهم إلا أثناء جلسة فتح الأظرفة إذ يقدمونها مباشرة لرئيس اللجنة ؛ و رغم هذه الصعوبة فقد عملت مصالح هذه الجماعة على تخصيص سجل خاص لهذه العملية خلال هذه السنة .

تعليق اللجنة

تسجل اللجنة إيجابا أخذ ملاحظتها بعين الاعتبار.

- **في غياب مصلحة الصفقات، تقوم كل مصلحة على حدة بتحديد حاجياتها وتباشر مسطر الإعلان عن الصفقات التي تهمها.**

بيد أن اللجنة سجلت بعض النقط الايجابية المتعلقة بـ:

- **احترام مبدأ المنافسة وشروط الإعلان عن طلب العروض؛**
- **نظام الاستشارة يحدد كل الوثائق والمستندات المطلوبة والتي يجب أن يدلي بها المتنافسون؛**
- **ملائمة العناصر المكونة لملف طلب العروض لكل الصفقات المتفحصة.**

3.3.3.3. تقييم عروض المتنافسين

يتوخى من خلال تفحص عملية تقييم عروض المتنافسين التأكد من احترم لجنة دراسة العروض للقوانين الواردة بالمرسوم المتعلق بالصفقات العمومية. ومن أهم النقط المسجلة من طرف اللجنة :

- **مطابقة تركيبة وصفة أعضاء لجنة تقييم العروض للقوانين المعمول بها؛**
- **ملفات نائلي الصفقات تضم جميع الوثائق المطلوبة طبقا لمرسوم الصفقات العمومية؛**
- **احترام المادة 20 من مرسوم الصفقات العمومية فيما يخص آجال إشهار إعلان العروض المفتوح في 21 يوم قبل جلسة فتح الأظرفة؛**
- **مراسلة لجنة طلب العروض المتنافس صاحب العرض المنخفض بكيفية غير عادية أو الأثمان المنخفضة بكيفية غير عادية لتقديم توضيحات في الموضوع وتبرير الأثمان، ثم اجتماع اللجنة بعد ذلك ومن جديد في الآجال القانونية لدراسة تعليلات المتنافس؛**

3.3.3.4. المصادقة على الصفقات وتبليغ المصادقة

بخصوص المصادقة على الصفقات وكذا تبليغ المصادقة على الصفقة إلى نائلها، أسفرت هذه العملية على الملاحظات التالية:

- **تم التأكد من مصادقة الرئيس على كل الصفقات المفتحصة؛ وذلك بعد انصرام أجل 15 يوما بعد انتهاء أشغال اللجنة بخصوص طلبات العروض المفتوحة؛**

- **الشروع في انطلاق الأشغال بعد المصادقة على الصفقة وإشعار نائلها بمباشرة إنجازها؛**

بيد أن اللجنة لاحظت بعض النواقص والتي يجب تفاديها مستقبلا ولاسيما:

- **عدم تبليغ نتائج لجنة طلب العروض سواء لنائلها أو المتنافسين المبعدين؛**
- **عدم وجود في الملفات المفتحصة على نسخ من الإصدارات المتعلقة بإبلاغ المصادقة على الصفقات من طرف مصالح الجماعة إلى نائلها والاكتفاء فقط بوسائل أخرى للاتصال لإشعار أصحاب الصفقات؛**
- **عدم إرسال ملف الاستشارة إلى لجنة العروض 08 أيام قبل نشر إعلان طلب العروض.؛**

3.3.3.5. تتبع وإنجاز الصفقات

من خلال تفحص عينة من الصفقات من أجل التأكد من إنجازها وفقا لمقتضيات دفتر الشروط الخاصة ونظام الاستشارة، تم تسجيل الملاحظات العامة الآتية:

- **الإنجاز الفعلي للأعمال المؤداة لجل الصفقات المفتحصة؛**
- **مطابقة غالبية الأشغال المنجزة عن طريق الصفقات للمواصفات المضمنة بدفتر الشروط الخاصة ونظام الاستشارة مع ملاحظة بعض الفوارق البسيطة بين كمية الأشغال المنجزة على الميدان والأشغال الواردة في جداول الأعمال و كشوفات الحساب كما هو الشأن للصفقتين رقم 2016/9 ورقم 2016/7؛**

جواب الجماعة الترابية

حول ملاحظة الفوارق بين كمية الأشغال المنجزة على الميدان والأشغال الواردة في جداول الأعمال وكشوفات الحساب كما هو الشأن للصفقتين رقم 2016/9 و رقم 2016/7؛ و المذكورة في الصفحة 41 من التقرير؛ تجدر الإشارة إلى أن هذه الفوارق تم تداركها في الكشوفات المؤقتة الموالية نظرا لكون الصفقتين لم تنتهيا آنذاك.

تعليق اللجنة

تسجل اللجنة إيجابا أخذ ملاحظتها بعين الاعتبار

- **امتثال، بصفة عامة، نائلي الصفقات لجميع الشروط الواردة بكل من دفتر الشروط الخاصة ونظام الاستشارة؛**
- **صحة أهلية الموقعين على كشوفات الحساب (رئيسة المجلس)؛**

غير أن اللجنة عملت على تحديد بعض النواقص التالية :

- **خلافا للمادة 163 من مرسوم الصفقات، جل الصفقات لم تكن موضوع تقديم تقرير حول الصفقة التي يعدها صاحب المشروع؛**
- **خلافا للمادة 164 من نفس المرسوم، لم يقم المكلف بتتبع الأشغال بإنجاز تقرير نهاية الأشغال بالنسبة للصفقات التي تتجاوز كلفتها مليون درهم (الصفقة رقم 2014/4 المتعلقة بتبليط الأزقة، كلفتها 2.133.889 درهم وتاريخ التسليم النهائي للأشغال هو 2016/10/11)؛**

- فوارق مهمة بين تقديرات أثمان صاحب المشروع و عروض نائل الصفقات، لاسيما الصفقة رقم 05/ 2016: اقتراح صاحب المشروع يقدر ب 312 000 درهما، بيد أن الثمن المقدم من طرف نائل الصفقة يقدر ب 202 000 درهم، الشيء الذي يستوجب معه العمل على تقوية القدرات فيما يخص ضبط تقديرات الأثمان في البيان التقديري وذلك عن طريق تكوين بنك معلومات حول أثمان السلع والتوريدات وكذا خصائصها الملائمة لحاجيات الجماعة.

➢ <u>المعاينة الميدانية</u>

بعد المعاينة الميدانية التي قامت بها لجنة الافتحاص لعينة من الصفقات والأشغال التي هي في غالبها في طور الإنجاز، تمكنت من رصد بعض الملاحظات المتعلقة باحترام دفتر التحملات و جودة الأشغال:

