



ISSN : 2350-0743

www.ijramr.com



International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research

Vol. 10, Issue 12, pp.9319-9332, December, 2023

## RESEARCH ARTICLE

### LES ENJEUX DE LA QUALITÉ DANS LES COLLECTIVITÉS LOCALES MAROCAINES

<sup>1</sup>Larbi SBAISS, <sup>2</sup>Abdelmalek Saadi and <sup>3</sup>Dr. Mohamed Amine MBARKI

<sup>1</sup>Centre recherche doctoral Economie, gestion et développement durable, Université, <sup>2</sup>GRM, IAE de Nice, Université Côte d'Azur

<sup>3</sup>Centre recherche doctoral Economie, gestion et développement durable, Université Abdelmalek Saadi

#### ARTICLE INFO

##### Article History:

Received 17<sup>th</sup> September, 2023

Received in revised form

29<sup>th</sup> October, 2023

Accepted 25<sup>th</sup> November, 2023

Published online 25<sup>th</sup> December, 2023

##### Key Words:

Collectivités locales marocaines, Qualité, ISO, Enjeux.

#### ABSTRACT

Cet article a pour objectif de traiter la question de la légitimité de la qualité au sein des collectivités locales marocaines, à travers l'étude des tenants et aboutissants des enjeux qui poussent les collectivités locales marocaines à faire de la qualité. Dans un premier lieu, nous nous attachons à présenter les obstacles liés à l'introduction des démarches qualité au sein des communes marocaines. Ensuite seront abordés les enjeux politiques, économiques et sociaux provoquant le recours à la recherche de la qualité. Ces enjeux nous permettront de comprendre les tenants et les aboutissants de la performance des collectivités locales marocaines.

#### INTRODUCTION

Les réformes des collectivités locales en l'occurrence celles relatives à la décentralisation communale<sup>1</sup> confient à ses organes un ensemble d'attributions dans divers domaines lui permettant de s'inscrire dans le cadre de l'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers. Ceci est considéré comme étant un succès important sur le plan théorique. En revanche les pratiques montrent que le phénomène de la qualité dans les collectivités locales marocaines est confronté à des obstacles entravant la concrétisation du développement structurel et organisationnel souhaité. Ces enjeux peuvent être identifiés par la nature juridique spécifique aux CLM, ainsi que par d'autres enjeux humains et financiers (1). Afin de répondre à ces enjeux et de dépasser les obstacles rencontrés, il importe de trouver les mécanismes nécessaires au développement et à la traduction des démarches qualité dans cet environnement (2).

**Les obstacles à la qualité dans les communes marocaines :** Nous considérons que l'accentuation du rôle des collectivités locales marocaines en général et des communes en particulier ne signifie pas qu'elle provient uniquement de la réforme de leur cadre juridique et réglementaire et de l'affectation de nouvelles attributions. Cette tendance les dépasse et peut s'expliquer par la multiplication d'un ensemble de facteurs essentiels à la réalisation des objectifs de performance et d'efficacité et au développement des CLM, afin de répondre aux différents enjeux auxquels elles sont confrontées.

**Les contraintes d'ordre juridique et propres aux CLM :** L'introduction des démarches qualité dans les collectivités locales marocaines affronte plusieurs contraintes. Nous attachons dans ce qui suit de traiter les deux volets juridiques et les contraintes propres aux communes marocaines.

##### \*Corresponding author: Larbi SBAISS

Centre recherche doctoral Economie, gestion et développement durable, Université.

En effet, malgré les dernières nouveautés du système de la décentralisation locale tel que le principe de subsidiarité qui a des portés en termes des attributions accordées aux CLM, il reste encore des obstacles à la saine gestion des administrations locales en ce qui concerne le partage des responsabilités et son influence ainsi que l'organe de contrôle.

