المملكة المغربية

المجلس الأعلى للحسابات

التدبير المفوض للمرافق العامة المحلية

عرض أمام لجنة مراقبة المالية العامة

مجلس النواب

25 نونبر 2015

التدبير المفوض للمرافق العامة المحلية

عرض أمام لجنة مراقبة المالية العامة

مجلس النواب

25 نونبر 2015

محاور العرض

- **تقديم**
- **خلاصات التشخيص و التوصيات :**

1) مرفق توزيع الماء و الكهرباء و التطهير السائل

2) مرفق النقل العمومي الحضري عبر الحافلات

3) خدمات جمع النفايات والتنظيف و المطارح العمومية الخاضعة للمراقبة

تقديم

أهمية الموضوع

- دستور المملكة 2011
- تنزيل الجهوية المتقدمة
- تنامي اللجوء إلى نمط التدبير المفوض، سيما منذ صدور القانون 54-05
- الاستجابة للحاجيات المتنامية في مجال البنيات التحتية والتجهيزات الجماعية والخدمات العمومية الأساسية
- الاهتمام المتزايد للسلطة التشريعية بالمرافق العامة المحلية
- ضرورة تقييم نمط التدبير المفوض بعد حوالي 17 سنة من اول عقد و8 سنوات من دخول القانون 54-05 حيز التنفيذ

منهجية العمل

- تقارير المراقبة المنجزة من قبل المجالس الجهوية للحسابات
- الاستمارة الموجهة الى كافة الجماعات الحضرية والقروية
- جلسات العمل مع أهم المتدخلين :
  - رؤساء مجالس جماعية
  - مسؤولين بوزارة الداخلية ووزارة المالية والوزارة المكلفة بالبيئة
  - مسؤولين عن المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب ومدراء شركات التدبير المفوض
- التقارير والدراسات الصادرة عن مؤسسات وطنية ودولية
- التجارب المقارنة والممارسات الناجحة
- المعلومات المستقاة لدى خبراء في مجال التدبير المفوض

الإطار القانوني لتدبير المرافق العامة المحليـة

- القوانين التنظيمية المتعلقة بالجماعات الترابية
- القانون رقم 54.05 المتعلق بالتدبير المفوض للمرافق العامة الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.06.15 بتاريخ 14 فبراير 2006
- المرسوم رقم 2.06.362 بتاريخ 9 غشت 2006 بتطبيق المادتين 5 و12 من القانون رقم 54.05، بخصوص لتحديد أشكال وكيفيات إعداد وثائق الدعوة إلى المنافسة والعقود النموذجية

اختيار نمط تدبير المرافق العامة المحليـة

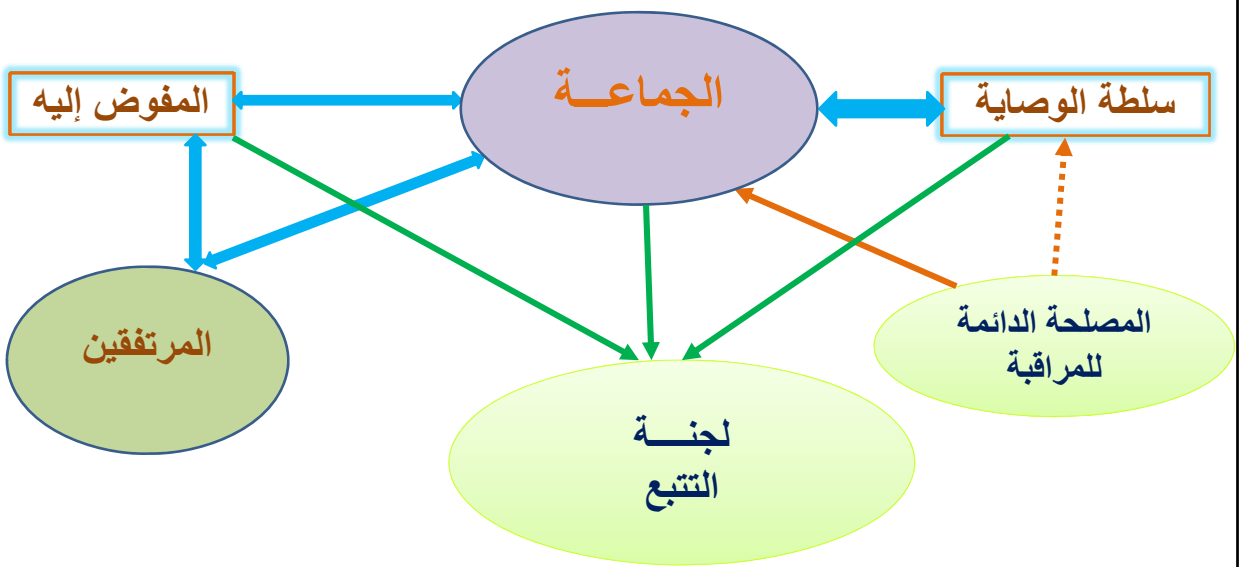
- قرار إحداث وتدبير المرافق العمومية : الجماعة
- سبل التدبير المتاحة :
  - التدبير المفوض للمرافق العامة
  - شركات التنمية المحلية
  - التعاقد مع القطاع الخاص

تعريف التدبير المفوض للمرافق العامة

- عقد بين المفوض و المفوض له
- المفوض : شخص معنوي خاضع للقانون العام
- المفوض له : شخص معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص
- المدة : محددة ضمن العقد
- مقابل الخدمات : حق تحصيل أجرة من المرتفقين أو تحقيق أرباح أو هما معا

استعمال عبارة "تدبير مفوض" لأول مرة بالمغرب سنة 1997 بمناسبة إبرام عقد توزيع الماء والكهرباء والتطهير السائل بالدار البيضاء الكبرى