- إنجاز الأشغال و التوريدات طبقا لشروط دفتر التحملات بالنسبة للصفقة رقم 2016/03 المتعلقة بشراء وتثبيت الكراسي بالأماكن العمومية والصفقة رقم 2016/05 المتعلقة بشراء السلع و إصلاح شبكة الإنارة العمومية؛
- وجود فوارق متفاوتة بين الكميات المنجزة والكميات الواردة في جداول الأعمال وكشوفات الحساب (البند رقم 6) فيما يتعلق بالصفقة رقم 2016/09 المتعلقة بتبليط الأزقة (Pavés) وخصوصا على مستوى الزنقة رقم 8 بحي المسيرة: الكمية الحقيقة المنجزة هي 240.30 متر مربع عوض 348.15 متر مربع المقيدة في كشوفات الحساب.
- نفس الفوارق تمت ملاحظتها بالنسبة للصفقة 2016/07 المتعلقة بصيانة الطرق، بحيث أثبتت المعاينة الميدانية أن بعض المساحات الواردة في كشوفات الحساب لا تتطابق مع ما هو منجز على أرض الواقع، ويتجلى هذا على الخصوص بالنسبة للبند 8 المتعلق بتزويد ووضع حجرات الرصيف (Fourniture et pose de bordures de trottoirs) بعد إعادة احتساب المساحة تبين أن المساحة الحقيقية هي 1356 عوض 1400 (فارق 44 متر^2) المؤدى عنه من خلال كشوفات الحساب ؛
- جداول الأعمال (attachements) غير مضبوطة حسب الشكل القانوني وبعضها غير مؤرخة وغير موقعة من طرف تقني الجماعة المكلف بتتبع الأشغال بخصوص الصفقة رقم 2016/07؛
- تغيير أماكن إنجاز بعض الأشغال كما هو الشأن بالنسبة للصفقة 2015/06 المتعلقة بإنجاز الطرق بمدينة أزيلال بحيث تم تغيير الطرق التي كانت مقررة في دفتر التحملات، والتي هي: "جزء من الطريق رقم 6 حسب تصميم مكتب الدراسات بحي الوحدة إلى الطريق رقم 19 محطة الوقود زيز إلى بوهادي ومن الطريق رقم 17 إلى حي تيفروين متجهة إلى طريق ب" وقد تم استبدالها ب : " الطريق الموجود أمام مدرسة الوحدة مرورا أمام داخلية الثانوية التقنية، ومن شارع الفقيه البصري وصولا إلى حي أزيلال القديم (اغرويز) والمقطع الطرقي المحادي لمقبرة الزاوية القديمة".
- هذه الوضعية تستدعي عدة ملاحظات منها :
  - ضعف الدراسات القبلية المعتمدة لإنجاز هذه الأشغال بحيث أن الأماكن المقررة لإنجاز هذه الطرق غير مشمولة بتصميم التهيئة وبالتالي عدم إمكانية اللجوء إلى مسطرة نزع الملكية؛
  - هذه التغييرات طرحت عدة إشكالات أثناء تنفيذ الأشغال نظرا لعدم خضوعها لدراسات تقنية مسبقة، بالإضافة إلى العديد من التغييرات التي طرأت على بنود دفتر التحملات ؛

- هذه التغييرات لم تكن محل مصادقة في دورة من دورات المجلس، بل أعضاء من مكتب المجلس هم من قررها بعد تحرير محضر في هذا الشأن وتوقيعه بتاريخ 19 مايو 2016.

3.3.4. تدبير النفقات عن طريق العقود والاتفاقيات

3.3.4.1. العقود والاتفاقيات

بلغ مجموع نفقات الجماعة عن طريق العقود والاتفاقيات (طبقا للملحق رقم 5 المتعلق بالعقود واتفاقيات القانون العام) ما يناهز 6.733.341 درهم، كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول22:نفقات الجماعة عن طريق العقود والاتفاقيات برسم سنة 2016

رقم العقد	موضوع العقد	المصارف الملتزم بها	الحوالات الصادرة والمؤشر عليها
عقدة 2016/01 بتاريخ 2015/12/31 بين الجماعة وشركة تأمينات أزود	تأمين سيارات الجماعة عن سنة 2016	84.675,79	84.675,79
عقدة 2016/11 بتاريخ 2016/08/04 بين الجماعة وشركة تأمينات أزود	تأمين اليد العاملة بالجماعة	20.000,00	20.000,00
عقدة 2016/10 بتاريخ 2016/08/04 بين الجماعة وشركة تأمينات أزود	تأمين أعضاء المجلس الجماعي	25.000,00	25.000,00
عقدة 2016/13 بتاريخ 2016/07/02 بين الجماعة وشركة تأمينات أزود	تأمين 3 سيارات المصلحة التي تم اقتناؤها في 2016	7753,92	7753,92
عقدة كراء بتاريخ 04 نونبر 2014 بين الجماعة واحمد رحلة	كراء محل بحي تانوت يقطن فيه العميد الإقليمي للأمن الوطني	21.384,00	21.384,00
عقدة كراء بتاريخ 07 ابريل 2011 بين الجماعة ومحمد صالح	كراء محل بشارع محمد الخامس ازيلال يستغل كإدارة للأمن الوطني	165.528,00	165.528,00
عقدة كراء بتاريخ 2008/05/19 بين الجماعة وحميد فاندي	كراء محل بشارع محمد السادس ازيلال يستغل كإدارة ملحقة للأمن الوطني	84.000,00	84.000,00
عقد شراء ارض بالتراضي بين الجماعة وحسن زكي	شراء بقعة أرضية مساحتها 616 م^2 لإنشاء المحطة الطرقية	123.200,00	123.200,00
عقد شراء ارض بالتراضي بين الجماعة وحسن زكي	شراء بقعة أرضية مساحتها 353 م^2 لإنشاء المحطة الطرقية	70.600,00	70.600,00
عقد كراء بتاريخ 26 يونيو 2000 بين الجماعة و الهالك عبد السلام سكني	كراء ارض مساحتها 4335 م^2 تستغلها الجماعة	260.100,00	65.025,00
عقد كراء بتاريخ 2001/09/05 بين الجماعة ومحمد تاعدوشت	كراء ارض عارية بالحي التجاري تستغلها الجماعة	21.675,00	21.675,00
عقد كراء بتاريخ 2003/09/09 بين الجماعة والهالك سمير غلاب	كراء ارض عارية بالحي التجاري تستغلها الجماعة	38.248,00	25.500,00
اتفاقية القانون العام رقم 2016/07 بين الجماعة وشركة أمنار المدينة باكادير	اقتناء شاحنتين من سعة 7 م^3 – شاحنة بصهريج 4000 لتر – سيارة إسعاف مجهزة + سيارة لنقل الأموات مكيفة	2.659.980,00	0,00
اتفاقية القانون العام رقم 2016/09 بين الجماعة وشركة أمنار المدينة باكادير	اقتناء سيارتين للمصلحة	560.000,00	560.000,00

رقم العقد	موضوع العقد	المصارف الملتزم بها	الحوالات الصادرة والمؤشر عليها
اتفاقية القانون العام رقم 2016/16 بين الجماعة وشركة أمنار المدينة باكادير	اقتناء سيارة المصلحة	18.999,99	18.999,99
عقد بتاريخ 2016/06/16 بين الجماعة والمحامي محمد فريحو	الدفاع عن حقوق الجماعة وقضاياها الخاصة أمام المحاكم	40.000,00	40.000,00
عقد رقم 2016/2608 بين الجماعة والشركة الوطنية للنقل واللوجيستيك	اقتناء شيات الوقود والزيوت	1.500.000,00	1.500.000,00
عقد رقم 2016/33404116 بين الجماعة والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب	اقتناء شيات مستحقات المواصلات السلكية واللاسلكية	100.000,00	100.000,00
عقد رقم 2016/23404516 بين الجماعة والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب	اقتناء شيات مستحقات الكهرباء	3.500.000,00	3.500.000,00
عقد رقم 2016/13401416 بين الجماعة والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب	اقتناء شيات مستحقات الماء	300.000,00	300.000,00
اتفاقية بين الجماعة والخزينة العامة للملكة	تهيئ أجور موظفي الجماعة	5000,00	0,00
المجموع		9 606 144,70	6 733 341,70

وبعد تفحص عينة من النفقات المنجزة بواسطة العقود والاتفاقيات بغرض التأكد من مطابقة المسطرة المتبعة للقانون المعمول به في هذا المجال، تم الوقوف على الملاحظات التالية:

- إبرام العقود والاتفاقيات طبقا للملحق رقم 5 لمرسوم الصفقات العمومية؛
- عدم توفر الجماعة على لائحة جاهزة وكاملة تلخص كل العقود والاتفاقيات المبرمة خلال كل سنة مالية أو التي تم على إثرها تنفيد النفقة، الشيء الذي جعل لجنة الافتحاص تطلب خلال المهمة وباستمرار من مصلحة الميزانية والمحاسبة العمل على إقحام بعض الاتفاقيات والعقود التي لم تدرج في الجداول المطلوبة ؛
- تحديد بصراحة أسم نوع (spécification de la marque) الآليات المتحركة على مستوى ملف الاستشارة بخصوص العقد 2016/7 عوض وضع كلمة " نوع الآلية أو ما يماثلها marque ou similaire" ؛
- عدم تجديد بعض عقود الكراء لبعض الأراضي في ملكية الخواص والمستغلة من طرف الجماعة، نظر لوجود نزاعات قضائية. ورغم ذلك، فإن العلاقة الكرائية قائمة ومستمرة بجميع عناصرها؛ و على سبيل الذكر العقد رقم 2016/14 المتعلق بكراء قطعة أرضية من الخواص ذات المساحة 1700 م^2 والتي تم البناء فوقها محلات من طرف الجماعة وتم كرائها لمجموعة من الخواص لأغراض تجارية؛ الشيء الذي يستلزم القيام بتصحيح هذه الوضعية أو التسريع بمسطرة نزع الملكية المزمع القيام بها (حسب مدير المصالح) لاقتناء هذه الأرض من طرف الجماعة وضمها لممتلكاتها مع تسوية وضعيتها؛
- تتحمل الجماعة نفقات أكرية غير مستغلة من طرف مصالحها؛ يتعلق الأمر بمحلات للسكن الوظيفي والادارة الموضوعة رهن إشارة مصالح الأمن الوطني بأزيلال ، كما هو مبين أسفله، والتي تكلف ميزانية الجماعة سنويا 270 912 درهما ،