##### Les contraintes d'ordre juridique

**Problématique de partage et d'interférence des attributions :** Le législateur marocain a accordé aux communes des attributions larges et des prérogatives afin de réaliser le développement attendu et d'améliorer en permanence la qualité de leurs services. Cependant l'expérience communale a généré plusieurs dysfonctionnements relatifs à la mise en application de ces prérogatives, ce qui nous conduit à évoquer des chevauchements de compétences entre la commune et l'Etat. Le développement économique et social nécessite l'obligation de déterminer et de clarifier les responsabilités et compétences décentralisées des communes et de les distinguer des compétences propres de l'Etat, ce qui n'est pas le cas du système administratif marocain caractérisé par l'ambiguïté et l'imprécision. Dans le domaine économique comme les autres domaines, la contribution de la commune n'est pas claire et n'a pas de limites bien définies. Comment peut-on imaginer que le conseil communal soit amené à prendre toutes les mesures nécessaires à l'encouragement de l'activité économique et doive aussi fédérer tous les efforts en termes d'infrastructures, d'emploi et d'investissement local, alors que l'Etat avec ses différents ministères intervient dans la réalisation et la gestion de ces projets ? Dans le domaine de l'urbanisme, la commune veille au respect des dispositifs de la planification urbaine, alors que les attributions du gouvernement consistent à intervenir dans le domaine de l'urbanisme local. Cette situation nous interpelle quant au processus de prise de décision au sein de la commune en l'occurrence son rôle dans la définition de son système de management local<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Lois organiques 111/14, 112.14 et 113.14

<sup>2</sup> Référence en arabe : Les publications de la revue marocaine de l'administration et le développement local, série des travaux universitaires,

Sans doute l'interférence entre le gouvernement et les autres collectivités locales et même entre les CLM entre elles a conduit à des conclusions non satisfaisantes et influencé négativement plusieurs niveaux. Avec le chevauchement des fonctions et attributions et leurs interactions, il y a de manière certaine des problématiques dans la réalisation des projets avec une multiplicité des rôles et intervenants, ce qui entrave la bonne marche des projets en cours. Cette situation est caractérisée par le désengagement des parties en termes de la responsabilité des actions entreprises et l'incapacité de détermination des responsabilités entre les acteurs. L'impact de l'interférence des attributions est réduit à deux points : le premier concerne le volet de la gouvernance, puisque nous ne pouvons pas parler d'une planification rationnelle et logique des projets locaux dans un environnement où les responsabilités ne sont pas bien définies. Même c'est loin de parler du partenariat dans ce contexte caractérisé par des rôles doubles et complexes. Le deuxième volet concerne le citoyen qui est le client et l'utilisateur des services publics par excellence, et le premier acteur concerné par les effets d'interférence des rôles et responsabilités. Le citoyen est perdu entre les administrations lorsqu'il s'agit d'une demande non satisfaite. Il est difficile pour lui de trouver l'organe responsable de ses doléances. Devant cette réalité, la promotion de la transparence et les grandes lignes des discours officiels est loin d'être traduite sur le plan opérationnel. Aujourd'hui, le débat sur l'introduction des principes du management de la qualité, de la transparence et de la simplification des procédures administratives<sup>3</sup>, est un chantier qui suscite l'intérêt de plusieurs parties, en étroite relation avec la problématique de partage, de clarification et du respect des engagements. Qui est le responsable ? Les responsabilités interviennent sur quels périmètres ? Comment s'exerce la responsabilité ? A ces questions, le citoyen ne trouve pas des réponses, et il est difficile pour lui d'évaluer l'efficacité du conseil communal pour lequel il a voté.