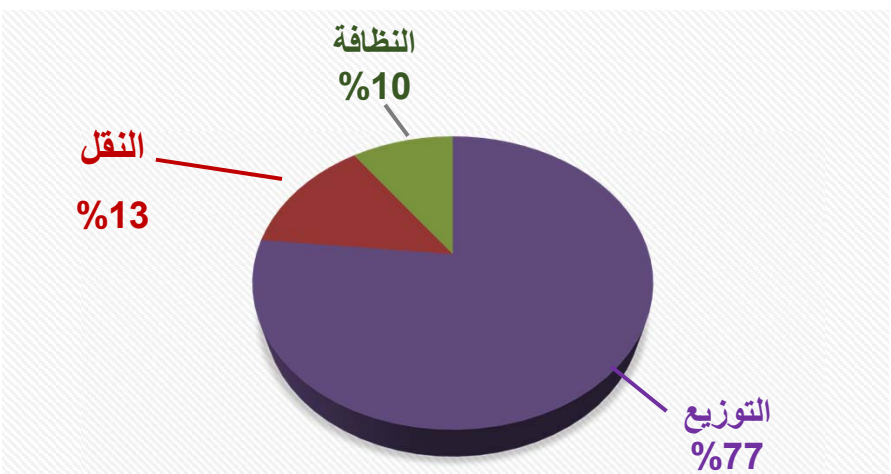
حكامة التدبير المفوض



مؤشرات مالية للتدبير المفوض للمرافق العامة

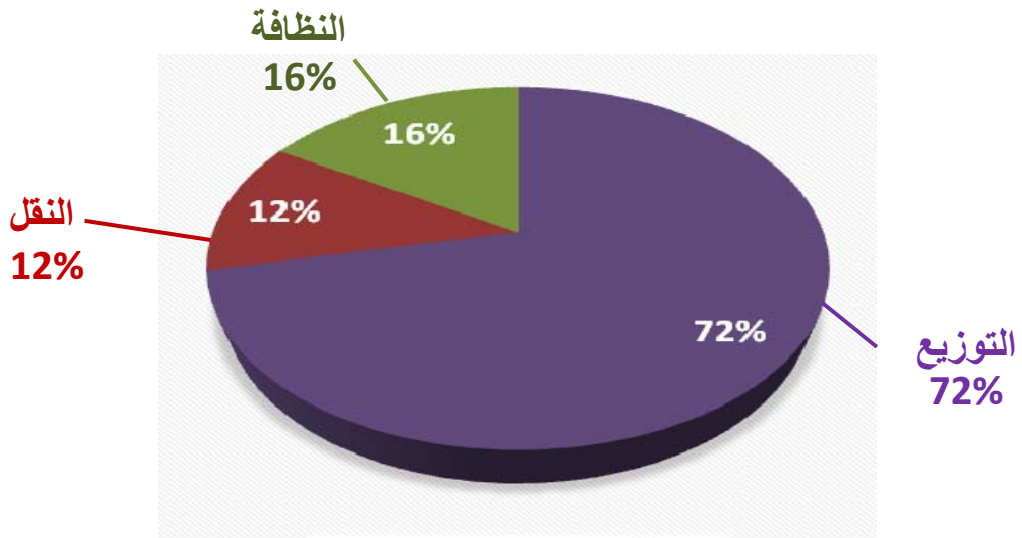
الاستثمارات

الى سنة 2014: 40 مليار درهم



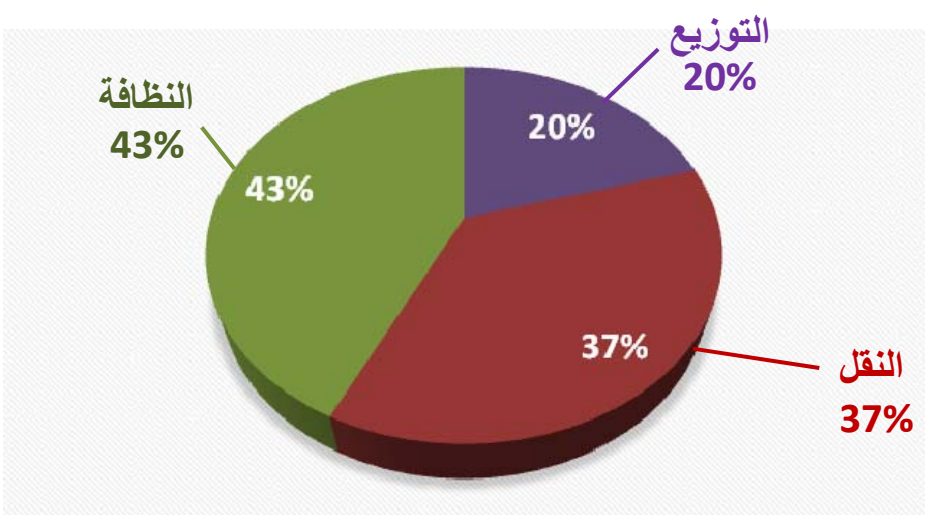
رقم المعاملات

لسنة 2014 : 16,5 مليار درهم



عدد المستخدمين

سنة 2014 : 35.650



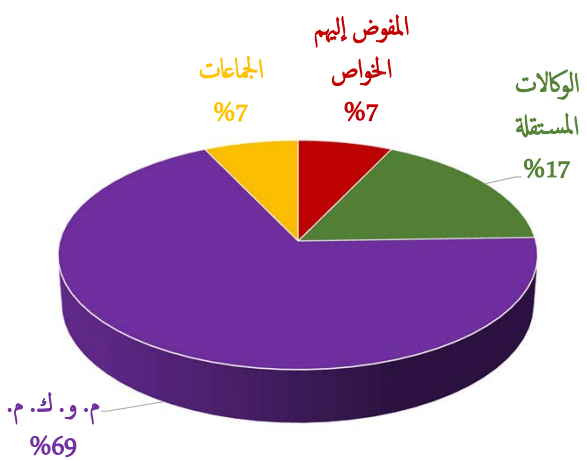
مرفق توزيع الكهرباء والماء والتطهير السائل

خلاصات التشخيص

الفاعلون في مرفق التوزيع

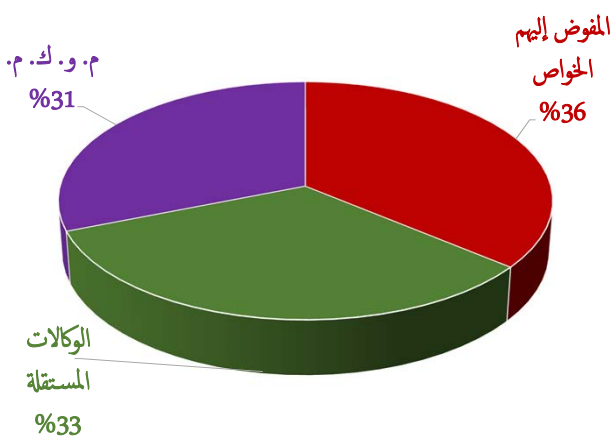
- 4 شركات للتدبير المفوض : LYDEC, REDAL, AMENDIS TANGER, AMENDIS TETOUAN
- 12 وكالة مستقلة للتوزيع تابعة للجماعات الترابية
- 1 مؤسسة عامة تابعة للدولة : المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب

عدد الجماعات : 1503



الماء الصالح للشرب
عدد الجماعات حسب كل صنف من الفاعلين

عدد الزبناء : 4,9 مليون



الماء الصالح للشرب
عدد الزبناء حسب كل صنف من الفاعلين

مؤشرات المردودية

- توزيع الكهرباء : مربح اجمالا
- توزيع الماء : متوازن نسبيا
- التطهير السائل : وضعية عجز بنيوي

مجال التدبير المفوض في قطاع التوزيع

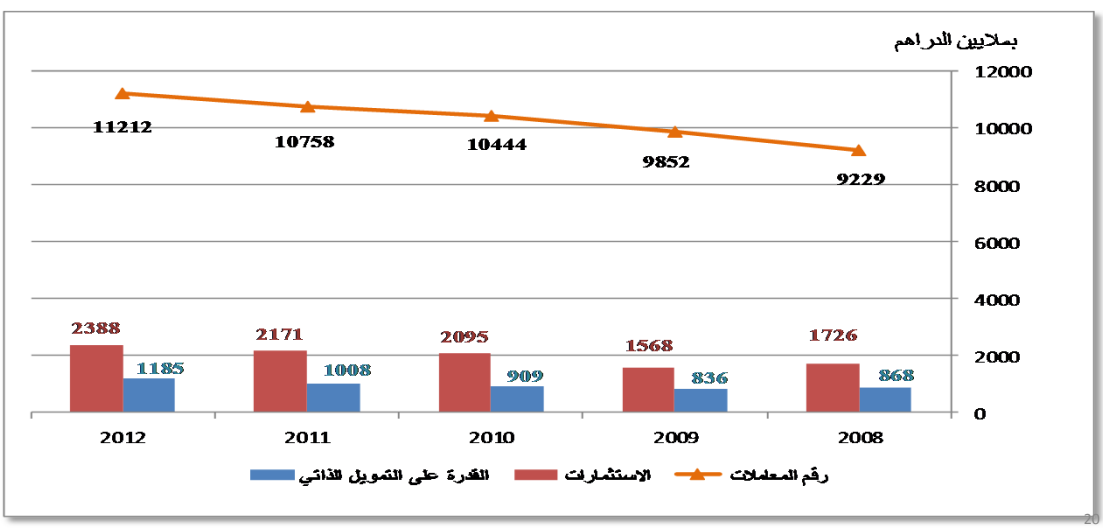
- تغطية 46 جماعة
- جلب رساميل بقيمة 2 مليار درهم
- إنجاز استثمارات بحوالي 30 مليار درهم إلى متم سنة 2014
- تسجيل رقم معاملات يصل إلى 12 مليار درهم في 2014
- تشغيل 7.500 إطارا وعونا بصفة مباشرة

العناصر الإيجابية للتدبير المفوض لمرفق التوزيع

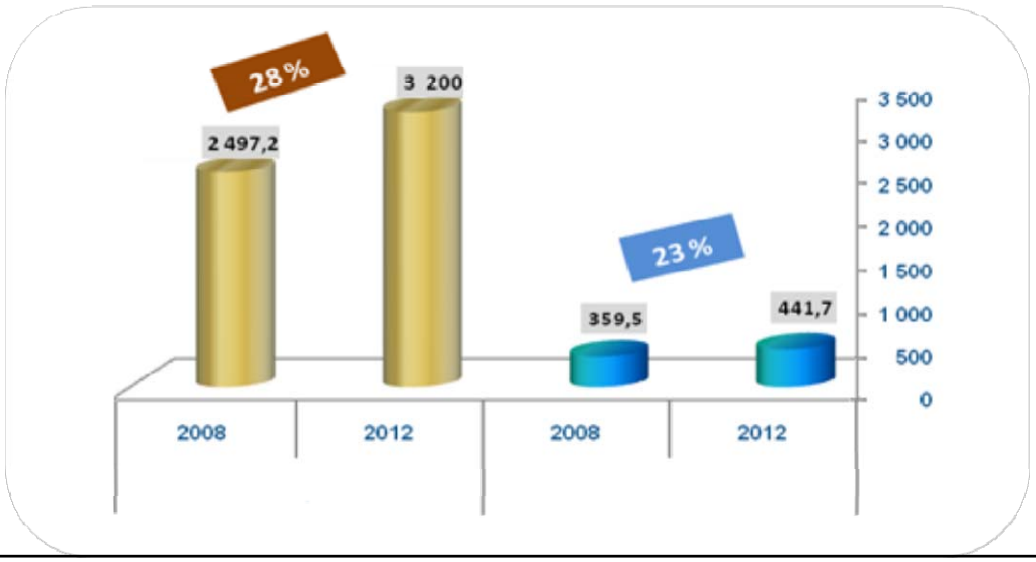
- التخلي عن نظام التعريفة الموحدة
- نوع من المرونة على مستوى التعريفات المعتمدة
- الزيادة في قدرات التمويل الذاتي لشركات التدبير المفوض
- توسيع هامش تمويل الاستثمارات المتعلقة بتجديد المعدات والصيانة وتوسيع المساحات المجهزة

الشركات المفوض إليها في قطاع التوزيع

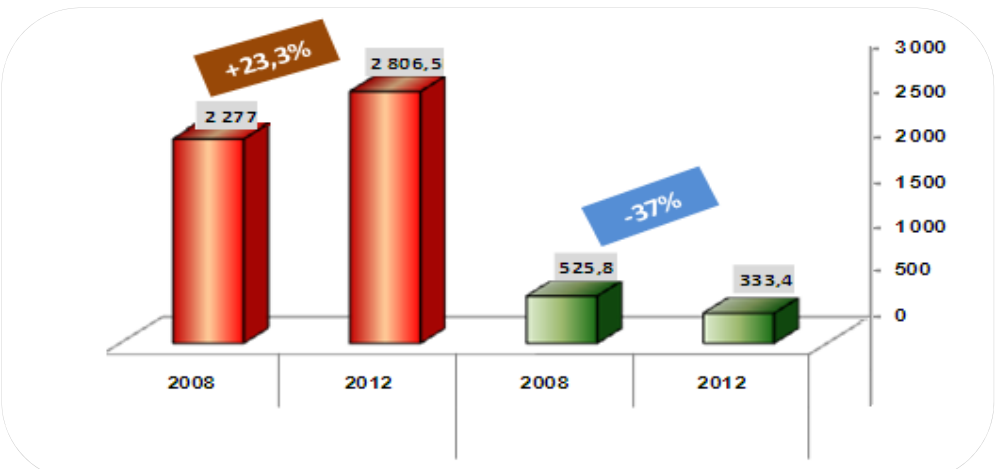
مؤشرات مالية عن الفترة 2008 – 2012



الشركات المفوض إليها في قطاع التوزيع
القيمة المضافة والنتيجة الصافية خلال سنتي 2008 و2012