جدول 23 نفقات الأكرية الغير مستغلة من طرف مصالح الجماعة برسم سنة 2016

رقم العقد	المبلغ السنوي بالدرهم	الجهة المستفيدة
2016/30	165 528	مصالح الأمن الوطني
2016/08	84 000	مصالح الأمن الوطني
2016/02	21 384	مصالح الأمن الوطني
المجموع	270.912	مصالح الأمن الوطني

جدول 24:نفقات الجماعة عن طريق اتفاقيات الشراكة والتعاون برسم سنة 2016

رقم الاتفاقية وتاريخها	موضوع الاتفاقية	المبلغ الإجمالي للمشروع	المصارف الملتزم بها	الحوالات الصادرة والمؤشر عليها
2014/42 بتاريخ 08 يوليو 2014	إتمام أشغال تبليط الأزقة بالتجمع السكني تفروين وأشغال تبليط الأزقة بالتجمع السكني بودون بجي ايت اخليفت اكوديد	1.571.200,00	1.451.598,72	0,00
2014/86 بتاريخ 14 اكتوبر 2014	تعويض فريق تنشيط الحي برسم سنة 2014	28.800,00	28.800,00	28.800,00
2015/22 بتاريخ 27 ابريل 2015	تبليط الأزقة بالتجمعات السكنية التالية: اغير نحاحان، اغرويز- بوهادي وجزء من المسيرة بجي ايت اخلفت اكوديد	1.751.200,00	1.425.577,92	0,00
2015/04 بتاريخ 27 ابريل 2015	تعويض فريق تنشيط الحي برسم سنة 2015	28.800,00	28800,00	28.800,00
2016/20 بتاريخ 21 نونبر 2016	إصلاح وتأهيل أماكن بيع اللحوم بالسوق الأسبوعي	1.561.600,00	0,00	0,00
2016/21 بتاريخ 21 نونبر 2016	تعويض فريق تنشيط الحي برسم سنة 2016	38.400,00	38.400,00	38.400,00
ملحق رقم 2 للاتفاقية رقم 063AFG/2008 Du 15/04/2013	حصة الجماعة في إنجاز أشغال التطهير السائل	20,000,000	2,000,000	2,000,000
2015/4 بتاريخ 2015/03/16	إعادة تحيين تصميم التهيئة للجماعة	950.000	350.000	350.000,00
المجموع		25 930 000,00	5 323 176,64	2 446 000,00

3.3.4.2. الاقتناءات والمبادلات العقارية

بعد إفتحاص المعاملات العقارية المنجزة من طرف الجماعة عن طريق العقود والمتمثلة أساسا في الاقتناءات "Acquisitions" بغرض التأكد من احترام القوانين المعمول بها في هذا الميدان، تبين للجنة الافتحاص ما يلي:

- **اقتناء ثلاث قطع أرضية بمبلغ إجمالي يقدر ب 582.600 درهم مخصصة، بالإضافة إلى مجموعة من الأراضي الأخرى التي تعتزم الجماعة اقتنائها في إطار مسطرة نزع الملكية أو بالتراضي، لبناء المحطة الطرقية (التفاصيل في المحور رقم 6 أسفله المتعلق بتدبير الممتلكات).**

3.3.5. تدبير النفقات عن طريق سندات الطلب

بلغ مجموع نفقات الجماعة عن طريق سندات الطلب ما يناهز 2.928.420 درهم (كما هو مبين في الجدول أدناه)، علما أن حصة الحولات الصادرة في المصاريف الملتزم بها تمثل برسم سنة 2016 نسبة تقدر ب 97 %:

جدول 25:نفقات الجماعة عن طريق سندات الطلب برسم سنة 2016

عدد السندات	المصارف الملتزم بها	الحوالات الصادرة والمؤشر عليها
38 سند	3.017.878	2.928.420
المجموع	3.017.878	2.928.420

من بين الملاحظات المسجلة في محور تدبير النفقات عن طريق سندات الطلب، نذكر على الخصوص:

- **ملائمة الأعمال (الأشغال- التوريدات- الخدمات) لموضوع سند الطلب بالملحق رقم 4 للمرسوم المتعلق بالصفقات العمومية؛**
- **وجود الإشهاد المسبق على الالتزام المالي بخصوص أغلب العمليات؛**
- **عدم لجوء الجماعة على العموم إلى تقسيم النفقات مع إعمال مبدأ المنافسة ؛**
- **مطابقة الأعمال والتوريدات المؤداة لمواصفات سندات الطلب كما ونوعا.**

بيد أن لجنة الافتحاص عملت على تحديد بعض الملاحظات التي يجب تفاديها مستقبلا:

- **تسلم التوريدات من طرف موظف واحد عوض لجنة مخصصة لتسلم الأعمال: سند رقم 2016/13 – سند رقم 2016/07**
- **الاكتفاء بالاتصال (هاتفيا عموما) بالمورد الذي قدم أقل ثمن عوض إرسال سند الطلب للمورد مع تحديد آجال تسليم التوريدات: سند رقم 2016/13 – سند رقم 2016/17- سند 2016/07**
- **مراسلة المتنافسين دون تحديد آجال تقديم بياناتهم على حدة؛**
- **غياب تحديد آجال إنجاز الأشغال أو التسليم أو حتى التفاوض حول الضمانات المتعلقة بالإصلاح أو تغيير السلعة خصوصا بالنسبة لبعض الآليات الالكترونية:سند رقم 2016/13- سند رقم 2016/17- سند رقم 2016/19- سند رقم 2016/18**
- **غياب لجنة تعمل على دراسة عروض المتنافسين و مراقبة الخصوصية التقنية خصوصا الآليات الالكترونية والتقنية قبل إرسال سند الطلب إلى المورد الذي قدم أقل ثمن والذي استجاب إلى طلب وشروط الطلبيات: سند رقم 2016/13- سند رقم 2016/17- سند رقم 2016/31؛**
- **عدة نواقص تشوب سند رقم 2016/18:**
  - غياب محاضر تتبع الأشغال المتعلقة بالإصلاحات على صعيد مقر الجماعة؛
  - الفرق بين تاريخ اقتراح بيان الأثمان devis contradictoire من طرف المتنافسين (2016/05/20) و تاريخ محضر التسلم النهائي الأشغال (2016/05/24) لا يتجاوز 4 أيام. هذه المدة تضل جد ضئيلة و غير معقولة من أجل إنجاز الأشغال مقارنة مع حجم هذه الأخيرة التي تقدر ب 149 697.96 درهم؛ الشيء الذي يجعل اللجنة تطرح فرضية أن هذا السند تم اللجوء إليه لتسوية الوضعية مع المقاول (الذي

سبق له أن قام بأشغال موضوع السند رقم 2015/29)، و أن الأشغال بوشرت من طرف المقاول قبل مراسلة المتنافسين والالتزام المسبق بالنفقة.

3.3.6. تدبير النفقات عن طريق شساعة النفقات

يتعلق الأمر بتفحص النفقات المنجزة عن طريق شساعة النفقات للتأكد من مدى مطابقة المسطرة المتبعة للقوانين والمساطير الجاري بها العمل. ومن بين الملاحظات المسجلة في هذا المجال نذكر على الخصوص:

- مسك شسيع النفقات للسجلات المحاسباتية المطلوبة؛
- سلامة وقانونية العمليات المحاسباتية المضمنة بالسجلات الممسوكة من طرف شسيع النفقات ؛
- مطابقة نوع النفقات المنجزة لقرار إحداث شساعة المصاريف: أجور الأعوان العرضيين المؤقتين؛
- أهلية القائمين على تدبير شساعة النفقات: الشسيع ومساعده: قرار وزير الداخلية رقم F/327 بتاريخ 22/02/2016؛
- احتفاظ شسيع النفقات بأغلب الوثائق الإثباتية.
- النفقات وكذا التسبيقات من المبالغ المحصل عليها من الخازن تقوم على أساس الاعتمادات المتوفرة و على أساس أمر بالأداء موقع من طرف رئيسة المجلس.