#### *Problématique de l'organe de contrôle dans les communes marocaines*

La loi 113.14 relative à l'organisation communale a accordé aux communes de larges attributions, dans le domaine économique, social et culturel notamment. Elle a fait du président du conseil communal l'acteur principal du développement communal, qui est le responsable de la réponse aux attentes de la population. Le législateur face à ces attributions accordées au conseil communal au nom de son président, a soumis la commune au contrôle des instances centrales que ce soit sur le plan administratif ou financier (El mouissia, 2020). En effet, par le contrôle administratif, un ensemble d'attributions exercées par l'administration centrale directement ou à travers ses instances locales sur les personnes et les affaires des administrations décentralisées en vue de contrôler la gestion et la bonne gouvernance locale. Le concept de tutelle est donc défini comme étant un ensemble de prérogatives accordées par le législateur aux autorités centrales afin de contrôler et d'orienter la gestion des collectivités locales et de lutter contre les dysfonctionnements constatés. Cette notion de tutelle a été largement critiquée par les spécialistes du domaine ce qui a poussé le législateur à consacrer un article de la nouvelle loi 113.14 au contrôle administratif. Dans ce contexte, le gouverneur est devenu l'instance qui exerce le contrôle administratif sur la légitimité des décisions du président communal ainsi que les décisions du conseil communal toutes entières. Cette situation, malgré ses nouveautés, constitue un handicap au développement communal et à l'autonomie gestionnaire des communes, même si le contrôle administratif se concentre en principe sur la garantie du respect des instances communales et la bonne application des textes et lois en vigueur (Abderrassoul et Omar, 2014). Quant au contrôle financier, il est considéré comme étant l'un des principales figures d'influence de l'activité locale et de l'autonomie financière de la commune. Le contrôle exercé sur les finances communales est une tutelle duale entre deux ministères : l'intérieur et la finance. Il s'intéresse dans sa grande partie au suivi de l'ensemble des étapes de la préparation du budget local jusqu'à son approbation, du fait que le budget local ne sera officiel qu'après avoir

été examiné et validé par les instances compétentes. Le contrôle financier ne se limite pas uniquement au niveau de l'étude des projets de budgets pour prendre une décision, mais ce contrôle intervient même avant la conception du budget à travers des circulaires et périodiques annuels destinés aux conseils communaux et qui déterminent les règles des projets de budgets et les estimations des dépenses communales, ainsi que quelques conditions de planification des projets de développement communal (Dalil, 2003). À côté du contrôle *a priori*, il y a un contrôle d'accompagnement apparaissant au niveau de la présence du représentant de l'autorité locale et provinciale dans la discussion du projet de budget communal, ce qui lui permet de donner son avis et orientations au conseil communal au niveau du respect de la loi. Le contrôle *a posteriori* est réalisé à travers l'assurance du respect des gestionnaires des dépenses et des engagements financiers dans le cadre des lois et procédures en vigueur. En général, malgré la multiplication des niveaux de contrôle sur la gestion communale, ces pratiques ne sont qu'une technique de l'État lui permettant d'imposer sa politique et orienter le trajet administratif et financier de la commune. Cette situation contraint l'autonomie de la commune et sa capacité de mettre en place des pratiques managériales propres dans le cadre des projets de développement.

***Les contraintes propres aux communes marocaines :*** Les obstacles qui limitent l'ancrage des démarches qualité en général dans les communes marocaines, sont remarquées au niveau du faible niveau de planification et du management local ainsi qu'au niveau l'absence de volonté chez les acteurs.

***Faiblesse de l'administration locale sur le volet managérial et stratégique :*** Le management communal souffre de plusieurs insuffisances et obstacles entravant la bonne marche des affaires de la commune, et la bonne conduite des projets planifiés, ce qui se répercute sur le développement économique et social souhaités. En effet, les problèmes liés à la conception et la réalisation des projets locaux ainsi que les obstacles liés à la gestion des services communaux restent les deux principales sources de dysfonctionnement relatives à la gestion communale.

Il importe de signaler en ce sens, que la préparation des plans et des projets de développement communal<sup>4</sup>, est de portée propre à la commune dans le cadre de ses attributions relatives au développement économique et social<sup>5</sup>. En effet sur le plan pratique, plusieurs communes envisagent des difficultés au niveau de la préparation et de la réalisation de leurs projets sur tous les plans. En fait, la plupart des communes ne possèdent pas une vision globale et intégrée prenant en compte les priorités et attentes des citoyens dans un cadre planifié et participatif qui fait de la qualité de service un objectif ultime et reposant sur une approche qui prend en compte les ressources et les moyens disponibles en convergence avec les attentes de la population (Zampiccoli, 2011). L'absence d'une telle vision stratégique se traduit dans des projets initiés dans quelques communes, du fait que certains conseils communaux ont développé des projets caractérisés par plusieurs défaillances sur le volet de diagnostic d'état des lieux en premier lieu et sur la préparation des phases des projets et l'implication des acteurs, et qui sont les étapes les plus importantes dans le cycle de conduite des projets. Pour autant certaines communes ont préparé leurs projets en l'absence d'une démarche scientifique et pragmatique qui prend en considération les points forts et faibles de la commune ainsi que ses particularités. Sur le plan opérationnel la réalisation des projets ne se fait pas concrètement et sans aucun suivi. De plus les pratiques sont en décalage par rapport à ce qui a été planifié. Il y a aussi des projets qui se lancent même sans une étude au préalable de faisabilité, technique ou financière<sup>6</sup>. A cela s'ajoute le manque d'une vision globale autour

<sup>4</sup> On peut citer dans ce sens, le PCD ancien Plan Communal de Développement, devenu PAC : Plan d'Action Communal.