الوكالات المستقلة في قطاع التوزيع
القيمة المضافة والنتيجة الصافية خلال سنتي 2008 و2012



صندوق الأشغال : إحدى الآليات الأساسية لتمويل الاستثمارات

الشركات المفوض إليها :

- مداخيل الصندوق : مساهمات المشتركين و المجزئين العقاريين
- مصاريف الصندوق : يجب أن توجه للاستثمار
- مداخيل صندوق الأشغال : 9 ملايير درهم إلى غاية سنة 2014

الوكالات المستقلة :

- دمج مساهمات المشتركين و المجزئين العقاريين ضمن رقم المعاملات عوض رصدها لصندوق الأشغال
- رغم دمج هذه المساهمات في رقم المعاملات تسجل بعض الوكالات حالة عجز في الاستغلال وفي القدرة الذاتية للتمويل

التطور الإيجابي في أنماط التدبير

- تدارك التأخير على مستوى الاستثمارات وخاصة في مجال التطهير السائل
- التحسين النسبي لجودة الخدمات
- الرفع من مردودية الشبكات والزيادة في نسبة التغطية
- ادخال أساليب مستنبطة من القطاع الخاص في تدبير المرفق العمومي
- دفع الوكالات المستقلة للتوزيع إلى تحديث أنظمتها التدبيرية وتحسين استيراتجياتها التجارية والرفع من مردودية شبكاتها

الخدمات المقدمة : دون تطلعات الساكنة مع فوارق كبيرة على مستوى المشاريع المهيكلة

نقائص التدبير المفوض لمرفق التوزيع

- الحكامة
- التخطيط
- تنفيذ عقود التدبير المفوض
- الفوترة
- تدبير صندوق الأشغال
- التتبع والمراقبة
- التقيد بالضوابط الجبائية و نظام الصرف

ضعف الحكامة

- حكامة لا تتناسب وحجم المرفق الذي يتجاوز الجماعة الترابية الواحدة ليمتد إلى عدة جماعات بل إلى الجهة
- توقيع الجماعات لعقود التدبير المفوض بشكل منفرد وليس في إطار مجموعة لعدة جماعات المنصوص عليها قانونا
- تدخلات سلطة الوصاية عبر مصالحها الثلاثة لا تحقق الأهداف المنشودة في مراحل إبرام العقود وتنفيذها ومراقبتها

نقائص على مستوى التخطيط

- غياب المخططات المديرية للكهرباء والماء والتطهير السائل
- عدم تحيين هذه المخططات ان وجدت باعتبارها اطارا للمراجعة الخماسية للعقود
- عدم ادراج مخططات الأعمال (business plan) ضمن عقود التدبير المفوض لكونها مرجعا لتتبع ومراجعة العقود

نقائص على مستوى تنفيذ العقود

- عدم الانجاز الكلي للاستثمارات التعاقدية سواء فيما يخص حجم المشاريع أوآجال التنفيذ
- تسجيل فوارق كبيرة على مستوى المشاريع المهيكلة خاصة في مجال التطهير السائل :

المصبات (émissaires) ومحطات المعالجة (stations de traitement)

والحصارات (intercepteurs) والمجمعات (collecteurs)

نقائص على مستوى الفوترة

فوترة خدمات في غياب أي سند قانوني أو تعاقـدي :

- فوترة الاستهلاك بتطبيق سعر الاشطر العليا دون الترخيص بوضع عدادات منفردة
- فوترة الأشغال المنجزة لحساب أصحاب التجزئات بتسعيرة غير مطابقة لدفتر التحملات
- فوترة التطهير السائل على الرغم من عدم الربط بشبكة التطهير السائل
- الأتاوى الإضافية المفروضة على الزبناء بفضاءات الأداء المرخصة لها

فوترة خدمات في غياب إنجازها :

- الواجبات المترتبة عن عمليات وضع وإزالة العدادات
- واجبات قطع وإعادة التزويد

عدم التقيد بآجال المراجعات والتعديلات التعريفية

- تحمل الجماعة في بعض الحالات بصفة غير مدققة و دون مقاربة تواجهية للمبالغ المترتبة عن الزيادات التعريفية غير المطبقة في آجالها التعاقدية
- اقتطاع هذه المبالغ من حسابات غير ملائمة : صندوق الأشغال وأتاوة المدينة

اختلالات في تدبير صندوق الأشغال

- عدم إيداع المساهمات بالكامل في حساب الصندوق : فارق 870 مليون درهم خلال 2002-2012
- عدم احترام الآجال التعاقدية قصد إيداع المبالغ المحصلة
- تحمل صندوق الاشغال لنفقات لا تكتسي طابعا استثماريا : متأخرات أنظمة التقاعد، مصاريف تسيير المصلحة الدائمة للمراقبة، أتعاب مكاتب الاستشارة، ديون ضريبية للوكالات السابقة (1.087 مليون درهم)
- أداء لبعض النفقات من صندوق الاشغال دون إذن مسبق من طرف السلطة المفوضة

ضعف التتبع والمراقبة في تنفيذ العقود
على مستوى المراجعة الدورية للعقود

- عدم القيام بالمراجعة الدورية للعقود في وقتها المحدد
- الإخلال بالتوازن المالي والاقتصادي للعقود

الشركة المفوض إليها	تاريخ سريان العقد	التاريخ المحدد للمراجعة الخماسية	التاريخ الفعلي للمراجعة الخماسية
ليديك	31/08/1997	30/08/2002	11/05/2009
ريضال	01/01/1999	31/12/2005	دون مراجعة
أمانديس طنجة	01/01/2002	01/01/2007	دون مراجعة
أمانديس تطوان	01/01/2002	01/01/2007	دون مراجعة