غيران لجنة الافتحاص عملت على رفع بعض النواقص التالية:

- باستثناء مصاريف مصلحة جمع النفايات المنزلية، فإن مصاريف المصالح الثلاثة الأخرى غير مبررة بالشكل الكافي بحيث إن هذه المصالح لا تتوفر على الوضعيات اليومية لإنجاز الخدمة، التي يشهد عليها رئيس الورشة (chef de chantier) والتي هي أساس صرف التعويض، بل تعتمد فقط على الجداول (les feuilles d'attachements) الموقعة من طرف رئيس المصلحة والعضو المسؤول عن القطاع
- شسيع النفقات لا يتوفر على صندوق مقوى coffre fort ويعتمد فقط على التزود بالمصادر المالية اللازمة من الخزينة الإقليمية لأداء نفقات الأعوان في حينها (كل 15 يوما)، و لم يقم بالانخراط في بوليصة التأمينpolice d'assurance طبقا للقوانين الجاري بها العمل؛
- غياب آليات المراقبة الداخلية لشاسعة النفقات، وكذا دليل مساطر يحدد كيفية اشتغال هذه المصلحة، الشيء الذي يفسر عشوائية الدفاتر الممسوكة من طرف المكلفين بمختلف الأعمال و المتعلقة بتدوين عدد أيام عمل الأعوان، والتي لا يمكن اعتبارها بصفة رسمية وثائق محاسباتية؛

ومن ناحية أخرى، سجلت مجموع النفقات برسم سنة 2016 عن طريق شسيع النفقات، والمتعلقة بأربعة أنواع من الأعمال المشار إليها في الجدول أسفله، مبلغ قدره 948 599 1درهم، أي بزيادة تقدر ب 2.56% بالمقارنة مع سنة 2015. كما أن الشق المتعلق بتدبير جمع النفايات المنزلية يعد أعلى نفقة بنسبة 59% من مجموع أجور الأعوان المؤقتين متبوعا بالشق المتعلق بتدبير المساحات الخضراء والتشجير.

جدول 26:نفقات الجماعة عن طريق شساعة النفقات برسم سنة 2016

الأعمال	مبلغ النفقة	نسبة النفقة
1-جمع النفايات المنزلية	945271.77	59%
2-المساحات الخضراء	422642.92	26%
3-الممتلكات : الحراسة	186543.15	11%
4-الإنارة العمومية	45491.04	2.9%
المجموع	1599948.88	100%

3.3.7. تدبير حظيرة السيارات

من بين الملاحظات المسجلة بخصوص تفحص حظيرة السيارات نذكر على الخصوص:

- مسك المصلحة المكلفة بتدبير حظيرة السيارات للائحة جميع آليات وسيارات والدراجات النارية الجماعية مع تضمين هذه اللائحة لجميع المعلومات المتعلقة بهذه السيارات (نوع السيارة، رقم لوحة التسجيل، تاريخ الاستعمال الأول، المستعملين)، دون الإشارة إلى تاريخ الاقتناء؛
- توفر المصلحة المكلفة بتدبير حظيرة السيارات على لوائح خاصة بكل سيارة تتعلق بالكميات المستهلكة من الوقود وقطع الغيار؛
- تحديد ميزانية سنوية مخصصة لشراء الوقود عن طريق الصويرات vignettes والتي يتم الحصول عليها في إطار عقد بين الجماعة والشركة الوطنية للنقل واللوجستيك SNTL ؛
- وجود بوليصة التأمين لجل الآليات التي تم اختيارها كعينة إفتحاص؛
- احترام إعمال المنافسة فيما يتعلق بطلب الإدلاء بيانات الأثمان contradictoires devis من طرف المتنافسين في إطار طلب تغيير غيار السيارات والآليات؛
- قيام المكلفة بتدبير الوقود ببيان استهلاك bilan de consommation لكل سيارة و آلية دون وضع بطاقة خاصة بمصاريف زيوت التشحيم.

غير أن لجنة الافتحاص وقفت على مجموعة من النواقص التي يجب معالجتها:

- غياب تعيين رسمي للمكلف بحظيرة السيارات، الشيء الذي يفسر تدبيرها من طرف مجموعة من المصالح في ظل غياب هيكل تنظيمي رسمي وفي ظل ضعف الموارد البشرية اللازمة:
  - المكلف بتغيير قطاع غيار الآليات مكلف كذلك بمصلحة الممتلكات؛
  - المكلفة بمصلحة الممتلكات والآليات مكلفة بتدبير استهلاك الوقود؛
- وضع سيارات الجماعة رهن إشارة بعض النواب و الموظفين دون وثيقة إشهاد بالتسلم و كذا قرار تخصيص موقع عليه من طرف رئيسة المجلس يحدد نوع المهمة المكلف بها مستغل كل سيارة على حدة؛
- عدم توفر الجماعة على مساطر لتتبع حظيرة السيارات خاصة على مستوى استهلاك الوقود وقطع الغيار بالنسبة لكل مركبة على حدة.

- عدم توفر لدى مصلحة تدبير حظيرة السيارات لبرنامج توقعي يوضح رؤية الجماعة فيما يخص تغيير الآليات المتهالكة و اقتناء أخرى جديدة لتغطية الخصاص المتوقع ولاسيما بالنسبة للآليات الثقيلة؛
- الإغفال عين القيام ببطاقة تتبع fiche de suivi individuelle خاصة بكل سيارة أو آلية على حدة تحدد نوع الإصلاحات التي تم إجراؤها عليها مع مجموع المصاريف المتحملة ؛
- تدبير الوقود واستهلاكه تشوبه إختلالات مهمة:

- مصاريف استهلاك الوقود غير مبررة بشكل دقيق ويشوبها الكثير من الغموض ،بحيث أن عملية تزويد السيارات بالوقود بواسطة شيات الشركة الوطنية للنقل واللوجيستيك يبقى نظريا، لكون المسؤولة عن المرآب البلدي تقوم بتزويد السيارات والآليات التابعة للجماعة بالوقود عبر وصولات " bon pour" ، وتقوم فيما بعد بتسوية الوضعية مع صاحب محطة الوقود عن طريق الشيات.

تعقيب الجماعة الترابية

في التقرير تم تسجيل ملاحظة عدم تبرير بشكل دقيق لمصاريف استهلاك الوقود بحيث أن عملية تزويد السيارات بالوقود بواسطة شيات الشركة الوطنية للنقل واللوجيستيك يبقى نظريا ، لكون المسؤولة عن المرآب البلدي تقوم بتزويد السيارات والآليات التابعة للجماعة بالوقود عبر وصولات BON POUR و تقوم فيما بعد بتسوية الوضعية مع صاحب محطة الوقود عن طريق الشيات ؛ تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الوضعية تفرض على الجماعة في بداية السنة بسبب التأخر في الشروع في عمليات صرف الميزانية من طرف الخازن الاقليمي لأسباب تقنية كما أن الشركة الوطنية للنقل و اللوجستيك لا تزود الجماعة بالشيات إلا بعد تسديد قيمتها ؛ الشئ الذي تضطر معه الجماعة للجوء إلى وسيلة "الوصل لأجل" "BON POUR " و يتم بعد ذلك تسوية الوضعية مع الممون عن طريق الشيات .

تعليق اللجنة

اللجنة أخذت علما بخصوص الإكراهات التقنية ولاسيما فيما يخص التأخر في الشروع في عمليات صرف الميزانية من طرف الخازن الإقليمي وكذا التزود بالشيات إلا بعد تسديد قيمتها لفائدة الشركة الوطنية للنقل واللوجستيك. بيد أن اللجنة تأكد على ضرورة العمل على ضبط المصاريف السنوية لاستهلاك الوقود عن طريق وضع برنامج سنوي مفصل "Programme d'emploi" يحدد التوقعات المتعلقة باستهلاك الوقود طبقا للأوراش والمهام الحقيقية المنوطة ناهيك عن عقلنة الاستهلاك، وذلك حتى يتم تفادي نفاذ مخصصات الوقود قبل نهاية السنة واللجوء بذلك إلى الوصولات "BON POUR" كوسيلة لتسوية الوضعية مع الممون.