<sup>5</sup> Article 78 de la loi organique 113.14 relative à l'organisation communale. Cet article précise les plans de travaux de développement programmés dans le périmètre d'action de la commune pendant 6 ans conformément aux moyens disponibles et dans le cadre d'une approche participative.

<sup>6</sup> Rapport de la cour des comptes régionale, Marrakech 2012, p 100

des projets spécifiques intégrant d'autres acteurs et d'autres domaines. Aussi les objectifs ne sont pas toujours clairs, et ne prennent pas en compte l'environnement politique, économique, social et culturel de la commune. On peut affirmer que le manque d'une approche culturelle fondée sur la qualité de service, ainsi qu'une vision intégrée des projets de gestion communale entrave non pas seulement les projets à portée managériale mais aussi tous les autres projets de la commune<sup>7</sup>. En ce qui concerne les dysfonctionnements liés à la gestion des services communaux, il s'agit en principe des services gérés directement par les communes ou ceux communément gérés avec le secteur privé à travers des contrats de gestion déléguée, ce qui impacte directement la qualité des services offerts qui reste toujours en-dessous des attentes des usagers<sup>8</sup>. Malgré l'importance de la gestion directe des services locaux en termes de coûts de ces derniers, il s'avère que leur rendement reste modeste et en-dessous des attentes à causes des facteurs précités et qui reflètent la réalité des communes marocaines.

#### **Les enjeux de la qualité dans les collectivités locales marocaines :**

Actuellement, le Maroc est marqué par une période de transition par des réformes ayant pour objectif la modernisation de l'administration publique et notamment l'instauration d'une politique de proximité efficace. Ces réformes trouvent leurs fondements dans les directives royales et ont profondément touché tous les domaines. Ces orientations et directives tendent à faire de l'administration locale un instrument efficace et efficient proche des citoyens réceptifs à leurs doléances et leurs attentes en termes de qualité de prestations offertes. Ces dernières années nous ont emmenées d'un système très étatisé à un système plus libéral(Philifert, 2011). Les changements provoqués ont donc des conséquences sur les modes de gestion et de prise de décisions répondant aux préoccupations des acteurs concernés. Devant les enjeux et les défis qu'affronte la modernisation des services publics de proximité, l'Etat, à travers son gouvernement, est appelé à repenser son rôle d'organisation au même titre que ses modalités de fonctionnement. Les communes marocaines, qui constituent la strate administrative de contact par excellence avec le citoyen/ Usager, sont amenées à répondre à des enjeux d'adaptation à un environnement en perpétuel changement, si elles veulent vraiment réussir un modèle de gestion fondé sur l'approche qualité, et ce à travers l'implantation des outils de gestion par la qualité dans un système de gestion efficace en phase avec les nouvelles techniques d'innovation.

Afin de réaliser cette transition vers l'amélioration continue et l'excellence dans la production des services publics, les communes urbaines sont confrontées à des enjeux économiques, sociaux, politiques et technologiques(Laidaoui, 2022). Durant ces dernières années, les démarches qualité ont commencé à occuper une place prépondérante dans le système de gestion des administrations publiques au Maroc. Cependant la cadence de leur introduction est lente. Les aspects de la qualité ainsi que ses enjeux ont suscité l'intérêt des chercheurs dans le domaine des sciences de gestion (Gomez, 1994; Mispelblom, 1999). Nous détaillons par la suite les enjeux économiques et de mondialisation de la qualité au sein des communes marocaines.