ضعف التتبع والمراقبة في تنفيذ العقود
على مستوى لجنة التتبع

- عدم ممارسة اللجنة لكامل صلاحياتها : دراسة مشاريع الصفقات والعقود والاتفاقيات مع المجموعة المراقبة للشركة المفوض إليها وفروعها
- اتخاذ القرارات بتوافق جميع أعضاء اللجنة : تمديد الآجال وعدم الحسم في القرارات
- اعتماد مداولات اللجنة على معطيات الشركة المفوض إليها دون التأكد من صحتها
- عدم تطبيق التوصيات الصادرة عن المدققين

ضعف التتبع والمراقبة في تنفيذ العقود
على مستوى المصلحة الدائمة للمراقبة

- تبعية المصلحة للشركة المفوض إليها من حيث مواردها البشرية والمادية بدل تموقعها على مستوى الجماعة
- غياب المؤهلات إزاء الشركات المفوض إليها القوية بخبراتها ومهاراتها
- قصور في نظام التوظيف والأجور وفي تدبير المسارات المهنية
- عدم الإدلاء بالمعلومات الكافية من طرف الشركات المفوض إليها
- غياب تقاسم وتبادل قواعد المعطيات والأنظمة المعلوماتية

عدم التقيد بالضوابط الجبائية و نظام الصرف

- مراقبات جبائية : مليار درهم كمراجعات ضريبية
- مراقبة عمليات الصرف : مخالفات في مجال التحويلات المتعلقة بالمساعدة التقنية الخارجية

ثغرات ذات طابع قانوني

- غموض في طرق التفويض لفائدة المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب
- اغفال الإطار المؤسساتي للمقتضيات الكفيلة بضمان الانتقال السهل والسلس لضمان استمرارية المرفق العام : تفويت الأسهم / تفويت العقد
- عدم نشر النصوص التطبيقية لقانون التدبير المفوض ومساطر إبرام العقود

ثغرات ذات طابع تعاقدي

- عدم ارتكاز البرنامج التوقعي للاستثمار على فرضيات التصميم العمراني
- عدم ضبط شروط مراجعة العقد في حالة عدم تحقق التوقعات
- عدم تنصيص العقود على التزامات الشركة المفوض إليها في مجال نقل المهارات والتكنولوجيا وطرق التدبير
- صياغة غير دقيقة للبنود المتعلقة بالعقوبات أو بسقوط الحق أو بفسخ العقد : فارق الاستثمار وأجرة المتعاقدين والخطأ الجسيم وشروط المراجعات التعريفية

نموذج شركة التنمية المحلية في قطاع التوزيع

شركة مساهمة تملك الجماعة على الأقل 34 % من راسمالها و 51 % على الأقل من طرف اشخاص معنويين خاضعين للقانون العام. الهدف الاجتماعي للشركة تدبير :

- ممتلكات وأصول المرفق المفوض
- صندوق الأشغال
- ميزانيات المصالح الجماعية المكلفة بالمراقبة
- حسابات السلطة المفوضة

الجوانب الإيجابية

- التحكم في برمجة وتنفيذ مشاريع الاستثمار
- جلب موارد بشرية ذات كفاءة عبر اعتماد نظام ملاءم للتوظيف وللأجور و لتدبير المسارات المهنية
- تحديد الإجراءات العملياتية المرتبطة بتدبير مداخيل صندوق الاشغال
- إمكانية الاستفادة من خصم الضريبة على القيمة المضافة المطبقة على النفقات المؤداة من صندوق الاشغال

الجوانب السلبية

- تعدد المتدخلين في تدبير المرافق العامة المحلية بسبب الفصل بين عمليات الاستثمار والاستغلال
- مخاطر تشتت المسؤوليات بين الجماعة والمفوض إليه
- إهمال المفوض إليه لالتزاماته فيما يخص المحافظة وصيانة التجهيزات والمعدات لكونها لا تندرج ضمن ممتلكاته
- تكاليف إضافية ناتجة عن احداث الشركة المحلية ومصاريف تسييرها

التوصيات المتعلقة بمرفق توزيع الكهرباء والماء والتطهير السائل

مجالات الإصلاحات

- الحكامة
- التخطيط
- التتبع والمراقبة
- الإطار المؤسساتي والتعاقدي
- نموذج شركة التنمية المحلية

التوصيات المتعلقة بالحكامة

تبني مرجعية جديدة للتدبير في ظل الجهوية المتقدمة :

- اعتماد مجالات ترابية منسجمة اقتصاديا وجغرافيا
- تدبير المرفق العام المحلي في اطار مجموعة جماعات ترابية أو مجموعة تجمعات حضرية
- توضيح دور الإدارات المكلفة بالوصاية وتوحيد صفة المخاطب إزاء الشركات المفوض إليها
- اعتماد مقاربة تشاركية مع الشركات المفوض إليها
- إرساء هيئة وطنية مستقلة : وظائف اليقظة، تحديد معايير لضمان الجودة، دور مركز للخبرة، وأرضية للتنسيق والتتبع

التوصيات المتعلقة بالتخطيط

- إعداد المخطط المديري للتهيئة على صعيد المجال الترابي قبل اللجوء إلى التدبير المفوض
- انجازمخططات الأعمال (Business plan) للشركات المفوض إليها بناء على المخططات المديرية للماء والكهرباء والتطهير السائل
- تعميم نموذج التوزيع المتعدد الخدمات

التوصيات المتعلقة بصندوق الاشغال

- جعل صندوق الاشغال رافعة لتعبئة موارد مالية إضافية من أجل تغطية حاجيات الاستثمار المتزايدة
- تمتيع صندوق الاشغال بنظام أساسي ملائم وتمكينه من الاستدانة لدى الابناك
- تأطير صندوق الاشغال من خلال قواعد وضوابط للتدبير

التوصيات المتعلقة بالتتبع و المراقبة

- تفعيل لجان التتبع والمصالح الدائمة للمراقبة :
  - لجنة التتبع: إعادة النظر في تركيبتها و طريقة اتخاذ القرار
  - المصلحة الدائمة للمراقبة: ضمان استقلاليتها و تمكينها من الوسائل و ضبط دورها
- توفير منظومة مشتركة للمعلومات بين أطراف العقد

التوصيات المتعلقة بالتتبع و المراقبة

- مد الجماعات الترابية بموارد بشرية مؤهلة
- اللجوء عند الاقتضاء إلى مكاتب الخبرة والاستشارة الخارجية
- احترام المواعيد الدورية للمراجعة قصد ضمان التوازن المالي واستمرارية المرفق العمومي