- استنفاذ مخصصات سنة 2016 من الصويرات les vignettes المتعلقة باقتناء الوقود في ظرف 9 أشهر والمقدرة ب 1.500.000 درهم ؛
- الاستمرار في التزود للثلاثة الأشهر المتبقية من سنة 2016 من الممونين إلى حين تسوية الوضعية بالصويرات المتعلقة بميزانية 2017 والتي هي موضوع عقد بين الجماعة والشركة الوطنية للنقل واللوجستيك SNTL؛

- رفض ممونو الجماعة للصويرات مقابل القيام بخدمة وشراء زيوت التشحيم، الشيء الذي تضطر معه مصلحة تدبير الوقود إلى تسجيل قيمة هذه الخدمة كأنها استهلاك لكمية معينة من للوقود؛ هذه الوضعية لم تمكن لجنة الافتحاص من المراقبة الدقيقة وكذا المقارنة بين استهلاك الوقود وأرقام عداد السيارات كل على حدة؛

➢ الأسباب الحقيقية التي تفسر نفاذ مخصصات نفقات الوقود قبل نهاية سنة 2016

ويمكن مجملا تفسير نفاذ مخصصات نفقات 2016 قبل نهاية السنة المالية عبر الأسباب التالية:

- ارتفاع كمية استهلاك الوقود نظرا لارتفاع وثيرة الأوراش المبرمجة؛
- استهلاك كمية كبيرة من الوقود من طرف بعض الآليات المتهالكة: شاحنة جمع النفايات المنزلية؛
- غياب برنامج توقعي بمثابة برنامج استعمال Programme d'utilisation يحدد بالتفصيل التوقعات المتعلقة باستهلاك الوقود طبقا للأوراش، للمهام المنوطة الحقيقية، والعمليات العرضية والمناسباتية؛
- غياب نظام معلوماتي كلوحة قيادة و تحكم tableau de bord تساعد رئيسة المجلس على:

- أخذ نظرة شاملة أو مفصلة حول تدبير حظيرة السيارات لاتخاذ قرارات آنية تمكن خصوصا من عقلنة استهلاك الوقود وأخذ معرفة دقيقة حول مصارف الإصلاحات وتغيير قطاع الغيار؛

- وضع آليات المراقبة الداخلية التي تمكن من ضبط استهلاك الوقود عبر تحديد سقف شهري، وفق مسطرة محددة وطبقا للمهام الموكلة، بخصوص الكميات الممكن استهلاكها من طرف السيارات الموضوعة رهن الإشارة ؛

- استفادة شاحنتين تابعتين لمصالح السلطة الإقليمية لأزيلال و المخصصتين لعملية سقي الأشجار على مستوى مجموعة من الدواوير من نفقات الوقود المخصص للجماعة؛ هذه العملية رغم أهميتها البالغة تتم في غياب لأي اتفاقية شراكة تعطي لها طابعا تشاركيا بين الجماعة و السلطة الإقليمية؛

- استفادة سيارة الإسعاف التابعة للمركز الصحي الإقليمي، من حين إلى آخر ،من الوقود المخصص للجماعة من أجل نقل خارج مدينة أزيلال خصوصا بعض الأشخاص المصابين بمرض عقلي والمنحدرين من جهات أخرى ؛ هذه العملية تمارس هي الأخرى في غياب لأي اتفاقية شراكة وتعاون بين جماعة أزيلال و مندوبية الصحة.

➢ مخلفات نفاد مخصصات نفقات الوقود برسم سنة 2016

من خلال تفحص الأسباب الحقيقية لنفاذ مخصصات نفقات الوقود برسم سنة 2016، خلصت اللجنة وفق الجداول أسفله إلى النتائج التالية:

- إستهلاك مخصصات نفقات الوقود برسم سنة 2016 والمقدرة في 1.500.000 درهم في حدود 19 شتنبر 2016 (أي قبل نهاية السنة)؛
- إتمام تزويد بالوقود آليات الجماعة والشاحنتين التابعتين للعمالة وسيارة الإسعاف التابعة للمستشفى الإقليمي من الممونين رغم نفاذ المخصصات، حيث أن قيمة هذا التزود يمكن تقديره إلى نهاية 2016 في 655.550 درهم: أي بزيادة 43% في الاستهلاك خلال شهرين و 21 يوما؛

- مخصصات نفقات الوقود برسم سنة 2017 والبالغة 1.800.000 درهم سيتم نفادها قبل نهاية السنة، حيث أن:

✓ قيمة الزيادة في الاستهلاك والبالغة 655.550 درهم وغير المؤداة خلال سنة 2016 ،سيتم أدائها لفائدة الممونين من خلال تسوية وضعيتها عبر مخصصات سنة 2017 فور توصل مصالح الجماعة من شركة SNTL بصويرات 2017 ؛

✓ أن قيمة استهلاك الوقود برسم سنة 2017 تقدر ب 769.473 درهم إلى حدود 15 مايو 2017، بالتالي فإن الباقي من مخصصات 2017 من 16 مايو إلى 31 دجنبر 2017 و الذي يجب تدبيره وعقلنته يقدر فقط ب 374.977 درهم.

جدول 27: قيمة مخصصات نفقات الوقود برسم سنة 2016

شهر استهلاك الوقود	قيمة النفقة بالدرهم	ملاحظة
من شهر فاتح يناير إلى 19 شتنبر 2016	1.500.000	نفاد مخصصات سنة 2016 قبل نهاية السنة
المجموع (1)	1.500.000	
من 20 شتنبر إلى غاية 30 شتنبر	93.520	تموين بدون أداء
أكتوبر	177.400	تموين بدون أداء
نونبر	181.000	تموين بدون أداء
دجنبر	203.630	تموين بمقابل سند دين
المجموع (2)	655.550	مجموع الدين: Surplus de consommation
المجموع العام للاستهلاك الوقود(2)+(1) =(3)	2 .155.550	قيمة الاستهلاك الحقيقي للوقود برسم سنة 2016

مخصصات نفقات الوقود برسم سنة 2017 1.800.000 درهم	
شهر استهلاك الوقود برسم سنة 2017	قيمة النفقة بالدرهم
من شهر يناير 2017 إلى 15 مايو 2017	769.473

نفقات 2016 من الوقود الغير المؤداة للممونين

655.550 درهم

الباقي و الواجب تدبيره من قيمة مخصصات الوقود برسم 2017: من 16 مايو إلى 31 دجنبر 2017

1.800.000- (769.473+655.550)

=

374.977 درهم

ومن أجل ضبط نفقات الوقود و كذا إرساء الشفافية في استهلاكه، عملت لجنة الافتحاص على اقتراح بعض التوصيات التالية:

توصيات:

- ❖ عقد اتفاقيات الشراكة والتعاون مع مصالح العمالة ومندوبية الصحة من أجل تبرير استهلاك الوقود من طرف المصالح غير التابعة للجماعة؛
- ❖ التعامل مع ممونين آخرين من أجل استعمال الصويرات فيما يخص تغيير زيوت التشحيم؛
- ❖ وضع سنويا برنامجا توقعيا بمثابة برنامج استعمال Programme d'emploi يحدد بالتفصيل التوقعات المتعلقة باستهلاك الوقود طبقا للأوراش، وللمهام المنوطة الحقيقية وللعمليات الأخرى العرضية والمناسباتية ؛
- ❖ وضع نضام معلوماتي كلوحة قيادة tableau de bord من أجل أخذ نظرة مفصلة بشكل آني حول تدبير حظيرة السيارات و وضع آليات المراقبة الداخلية التي تمكن من ضبط وعقلنه استهلاك الوقود من طرف كل الآليات.

3.3.8. الإمدادات والإعانات الممنوحة

يتعلق الأمر في هذا المحور بمراقبة مدى مطابقة الإمدادات والإعانات الممنوحة من طرف الجماعة لمختلف شركائها للإطار القانوني والتعاقدي. وللإشارة، فإن كل الإمدادات برسم سنة 2016 كانت محل اتفاقيات شراكة بين الجماعة و جمعيات المجتمع المدني النشيطة بالمدينة لتنفيذ بعض الأنشطة المتعددة الرياضية والاجتماعية والثقافية والبيئية، حيث استفادت 62 جمعية بمبلغ يقدر مجموعه ب 1.436.000درهما.