**Enjeux économiques et de mondialisation :** L'administration marocaine en général et les collectivités locales en particulier sont confrontées aux contraintes économiques avec une nécessité de maîtriser leurs dépenses et de rationaliser l'utilisation optimale et efficace des ressources(Drevet, 2006). Face aux changements opérés à tous les niveaux, ces organes sont invités à ajuster en permanence leurs pratiques aux nouveaux rôles joués par l'Etat(Cochoy et De Terssac, 1999). Les collectivités locales affrontent aussi les effets de la mondialisation, des échanges et des investissements. Elles sont les garantes de la stabilité des capitaux étrangers qui investissent dans des projets locaux et régionaux. La

qualité des prestations de services octroyés à cette catégorie doit répondre à des critères spécifiques(Benghozi et al., 1996). Les pratiques de la qualité au sein des grandes communes répondent à des enjeux de performance à travers notamment un système performant d'assurance qualité. Ce dernier est traduit par des outils, de la culture, des moyens de gain en termes de coûts de non-qualité et de l'appui à la stratégie de la commune. Ceci n'est possible que si la commune à penser à revoir son rôle et sa structure afin de s'adapter au mieux aux exigences du nouvel environnement(Ammor, 2018).

**Enjeux sociaux :** La commune d'aujourd'hui doit accomplir des missions de plus en plus spécifiques en termes de qualité de service et de qualité de vie en général(Burlaud et Zarlowski, 2003). L'amélioration de la qualité de service à travers l'introduction des principes de transparence, d'organisation et d'équité contribue à la satisfaction et à la cohésion sociale(Carroll et Shabana, 2010). Actuellement, le citoyen conteste d'une façon permanente la prise en compte de ses doléances et de ses attentes, la démarche qualité en est un garant de l'orientation-client et la prise en compte de ses besoins. En ce sens, la performance sociale des communes marocaines est jugée à travers leurs efforts de s'inscrire dans cette vague d'amélioration des pratiques qualité dans la sphère publique(Bezes et Jeannot, 2018).

**Enjeux politique :** L'administration publique marocaine focalise les difficultés qui entravent le modèle de développement du Maroc. En effet, malgré les réformes engagées, l'administration locale en particulier n'arrive pas à suivre le rythme des changements de la société marocaine, elle souffre de manque d'innovation, de prise d'initiative et d'efforts d'amélioration continue des méthodes et techniques de gestion en son sein(Bacala et Bibu, 2013). Le défi est de faire passer le citoyen d'un simple administré à un citoyen usager. La réalisation de cet objectif constituera un véritable bond qualitatif qui se base sur le changement des mentalités et de culture tant pour les citoyens que pour l'administration publique(Abrudan et al., 2014). Une telle transformation dans la relation du secteur public avec les usagers constitue un défi pour les deux parties dans le sens où ces derniers peuvent (ou non) confirmer de nouvelles valeurs de transparence, d'équité et surtout d'acceptabilité d'une nouvelle organisation saine et qui s'améliore en continue s'articulant sur une panoplie de mesures(Bacache, 2016).

La nouvelle vision du service public trouve ses racines dans les discours du Roi de Maroc qui stipule que « *l'impératif d'une gestion efficiente des ressources et la satisfaction nécessaire des exigences du développement global pose avec acuité la question fondamentale de l'efficacité de l'administration publique et des établissements de l'Etat. Pour un traitement judicieux de cette question, deux démarches sont indispensables : une révision des méthodes de travail des structures administratives et une refonte des modalités de gestion des ressources publiques, en vue d'une utilisation optimale des moyens en place...à l'impératif d'assurer en permanence la bonne marche du service public s'adjoint la nécessité de veiller à la qualité des prestations publiques...* »<sup>9</sup>. L'engagement politique d'amélioration de la qualité des services publics se traduit par les dispositions constitutionnelles relatives à la qualité et aux principes de la bonne gouvernance, notamment les articles 154 à 157.

## **CONCLUSION**

Cette article nous a permis de contextualiser les collectivités locales dans leur environnement et de présenter leurs enjeux. L'outil qualité est bien présent dans différents établissements publics, et le recours à la qualité dans ces établissements permet de diffuser une rigueur procédurière en vue de sécuriser les activités et de développer la performance organisationnelle. Dans ce cadre, les collectivités locales au Maroc se sont vues assignés d'important objectifs ce qui justifie l'orientation de leur gestion vers des résultats.