التوصيات المتعلقة بالنصوص القانونية و التنظيمية

- تسريع إخراج القرارات المحددة للعقود والملفات النموذجية الخاصة بكل مرفق من المرافق العامة
- اعتماد آليات مبسطة للعقود الصغرى
- وضع نظام خاص بالمؤسسات العامة المفوض إليها كالمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب

التوصيات المتعلقة بالنصوص القانونية و التنظيمية

- خلق آليات قانونية تسمح للسلطة المفوضة أو للشركة الجديدة المفوض إليها بالحلول محل الفاعل المنسحب وذلك عن طريق تحويل الأسهم عند إنهاء العقد قبل الأوان أو تفويته
- إبداع صيغ مبتكرة للمساطر وملفات طلب العروض، استنادا إلى المعايير والممارسات الدولية في مجال إبرام العقود والشراكة بين القطاعين العام والخاص : التقييم المسبق والحوار التنافسي وربط الأجور بنجاعة الأداء

التوصيات المتعلقة بالعقود

- ضبط بعض مفاهيم العقد وتوضيحها بدقة : طرق الحفاظ على التوازن المالي للعقد، تحديد التبعية المادية للأملاك، نوعية المشاريع المبرمجة مع آجال تنفيذها
- تأطير أكثر دقة للعمليات الخاصة بالتعاقدات عن طريق المناولة والتعامل مع الفروع والأتعاب المتعلقة بالمساعدة التقنية
- توضيحات أكثر دقة للالتزامات المتعلقة بتحقيق النجاعة والفعالية التقنية والمالية وجودة الخدمات
- اعتماد ضمانات تعاقدية كافية لانتقال التكنولوجيا والخبرات والمهارات

توصيات بخصوص شركة التنمية المحلية

ضرورة التحكم في التوسع غير المضبوط لشركات التنمية المحلية عبر:

- وضع آليات قانونية مماثلة أو شبيهة بتلك المتعلقة بإحداث شركات عامة تابعة للدولة
- التقيد بتفعيل مبدأ المنافسة لاختيار الشركة المفوض إليها
- تفادي احداث شركة التنمية المحلية ما عدا عند تعذر المبادرة الخاصة
- حصر مجال تدخل شركة التنمية المحلية في أنشطة التتبع والمراقبة
- اكتفاء الشركة بموارد بشرية محدودة وذات خبرة عالية

مرفق النقل الحضري

خلاصات التشخيص

الفاعلون في مرفق النقل الحضري

- 38 فاعلين خواص
- 1 وكالة جماعية (مدينة آسفـي)
- 1 شركة عامة في التجمعات الحضرية للرباط وسلا وتمارة والمراكز المجاورة (STAREO)

مجال التدبير المفوض في قطاع النقل الحضري بواسطة الحافلات

- إبرام 40 عقدا تهم 260 جماعة
- الالتزام باستثمارات تعاقدية بمبلغ 6 مليار درهم
- حظيرة مركبات تضم 3.500 حافلة، مكنت من تأمين نقل 850 مليون مسافر
- عدد المستخدمين 13.000
- رقم معاملات بلغ 2 مليار درهم (برسم 2014)

الجوانب الإيجابية للتدبير المفوض لمرفق النقل الحضري بواسطة الحافلات

- تأمين استمرارية المرفق العمومي
- سد الخصاص الناتج عن توقف أنشطة الوكالات المستقلة السابقة
- توسيع المجال الترابي لخدمات النقل
- الانتقال من نظام عقد الامتياز لفائدة عدة فاعلين إلى نظام رصد مجال جغرافي بكامله لفاعل وحيد
- الرفع من جاذبية القطاع إزاء مهنيي النقل

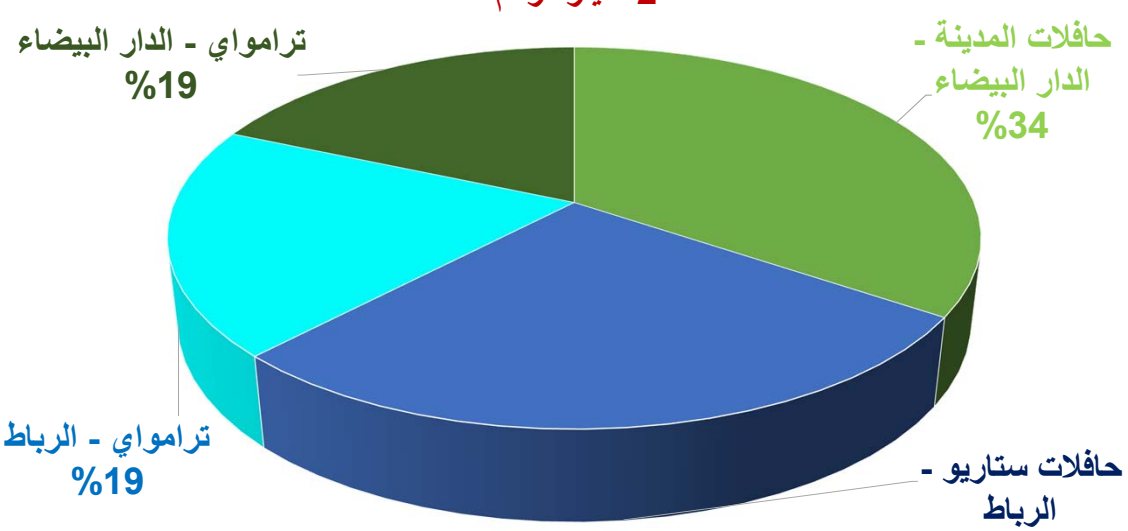
الخدمات المقدمة : دون تطلعات المرتفقين مع فوارق كبيرة على مستوى الاستثمار

عجز مالي متفاقم

- على مستوى الحواضر :
  - تسجيل عجز في مجال النقل الحضري بواسطة الحافلات عموما
- على مستوى حاضرتي الرباط و الدار البيضاء :
  - تسجيل عجز متفاقم وبنيوي في مجال النقل بواسطة الحافلات و الترامواي
  - عجز يتجاوز الامكانيات المالية للجماعات الترابية المعنية

العجز المالي للفاعلين في مجال النقل عبر الحافلات والترامواي في الرباط والدار البيضاء