غير أن اللجنة وقفت على مجموعة مهمة من الاختلالات التي يجب على الجماعة تفاديها مستقبلا و نذكر من بينها:

- × تداول المجلس في الموضوع وموافقته على منح الدعم للجمعيات النشيطة بالمدينة بصفة إجمالية دون المعرفة المسبقة لقيمة الإمدادات التي ستستفيد منها كل جمعية أو هيئة على حدة بالمقارنة مع الأنشطة المزمع إنجازها؛
- × طلبات الدعم المقدمة من طرف 62 جمعية أو هيئة لا تتطرق إلى مبلغ الدعم طبقا لأنشطتها، حيث أن تفحص محاضر لجنة المبادرة الوطنية والتنمية البشرية والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية المكلفة بالانتقاء ، يبين أن هذه اللجنة هي التي تحدد بنفسها القيمة المالية لجل العينات في غياب تام لبرنامج استعمال مفصل للأنشطة تعده الهيئة المستفيدة من أجل دراسته طبقا للمادة 199 من القانون التنظيمي رقم 14.113 المتعلق بالجماعات؛
- × خلافا لبنود الاتفاقية، فإن إعداد التقارير المالية حول الدعم من طرف بعض الجمعيات و موافاتها للمصالح الإدارية لمجلس الجماعة لا تكون إلا عند طلب دعم آخر في السنة الموالية، مع تسجيل من طرف لجنة الافتحاص غياب دور لجنة التتبع وتحديد أعضائها على مستوى الاتفاقية؛
- × صرف قيمة الدعم دفعة واحد وخصوصا بالنسبة للمبالغ المهمة عوض عدة أشطر أو على الأقل عبر شطرين، طبقا لخصوصية الأنشطة، الشيء الذي لا يمكن من جهة، تتبع ومراقبة مآل كل شطر على حدة حسب برنامج العمل الذي يجب أن تقدمه كل جمعية، و من جهة أخرى معرفة نسبة تحقيق الأهداف المسطرة ومؤشرات النجاعة المحددة مسبقا؛
- × صياغة الاتفاقيات تفتقد إلى الدقة والتفاصيل فيما يخص:
  - تحديد الأهداف الخاصة للأنشطة عوض الاكتفاء فقط بالهدف العام للاتفاقية،

- وضع مؤشرات مرقمة للنجاعة لكل هدف خاص قصد تسهيل القيام بالتتبع والتقييم.
- وضع على مستوى الاتفاقيات بند يوضح إمكانية خضوع هذه الإعانات للإفتحاص والمراقبة المالية من طرف الهيئات التابعة للدولة.

× **خرق واضح لمقتضيات المادة 68 من القانون التنظيمي للجماعات، حيث استفادت عدة جمعيات من الدعم المقدم برسم سنة 2016 وأعضائها أو رؤساؤها أعضاء بمجلس الجماعة؛ ونذكر على سبيل الذكر لا الحسر كما هو مبين في الجدول أسفله:**

جدول 28: لائحة الجمعيات المستفيدة من الدعم وأعضائها أو رؤساؤها أعضاء بمجلس الجماعة

اسم الجمعية	مبلغ الدعم بالدرهم المستفاد منه من طرف الجمعية	صفة النائب(ة) أو العضو بالمجلس الجماعي لأزيلال بالجمعية المستفيدة	عدد الدفعات
جمعية التضامن ودعم التمدرس بأزيلال	100.000	رئيس الجمعية	دفعة واحدة
جمعية الاطلس لرعاية الطفولة بأزيلال	130.000	رئيس الجمعية	دفعة واحدة
الجمعية الخيرية الإسلامية	170.000	رئيس الجمعية	دفعة واحدة
جمعية الرجاء الرياضي أزيلال لكرة القدم	180.000	مستشار بالجمعية	دفعة واحدة
جمعية المهرجان الصيفي	300.000	الرئيس- نائب الرئيس- الأمين- نائبة الأمين- كاتبة ونائب كاتب مجلس الجمعية	دفعة واحدة
المجموع	880.000		

4. مسك المحاسبة

3.2.المحاسبة الإدارية ومحاسبة الميزانية

عملت اللجنة في هذا الإطار على فحص سجلات المحاسبة المتوفرة لذا مصالح الجماعة من أجل التأكد من مسكها وفقا للقوانين المعمول بها وإدراج جميع العمليات المالية والمحاسباتية بها. وقد وقفت اللجنة على مجموعة من الاختلالات التالية والمتعلقة بعدم مسك مجموعة كبيرة من السجلات المحاسباتية خلافا لمقتضيات المرسوم رقم 2.09.441:

➢ **في ما يخص المحاسبة الإدارية المتعلقة بتنفيذ المداخيل:**

× **الاكتفاء بمسك دفاتر ثانوية (livres auxiliaires) فقط عوض مسك كذلك سجلات المحاسبة الإدارية التالية طبقا للمادة 117 من المرسوم رقم 2.09.441 المتعلق بالمحاسبة العمومية للجماعات المحلية ومجموعاتها:**

- **الدفتر اليومي للحقوق المثبتة لفائدة الجماعة المحلية أو المجموعة؛**
- **دفتر الحسابات حسب نوعية المداخيل.**

➢ **في ما يخص المحاسبة الإدارية المتعلقة بتنفيذ النفقات:**

× **الاكتفاء بمسك دفاتر ثانوية (livres auxiliaires) فقط عوض مسك كذلك سجلات المحاسبة الإدارية التالية طبقا للمادة 118من نفس المرسوم:**

- **دفتر تسجيل حقوق الدائنين، الذي تمسكه كل من مصلحة تصفية النفقات والآمر بالصرف؛**

- الدفتر اليومي لأوامر الأداء الصادرة؛
- دفتر الحسابات حسب أبواب النفقات؛

× عدم مسك دفتر تسجيل الطلبات أو التوريدات أو الأشغال الذي يمسكه الأمر بالصرف؛

× عدم مسك كناش ذا أرومات souche لسندات الطلب المرقمة وكناش لتسجيل الفاتورات والمذكرات المتلقاة والمستعملة يوما بيوم (المادة 125 من المرسوم رقم 2.09.441)؛

توصية:

❖ الامتثال التام لمقتضيات المرسوم رقم 2.09.441 المتعلق بالمحاسبة العمومية للجماعات المحلية ومجموعاتها فيما يخص مسك المحاسبة الإدارية ومحاسبة الميزانية وخصوصا مسك كل السجلات الضرورية لذلك.

3.3. محاسبة المواد والقيم والسندات

قامت اللجنة في هذا الإطار بفحص محاسبة المواد ووضعية القيم والسندات والأوراق المالية التي يمسكها القابض أو الخازن، واستنتجت ما يلي:

فيما يخص محاسبة المواد:

- تعيين مكلف بتدبير المواد و المخزونات دون قرار رسمي بالتعيين؛
- عدم الجمع بين وظائف متعارضة في تدبير العمليات المحاسباتية: إعداد الطلبيات، التسلم، والتوزيع؛
- تحيين كمية المخزون عند دخول وخروج السلع والمواد.

غير انه تم تحديد النواقص التالية:

× غياب مسطرة تدون و توضح إجراءات تدبير المخزون : دخول وخروج المواد والسلع مع تسجيلها، مسؤولية المتدخلين على صعيد المستودع (magasin) ...؛

× الاعتماد على دفاتر غير نموذجية في عملية تسجيل دخول وخروج السلع عوض سجلات حقيقية فيما يخص المحاسبة المادية؛

× غياب استعمال بطاقات المخزونات fiche de stock؛

× عدم مسك سجل لجرد المواد في نهاية السنة المالية 2016.

توصية:

❖ الامتثال التام لمقتضيات المرسوم رقم 2.09.441 المتعلق بالمحاسبة العمومية للجماعات المحلية ومجموعاتها فيما يخص مسك محاسبة المواد.