<sup>7</sup> Conclusions d'une journée d'étude sur l'évaluation et la consolidation des mécanismes d'accompagnement des plans communaux, la Direction Générale des Collectivités Locales DGCL, Rabat, 2013.

<sup>8</sup> Rapport de la cour des comptes régionale, Rabat, 2012, p 168

<sup>9</sup> Extrait de la lettre Royale adressée aux participants au Forum National de la Haute Fonction Publique organisé le 27 Février 2018 à SKHIRAT/Rabat.

La démarche d'apprentissage autour du système de management par la qualité, est propice aux interactions, aux adaptations continues, aux remises en cause permettant à l'organisation de se développer, de modifier ses modes de fonctionnement pour en intégrer de nouveaux. L'étude des enjeux liés à la qualité dans un environnement complexe tel que les communes marocaines, permet d'aborder ce sujet de différentes figures. Nous considérons que la prise en compte de ces enjeux facilite la mise en œuvre des démarches qualité et contribue à l'amélioration de la performance communale.

#### Liste des abbreviations

**CLM:** Collectivités Locales Marocaines

**PCD:** Plan Communal de Développement

**PAC:** Plan d'Action Communal

**DGCL:** Direction Générale des Collectivités Locales

## REFERENCES

- Abderrassoul, L., & Omar, R. 2014. Motivations et implications de l'adoption des systèmes de management de la qualité : CAS DU MAROC. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(13). <http://www.ejournal.org/index.php/esj/article/view/3367>
- Abrudan, I., Zimmermann, J., Nicolescu, O., Hulgard, L., Hokayem, J. E., & Kairouz, A. 2014. Challenges and Innovations in Management and LeadershipEuro-med : Public Management and Good Local Governance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 528-535. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.516>
- Ammor, S. 2018. communication participative et gouvernance : enjeux et limites d'une relation. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 2(18), 288-304.
- Bacache, M. 2016. 4. Management public et logique de gestion dans l'administration : Quel bilan ? *Regards croisés sur l'économie*, 18, 62-72.
- Bacala, M., & Bibu, N. 2013. Considerations regarding the application of management tools in public institutions-CAF (Common Assessment Framework) in a Romanian Regional Context. *Revista de Management Comparat International*, 14(5), 746.
- Benghozi, P.-J., Henry, É., Ravix, J.-T., Romani, P.-M., & Segrestin, D. 1996. Introduction-La normalisation : Enjeux industriels et scientifiques. *Revue d'économie industrielle*, 75(1), 15-25.
- Bezes, P., & Jeannot, G. 2018. Autonomy and managerial reforms in Europe : Let or make public managers manage? *Public administration*, 96(1), 3-22.
- Burlaud, A., & Zarlowski, P. 2003. Le contrôle externe : Quelles modalités pour quels enjeux? *Revue française de gestion*, 29(147), 9.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. 2010. The business case for corporate social responsibility : A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Cochoy, F., & De Terssac, G. 1999. Les enjeux organisationnels de la qualité : Une mise en perspective. *Sciences de la société*, 46, 3-18.
- Dalil, M. 2003. Conseils communaux au Maroc à la lumière de la nouvelle charte communale. *Revue marocaine du développement et de l'administration locale*, 3(40), 183.
- Drevet, B. 2006. Les enjeux du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion des activités environnementales : Le cas des collectivités locales. *Gestion*, 2000, 153-170.
- EL MOUÏSSIA, I. 2020. Les réformes publiques inspirées du New Public Management au Maroc : Entre mythes et réalités. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2).
- Gomez, P. 1994. *Qualité et théorie des conventions*. Economica.
- Laidouï, S. 2022. *La démarche qualité en établissement de santé : Enjeux et intérêts*.
- Mispelblom, B. F. 1999. *Au-delà de la qualité : Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*.
- PHILIFERT, P. (2011). Les agences urbaines au Maroc : Un tournant politique et professionnel? *L'action urbaine au Maghreb, enjeux professionnels et politiques*, 143.
- Zampiccoli, L. (2011). Filemanagement public : Approches conceptuelles et enjeux de pilotage. *Gestion et Management Publics*, 9, 1-13.

\*\*\*\*\*