2 مليار درهم



التحملات المالية للدولة

التحويلات المالية للدولة لفائدة الشركات المفوض إليها : 529 مليون درهم ما بين 2007 و2013 :

- 261 مليون درهم لموازنة الأثمان التفضيلية المتعلقة بالاشتراكات المدرسية
- 268 مليون درهم تستهدف دعم برامج الاستثمار غير انها توجه لتغطية عجز الاستغلال

نقائص على مستوى إعداد العقود

- غياب تصاميم التنقلات الحضرية
- ضعف اللجوء إلى المساعدة التقنية لمكاتب الدراسات قصد إعداد دفاتر التحملات :15% من إجمالي العقود
- السماح باستعمال حافلات متقادمة وملوثة
- الترخيص بتقليص عدد الحافلات الواجب تجديدها
- غياب وسائل نقل المركبات المعطلة

نقائص على مستوى تنفيذ العقود

- حالة الطرق والأرصفة والازدحام : تردي السرعة التجارية وتمديد فترة الانتظار
- غموض في تحديد ومراجعة التعريفة
- عدم انجاز الاستثمار التعاقدي
- عدم ادراج المحافظة على البيئة ضمن أولويات عقود التدبير المفوض

ضعف التتبع والمراقبة

- قصور في ممارسة المراقبة بسبب عدم ملاءمة الوسائل البشرية واللوجستية
- عدم إدلاء الشركات المفوض إليها بالمعلومات المتعاقد بشأنها
- غياب لجن التتبع: ما يقارب 50 % من العقود لا تتضمن مقتضيات تنص على إحداث لجنة للتتبع ولم يتم تفعيلها إلا بنسبة 10 %
- عدم فعالية نمط اتخاذ القرار وصفة التمثيلية داخل لجنة التتبع
- غياب المصالح الدائمة للمراقبة
- الخلافات المتعددة المرتبطة بتأويل البنود التعاقدية

نموذج شركة التنمية المحلية في قطاع النقل الحضري بواسطة الحافلات

- الهدف الاجتماعي لشركة التنمية المحلية : تدبير ممتلكات من بنيات تحتية وحظيرة النقل

(شركة مساهمة تملك الجماعة على الأقل 34 % من راسمالها و 51 % على الأقل من طرف اشخاص معنويين خاضعين للقانون العام)

- الهدف الاجتماعي للشركة المفوض اليها : أنشطة الاستغلال بصفة حصرية

الجوانب الإيجابية

- التحكم في حظيرة النقل والبنيات التحتية على مستوى الجماعة
- ضمان استمرارية المرفق العمومي في حالة فسخ العقد أو تخلي المفوض اليه عن التزاماته

الجوانب السلبية

- تعدد المتدخلين في تدبير المرافق العامة المحلية بسبب الفصل بين عمليات الاستثمار والاستغلال
- مخاطر تشتت المسؤوليات بين الجماعة والمفوض إليه
- إهمال المفوض إليه لالتزاماته فيما يخص المحافظة وصيانة الحظيرة الحافلات والمعدات لكونها لا تندرج ضمن ممتلكاته
- تكاليف إضافية ناتجة عن احداث الشركة المحلية ومصاريف تسييرها

التوصيات المتعلقة بمرفق النقل الحضري

مجالات الإصلاحات

- الحكامة
- التخطيط
- التتبع والمراقبة

التوصيات المتعلقة بالحكامة

تبني مرجعية جديدة للتدبير في ظل الجهوية المتقدمة :

- اعتماد مجالات ترابية منسجمة اقتصاديا وجغرافيا
- تدبير المرفق العام المحلي في اطار مجموعة جماعات ترابية أو مجموعة تجمعات حضرية
- توضيح دور الإدارات المكلفة بالوصاية وتوحيد صفة المخاطب إزاء الشركات المفوض إليها
- اعتماد مقاربة تشاركية مع الشركات المفوض إليها
- إرساء هيئة وطنية مستقلة : وظائف اليقظة، تحديد معايير لضمان الجودة، دور مركز للخبرة، وأرضية للتنسيق والتتبع
- إحداث هيئة جهوية أو محلية مستقلة مع إشراك كل المتدخلين في كافة أنماط النقل

التوصيات المتعلقة بالتخطيط

- وضع تصميم للتنقلات الحضرية عبر اعتماد مقاربة متعددة الأنماط و كذا التنسيق مع آليات التخطيط ووثائق التعمير
- إعادة النظر في النموذج الاقتصادي للنقل بالحواضر الكبرى عبر إرساء إطار تشاوري بين الدولة والجماعات الترابية ومساهمي الشركات المعنية في مجال النقل بواسطة الحافلات والترامواي
- اعتماد النقل المتعدد الوسائط وتطبيق نظام التعريفة المندمجة وتوسيع التغطية المجالية
- تدخل الدولة على المستويين التقني والمالي في برامج تحسين الحركية الحضرية

التوصيات المتعلقة بالتتبع و المراقبة

- تأسيس وتفعيل لجان التتبع والمصالح الدائمة للمراقبة :
  - لجنة التتبع: إعادة النظر في تركيبتها و طريقة اتخاذ القرار
  - المصلحة الدائمة للمراقبة: خلقها و تمكينها من الوسائل و ضبط دورها
- توفير منظومة مشتركة للمعلومات بين أطراف العقد

التوصيات المتعلقة بالتتبع و المراقبة

- مد الجماعات الترابية بموارد بشرية مؤهلة
- اللجوء عند الاقتضاء إلى مكاتب الخبرة والاستشارة الخارجية
- التقيد بالمراجعة الدورية قصد ضمان التوازن المالي واستمرارية المرفق العمومي
- اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين السرعة التجارية للحافلات، وذلك عبر الرفع من جودة الشبكة الطرقية وتفعيل الشرطة الإدارية لحركة المرور والتوقف

مرفق جمع النفايات المنزلية والمماثلة وكذا فرزها ونقلها وإيداعها بالمطارح ومعالجتها

خلاصات التشخيص

مجال التدبير المفوض في قطاع جمع النفايات و التنظيف

- 147 جماعة
- 101 عقدا قيد التنفيذ
- 15 شركة مفوض إليها
- رقم معاملات إجمالي قدره 2,2 مليار درهم في 2014
- تشغيل ما يناهز 15.000 أجير
- استثمارات إجمالية بلغت 3 مليار درهم الى حدود 2014
- توفير هذه الخدمات لفائدة 13,5 مليون نسمة أي ما يعادل 74 بالمائة من الساكنة الحضرية