4. تدبير الممتلكات

4.1. سجل الممتلكات

أسفرت عملية تفحص سجل الممتلكات على ما يلي:

- توفر الجماعة على سجل الممتلكات مع الفصل بين الأملاك الخاصة والعامة وكذا جميع المعلومات المتعلقة بالأملاك؛
- تحيين السجل بصفة منتظمة في انتظار التأشير عليه؛

- غياب على مستوى هذا السجل لثمن و تاريخ الاقتناء لمجموعة من الممتلكات خصوصا القطع الأرضية؛
- التأخر في تسوية الوضعية لمجموعة من الممتلكات التي تم إقتنائها سابقا التابعة للملك العام فيما يخص التسجيل والتحفيظ:
  - أرض السوق القديم ذات المساحة 1077 م^2؛
  - أرض قرب المجزرة القديمة؛
  - أرض السوق القديم مساحتها هكتارين 2 ha
- استغلال قطعة أرضية تابعة للملك الخاص للدولة دون تسوية وضعيتها القانونية، بحيث لم يتم بعد إخراج هذه القطعة من مرحلة الحيازة إلى مرحلة التملك، رغم العديد من المراسلات الموجهة من طرف الجماعة إلى مصالح الأملاك المخزنية (مراسلة دائرة الأملاك المخزنية رقم 35 بتاريخ 2017)؛
- إنجاز الجماعة لمجموعة من المحلات التجارية فوق هذه الأرض، وكرائها للخواص (السويقة)، خلق إشكالا قانونيا كبيرا استغله عدد من المكترين للتنصل من أداء واجب الكراء، بدعوى عدم أحقية الجماعة به.

4.2. الاقتناءات

بعد تفحص المعاملات العقارية المنجزة برسم سنة 2016 من طرف الجماعة والمتمثلة أساسا في الاقتناءات "Acquisitions" بغرض التأكد من احترام القوانين المعمول بها في هذا الميدان، تبين للجنة الافتحاص ما يلي:

- اقتناء ثلاث قطع أرضية بمبلغ إجمالي يقدر ب 582.600 درهم مخصصة بالإضافة إلى مجموعة من الأراضي التي تعتزم الجماعة اقتنائها في إطار مسطرة نزع الملكية أو بالتراضي، من أجل تشييد المحطة الطرقية. بيد أن إنشاء هذه المحطة يستلزم الإسراع في مباشرة مسطرة نزع الملكية لاقتناء كل الأراضي المتبقية وتوفير الاعتمادات المالية الضرورية لذلك؛
- هذا الاقتناء تم التداول في شأنه في دورات المجلسين السابق والحالي وتمت المصدقة على قرار الاقتناء كما تم إعداد قرارين عاملين (2016/328 و 2016/48) في الآجال القانونية، يوافق بهما على مقررات المجلسين ويسند إلى رئيسة المجلس الجماعي من أجل تنفيذ هذا الاقتناء.
- احترام مقتضيات المادة 68 من القانون التنظيمي للجماعات في ما يتعلق بعدم استفادة من هذه العملية عضوا بمجلس الجماعة مع عدم وجود حالات اعتراض المصالح؛
- توقيع رئيسة المجلس على قرار الاقتناء؛
- تسجيل الملك المقتنى بسجل الممتلكات؛

5.1. المنازعات القضائية

لاحظت اللجنة بعد فحص الملفات المتوفرة لدى مصلحة المنازعات أن جماعة أزيلال طرف مدعى عليها في العديد من القضايا (31 قضية)، أغلبها يتعلق بدعاوى التعويض، الشئ الذي يضع نقطة استفهام كبيرة على مستوى التدبير داخل هذه الجماعة. كما أن الجماعة دخلت من جهة أخرى طرفا مدعا في ثلاثة قضايا تتعلق بدعاوى الإفراغ وإنهاء حالات الاحتلال المؤقت للملك العام الجماعي. وقد تعاقدت الجماعة لهذا الغرض مع محامي بهيئة بني ملال بمبلغ 40.000,00 درهم سنويا، للدفاع عن القضايا الخاصة بالجماعة ويتكفل بتتبع هذه القضايا في جميع مراحلها إلى غاية مرحلة التنفيذ. إلا أن للجنة بعض المؤاخذات حول عمل هذا المحامي يمكن إبرازها فيما يلي:

- غياب التنسيق بين المحامي ومصلحة المنازعات، بحيث يرفض التواصل مع رئيسة المصلحة و يرفض تزويدها بنسخ الأحكام وإخبارها بمسار ومراحل القضايا التي يترافع فيها لصالح الجماعة، علما أن الفصل الخامس من العقد الذي يربطه بالجماعة يلزمه ب "إخبار مصلحة المنازعات القضائية التابعة للجماعة بجميع مراحل وتطورات القضية كتابيا وكذا تزويدها بنسخ من المذكرات المدلى بها وبنسخ من الأحكام الصادرة أمام المحاكم".
- رفض المحامي استئناف بعض الأحكام الصادرة ضد الجماعة دون سبب معقول؛
- تخلفه عن الحضور للمحكمة بعد استدعائه من طرفها كما هو الشأن بالنسبة للقضية عدد 891 / 2015 المتعلقة بنزع الملكية، بالإضافة إلى أنه لم يقم بالطعن في الحكم الاستئنافي لنفس القضية؛
- خسارة الجماعة لأغلب الدعاوى المعروضة امام المحاكم وتكبدها لمبالغ باهظة أدتها من ميزانيتها كما يبين جدول الأحكام النهائية المحكوم بها ضدها:

السنة	الاسم	موضوع الدعوى	تاريخ الحكم	نوع الحكم	المبالغ المستحقة	المبالغ المؤداة	المتنازع معه
2011	فاندي محمد	عدم تمكينه من العين المؤجرة	2009/06/24	استئنافي	788.769,00 درهم	1.144.332,00درهم	فاندي محمد المنصوري ابراهيم
	المنصوري ابراهيم	تعويض عن تمرير طريق ببقعة ارضية		استئنافي	355.563,00 درهم		
	حضار احمد	تهيئة نقاط الماء بالحدائق العمومية	2010/12/29	استئنافي	123.749,68 درهم		
	مقاولة قدوم بن قدور	اعمال تشييد مجزرة		استئنافي	92.244,72 درهم		
2012	ورثة التوامي زينب	واجبات كرائية		استئنافي	36.368,94 درهم	92.244,72درهم	مقاولة قدوم بن قدور
	التهامي التوامي	واجبات كرائية		استئنافي	121.160,50 درهم		
	الشركة القاسمية	اعمال صيانة داخل المدينة		استئنافي	121.936,65 درهم		
2013				-		158.305,59 درهم	الشركة القاسمية ورثة التوامي زينب
2014	-			-		121.160,50 درهم	التهامي التوامي
2015	بورية محمد	نزع الملكية	2015/05/13	استئنافي	1302972.00	126.257,68 درهم	حضار احمد محمد صالح
	محمد صالح	واجبات الكراء	2015/05/26	ابتدائي	2508.00		
	محمد زرزار	التعويض عن بقعة	2015/06/24	استئنافي	50400.00		
2016	فريدة المخفي	تسوية الوضعية الادارية		ابتدائي		500.000,00 درهم	بورية محمد

السنة	الاسم	موضوع الدعوى	تاريخ الحكم	نوع الحكم	المبالغ المستحقة	المبالغ المؤداة	المتنازع معه
	سعيد جعفري	تسوية الوضعية الادارية		ابتدائي			
	حجو احماد	التعويض عن تمرير طريق ببقعة ارضية	2016/06/05	استئنافي	240000.00		

5. التوصيات

على ضوء الملاحظات السالفة ومن أجل معالجة الاختلالات المسجلة، وبالتالي تحسين تدبير العمليات المالية والمحاسباتية للجماعة، توصي اللجنة بتنفيذ التدابير التالية:

◈ فيما يخص الجهاز العام للرقابة الداخلية:

- **الإسراع بوضع برنامج عمل الجماعة، من أجل تحديد البرامج والمشاريع التنموية المقرر إنجازها أو المساهمة فيها و وضع تقييم حقيقي لموارد ونفقات الجماعة الخاصة بثلاثة سنوات؛**
- **ترسيخ ثقافة وضع نظام للرقابة الداخلية و كذا خريطة المخاطر كأسلوب تدبيري عبر وضع الإجراءات الضرورية التي ترمي إلى تبني الأساليب الفعالة لحسن تدبير الجماعة ولا سيما:**
  - **وضع دلائل للمساطير التي توضح بالتفصيل مختلف الأنشطة والمهام المنوطة بجميع مصالح إدارة الجماعة ؛**
  - **تبني نظام التدبير بالأهداف و وضع منظومة لتتبع المشاريع عن طريق وضع لوحة قيادة tableau de bord تمكن من جمع كل المعلومات المتعلقة بتدبير المصالح وتتبع تقدم المشاريع المبرمجة أو العالقة لتسهيل تدخل رئيسة المجلس وإعطاء تعليمات تمكن من الرفع من نجاعة التدبير وفق مؤشرات النجاعة المحددة مسبقا.**
  - **تحديد كل المخاطر المحتملة و الملازمة لكل المحاور التدبيرية منها الإدارية والتقنية و المالية و كذا المخاطر الملازمة لتنفيذ المشاريع المبرمجة، مع وضع لهذه المخاطر إجراءات المراقبة points de contrôle المكنة من أجل كبح حدوث المخاطر المحتملة أو التخفيف من شدة تأثيرها، حيث يمكن الحصول في الأخير على عدة خرائط للمخاطر حسب المحاور التدبيرية والمهام والمشاريع المبرمجة، ترفع بشكل منتظم بعد تحيينها إلى رئيسة المجلس من أجل اتخاذ التدابير المناسبة.**

- **اعتماد الدقة في صياغة الاتفاقيات المتعلقة بدعم الجمعيات، حيث يتم الاكتفاء بتحديد، في كل اتفاقية، هدف عام فضفاض عوض تحديد أهداف خاصة بكل نشاط و وضع مؤشرات رقمية للنجاعة والفعالية تمكن من قياس تحقيق الأهداف وتيسير تتبعها ؛**

- فيما يخص نظام الرقابة الداخلية المتعلق بالميزانية :

- وضع مساطير و آليات حقيقية توضح كيفية تنظيم و تدبير الميزانية و الأخذ في إطار البرمجة بطريقة واضحة لإنجازات العام N-3 وN-2 و 9 أشهر من السنة N-1 (33 شهرا) لتفادي التباين الواضح بين تقديرات المداخيل على مستوى مشروع ميزانية التجهيز والمداخيل المحققة فعليا.

- في مجال تدبير المداخيل

- وضع على مستوى مصلحة الجبايات لنظام معلوماتي حقيقي يمكنها من حسن تدبير المداخيل، للرفع من نجاعة تتبع ومراقبة الوعاء الضريبي و مستوى التحصيل؛

- العمل على تكوين اللجنة الإقليمية المكلفة بإحصاء الضرائب المحلية وتكثيف الجهود من أجل القيام بعملية إحصاء شاملة ومحينة للملزمين بمختلف الضرائب والرسوم المحلية بتراب الجماعة؛

- رفع التنسيق بين مصلحة الجبايات وبعض المصالح الجماعية (المصلحة التقنية فيما يخص الجانب الخاص بالتعمير، ومصلحة الممتلكات الجماعية، والمصلحة الاقتصادية) من أجل العمل على تحيين لوائح الملزمين والرفع من الوعاء الضريبي لبعض الرسوم المحلية، خاصة الرسم على الأراضي الحضرية غير المبنية، والرسم على محال بيع المشروبات والرسم على استغلال المؤقت للأملاك الجماعية العامة لأغراض تجارية أو صناعية أو مهنية؛

- القيام في الآجال القانونية بالترسيم التلقائي وفق الأسس المقدرة ووفق الشروط المحددة وطبقا للمادة 158 من القانون 06-47 المتعلق بالجبايات المحلية بالنسبة للملزمين المتقاعسين في الإدلاء بإقراراتهم أو تأدية واجب الرسم في الآجال المحددة؛

- الرفع من الإجراءات المتخذة وفق الآجال القانونية لتتبع الإصدارات والتحصيل و لنجاعة تدبير الباقي استخلاصه خصوصا فيما يتعلق بموارد التسيير؛

- تجديد عقود المحلات المستغلة لأغراض تجارية أو سكنية من طرف الخواص و مراجعة سومتها الكرائية التي تبقى قيمتها جد هزيلة بالمقارنة مع المساحة المستغلة والنشاط المزاول ؛

- دراسة إمكانية تحريك الدعاوي القضائية ضد المكترين للملك الجماعي الخاص المتقاعسين عن أداء واجبات الكراء للمحلات المستغلة؛

- إعمال مستقبلا مبدأ المنافسة بخصوص كراء الأملاك الخاصة للجماعة وفق كناش تحملات طبقا لمقترح الأثمان التي تحددها اللجنة الإقليمية للتقويم؛

- في مجال إنجاز النفقات

- وضع مصلحة خاصة بعملية الاقتناء تعمل على تلقي ومركزة الحاجيات والطالبات المعبر عنها من طرف كل مصلحة ونشر البرنامج التوقعي للصفقات؛

- إعتماد نظام معلوماتي خاص بوظيفة الاقتناء لجمع كل المعلومات وتلخيصها و جعلها كمرجع وبنك للمعلومات فيما يخص الأثمان والمونين؛

- تفادي الاختلالات التي تشوب تدبير الوقود مع وضع برنامج توقعي بمثابة برنامج استعمال Programme d'utilisation يحدد بالتفصيل التوقعات المتعلقة باستهلاك الوقود طبقا للأوراش، وللمهام المنوطة الحقيقية ، والعمليات العرضية والمناسباتية؛

- إعتماد نظام معلوماتي كلوحة قيادة و تحكم tableau de bord تساعد رئيسة المجلس على أخد نظرة شاملة أو مفصلة حول تدبير حظيرة السيارات لاتخاذ قرارات آنية تمكن خصوصا من عقلنة استهلاك الوقود وأخذ معرفة دقيقة حول مصاريف الإصلاحات وتغير قطاع الغيار؛
- حسن تدبير منح الإمدادات والمنح للجمعيات عبر عدة أشطر عوض دفعة واحدة ووفق برنامج استعمال تعده الجمعية المستفيدة، و احترام تام لمقتضيات المادة 68 من القانون التنظيمي للجماعات، لتفادي استفادة الجمعيات من الدعم المقدم وأعضائها أو رؤساؤها أعضاء بمجلس الجماعة؛

◆ في مجال مسك المحاسبة :

في ما يخص المحاسبة الإدارية المتعلقة بتنفيذ المداخيل:

- مسك كل سجلات المحاسبة الإدارية طبقا للمادة 117 من المرسوم رقم 2.09.441 المتعلق بالمحاسبة العمومية للجماعات المحلية ومجموعاتها عوض الاكتفاء فقط بمسك دفاتر ثانوية (livres auxiliaires):

في ما يخص المحاسبة الإدارية المتعلقة بتنفيذ النفقات:

- مسك سجلات المحاسبة الإدارية طبقا للمادة 118 من نفس المرسوم عوض الاكتفاء بمسك دفاتر ثانوية (livres auxiliaires)
- مسك دفتر تسجيل الطلبات أو التوريدات أو الأشغال الذي يمسكه الآمر بالصرف؛
- مسك كناش ذا أرومات souche لسندات الطلب المرقمة وكناش لتسجيل الفاتورات والمذكرات المتلقاة والمستعملة يوما بيوم طبقا للمادة 125 من المرسوم 2.09.441.

في ما يخص محاسبة المواد والقيم والسندات

- وضع مسطرة تدون و توضح إجراءات تدبير المخزون : دخول وخروج المواد والسلع مع تسجيلها ، و تحديد مسؤولية المتدخلين كل على حدة على صعيد المستودع؛
- الاعتماد على دفاتر نمودجية في عملية تسجيل دخول وخروج السلع فيما يخص المحاسبة المادية؛

◆ في مجال تدبير الممتلكات :

- الإسراع في تسوية الوضعية لمجموعة من الممتلكات التي تم إقتنائها سابقا و التابعة للملك العام الجماعي فيما يخص التسجيل والتحفيظ: أرض السوق القديم ذات المساحة 1077 م^2؛ أرض قرب المجزرة القديمة؛ أرض السوق القديم مساحتها هكتارين.

الرباط،

توقيعات

بادي علال

الفكيكي أمين