مجال التدبير المفوض في مرفق المطارح العمومية الخاضعة للمراقبة

- 66 جماعة
- عدد العقود قيد التنفيذ 15
- 12 شركة مفوض إليها
- رقم معاملات يصل إلى 300 مليون درهم بسنة 2014
- تشغيل ما يقارب 150 مستخدما بصفة دائمة، يضاف إليهم عدد كبير من العاملين بصفة مباشرة أوغير مباشرة
- غلاف الاستثمارات : 1 مليار درهم الى حدود 2014
- خدمات لساكنة بحوالي11 مليون نسمة

الجوانب الإيجابية للتدبير المفوض لقطاع النظافة

- الرفع من مستوى الخدمات في المدن في مجالات التنظيف وجمع النفايات وتدبير المطارح العمومية
- تطور واحترافية القطاع : ظهور فاعلين خواص أكثر دينامية وفعالية

الخدمات المقدمة : لا تزال تعاني من عدة اختلالات كما أن مسالك تثمين النفايات تشكل رهانات حقيقية لبلدنا على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

نقائص على مستوى إعداد العقود

- غياب المخططات المديرية الخاصة بمختلف مراحل جمع النفايات المنزلية والمماثلة وكذا عمليات الفرز والنقل والإيداع بالمطارح والمعالجة
- اللجوء المحدود إلى المساعدة التقنية لمكاتب الدراسات : 30% في مرحلة إعداد دفاتر التحملات

نقائص على مستوى تنفيذ العقود

- عدم اللجوء إلى عمليات الفرز من المصدر وكذا إلى الجمع بصفة انتقائية
- تأخير ملحوظ في تطوير الفرز و إعادة التدوير : نسبة إعادة التدوير 10 % مقابل نسبة 40 % من النفايات القابلة للتدوير
- طمر النفايات بما فيها الطبية والصناعية الخطيرة بدون أي فرز منظم
- استمرار استغلال 200 مطرحا عشوائيا دون تأهيلها
- قصور في التواصل والتحسيس بالإشكاليات المرتبطة بالتلوث
- انعدام آليات ناجعة لتحفيز مجموع الفاعلين على اعتماد وسائل للحفاظ على البيئة

ضعف التتبع والمراقبة في تنفيذ العقود

- قصور في ممارسة المراقبة بسبب عدم ملاءمة الوسائل البشرية واللوجستية
- عدم إدلاء الشركات المفوض إليها بالمعلومات المتعاقد بشأنها
- تعدد المتدخلين
- غياب لجن التتبع و المصالح الدائمة للمراقبة

التوصيات المتعلقة بقطاع النظافة

مجالات الإصلاحات

- الحكامة
- التخطيط
- التتبع والمراقبة

التوصيات المتعلقة بالحكامة

تبني مرجعية جديدة للتدبير في ظل الجهوية المتقدمة :

- اعتماد مجالات ترابية منسجمة اقتصاديا وجغرافيا وخاصة فيما يتعلق بالمطارح العمومية
- تدبير المرفق العام المحلي في اطار مجموعة جماعات ترابية أو مجموعة تجمعات حضرية
- توضيح دور الإدارات المكلفة بالوصاية وتوحيد صفة المخاطب إزاء الشركات المفوض إليها
- اعتماد مقاربة تشاركية مع الشركات المفوض إليها

التوصيات المتعلقة بالتخطيط

- توفر كل الجماعات والعمالات والأقاليم على مخططات مديرية للحفاظ على البيئة
- القيام بدراسات حول الآثار الناتجة عن المطارح المراقبة ومراكز التحويل
- تسريع وتيرة إنجاز البرنامج الوطني للنفايات المنزلية والمماثلة
- وضع خريطة للمواقع المحتملة للمطارح ومراكز التحويل
- برمجة الوعاء العقاري اللازم لإحداث هذه الوحدات
- تأهيل أو إغلاق المطارح غير الخاضعة للمراقبة وفق برنامج مكثف يستهدف 200 موقع التي سبق تحديدها عبر كافة الجماعات

التوصيات المتعلقة بالتخطيط

- تطوير آليات تشاركية تأخذ بعين الاعتبار تنظيم المسالك المهنية المتعلقة باسترجاع مخلفات النفايات واستعادتها وإعادة تدويرها
- خلق آليات لاستيعاب ودمج العاملين بمختلف الأنشطة ذات الصلة
- اتخاذ المبادرات الضرورية بشراكة مع القطاع الخاص لإعداد وإنجاز العديد من المشاريع المحدثة لفرص الشغل والمساهمة في التنمية المستدامة

التوصيات المتعلقة بالتتبع و المراقبة

- تأسيس وتفعيل لجان التتبع والمصالح الدائمة للمراقبة :
  - لجنة التتبع : إعادة النظر في تركيبتها و طريقة اتخاذ القرار
  - المصلحة الدائمة للمراقبة : ضمان استقلاليتها و تمكينها من الوسائل و ضبط دورها
- توفير منظومة مشتركة للمعلومات بين أطراف العقد

خاتمة

من أجل استثمار كل الإمكانيات والمؤهلات التي يتيحها نمط التدبير المفوض

- ملاءمة حكامة التدبير المفوض مع المبادئ العامة للمرفق العام
- التخطيط في تحديد الحاجيات
- تقوية التتبع والمراقبة في تنفيذ العقود
- دعم الجماعات الترابية بأطر مؤهلة
- إرساء هيئة مستقلة تتكلف بمهام الخبرة والتنسيق والتتبع واليقظة

ترشيد العلاقات المالية مع الهيئات العمومية

- تعبئة الإمكانات الجبائية عبر مواصلة اصلاحات الجبايات المحلية
- تأطير المساعدات لفائدة الشركات المفوض إليها
- رصد الإعانات لإنجاز الإستثمارات عوض سد عجز الاستغلال
- تصفية متأخرات الأداء لدى الإدارات والمؤسسات العامة والجماعات الترابية
- مواكبة الدولة لتمويل البنيات التحتية خاصة في مجال التطهير السائل و تأهيل و تهيئ المطارح العمومية والنقل الحضري المتعدد الأنماط
- إحداث مراقبة مالية مواكبة تستهدف مراقبة الأموال العمومية والصناديق التابعة للسلطة المفوضة و المستعملة من طرف الشركات المفوض أليها

شكـــــــــرا