

ملخص

أحدثت الشركة المغربية للهندسة السياحية كمقولة عمومية بموجب القانون رقم 10.07 الصادر بتاريخ 30 نونبر 2007 في شكل شركة مساهمة ذات مجلس إدارة جماعية ومجلس رقابة، خاضعة للوصاية التقنية لوزارة السياحة. وأنشئت هذه الشركة إثر دمج الشركة الوطنية لتهيئة خليج أكادير، والشركة الوطنية لتهيئة خليج طنجة وكذا مديرية التهيئة والاستثمار سابقا بوزارة السياحة. وتستفيد الشركة المغربية للهندسة السياحية من نفس الامتيازات القانونية التي كانت ممنوحة للشركات المدمجة عند إنشائها، خاصة الامتياز المتعلق بنزع الملكية بغرض المنفعة العامة، كما تحل محلها بشأن التزاماتها ومهامها.

وتتلخص الأهداف الرئيسية للشركة في إنجاز أو طلب إنجاز مختلف الدراسات المتعلقة بتطوير المنتج السياحي لحساب الدولة أو غيرها من أشخاص القانون العام، هذا إضافة إلى العمل على تحفيز الاستثمار في القطاع السياحي.

وقد همت مراقبة المجلس الأعلى للحسابات بشكل خاص المهن الرئيسية للشركة المغربية للهندسة السياحية والتي تتعلق إجمالاً بدراسات الهندسة السياحية وتشجيع الاستثمار في القطاع السياحي والنتائج المحصل عليها في هذا المضمار. كما تم فحص التقدم الحاصل في تنفيذ المخطط الأزرق كنموذج لتقييم مدى مساهمة الشركة في صناعة المنتج السياحي عموماً، والذي يظل الهدف الأسمى لهذه المقولة العمومية. وتم كذلك تقييم أداء الشركة بخصوص الأنشطة الموروثة عن شركتي تهيئة وإعداد خليجي أكادير وطنجة والمتعلقة بتهيئة وتثمين هذين الخليجين. كما قام المجلس بافتحاص الجوانب الرئيسية في التدبير المالي والإداري للشركة.

أولاً. تقييم الأنشطة المتعلقة بالهندسة السياحية

يمكن إجمال المهام المنوطة بالشركة في الأنشطة الرئيسية التالية:

- إنجاز الدراسات المتعلقة بهندسة المنتج السياحي وكذا مشاريع التهيئة السياحية؛
- تشجيع الاستثمار في القطاع السياحي؛
- المساهمة في تنزيل رؤية 2020 السياحية، وذلك من خلال تنفيذ عقود البرامج الجهوية المنبثقة من الرؤية المذكورة.

1. الدراسات المتعلقة بالهندسة والتهيئة السياحية

تعنى الهندسة السياحية أساساً بدراسات تخطيط وتنفيذ مختلف المشاريع ذات البعد السياحي كمجمعات الاستجمام بالشواطئ والفنادق ومحطات الترفيه وغيرها. وتتلخص عموماً في مواكبة المقاولات وأصحاب المشاريع والوجهات السياحية. ويهم مجال تدخل هذه الهندسة مختلف مراحل إنجاز مشاريع الاستثمار السياحي وكذا مناهج التنمية الترابية؛ ويتم ذلك عبر المساعدة في التخطيط وإنجاز دراسات الجدوى والمساعدة في تركيب مراحل مشروع معين والاتصال بشركاء مهتمين باستغلال أو تمويل المشاريع السياحية، إضافة إلى إنجاز الدراسات المتعلقة بتسويق وتقييم الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع السياحية.

¹ يتأسس مجلس الرقابة وزير السياحة ويضم في عضويته متصرفين يمثلون قطاعات المكلفة بالمالية والتجهيز والبيئة والسكنى والداخلية بالإضافة إلى ممثلين من المكتب الوطني المغربي للسياحة وصوكاتور وصندوق الحسن الثاني.

نقائص على مستوى الدراسات ذات البعد الاستراتيجي

أنيطت بالشركة المغربية للهندسة السياحية، بمقتضى نظامها الأساسي، مهمة إنجاز الدراسات الكفيلة بتحديد وتنفيذ استراتيجية التنمية السياحية المرسومة من طرف السلطات العمومية. وقد بلورت الشركة بهذا الخصوص عام 2011 استراتيجية استهدفت وضع برامج عمل لتنزيل مختلف محاور رؤية 2020. غير أنه لوحظ أن الاستراتيجية المذكورة تم اعتبارها من طرف الإدارة كاستراتيجية شاملة للشركة نفسها.

ويتضح بالتالي أن مختلف الدراسات الاستراتيجية، التي أنجزتها الشركة منذ تأسيسها، همت حصرا وضع خطط لإعادة هيكلة الشركة نفسها. ولم تعن هذه الدراسات إطلاقا بوضع برنامج لتنفيذ مختلف مكونات الرؤى العمومية في المجال السياحي.

نقائص على مستوى الدراسات المتعلقة بالمنتج السياحي

أكدت الشركة أنها تنجز كل سنة عددا مهما من الدراسات المتعلقة بهندسة المنتج السياحي، وأخرى عبارة عن خطط لتطوير المنتج وكذا الاستراتيجيات... غير أن هذه المعطيات تتطلب التمحيص باعتبار أن كثيرا من هذه الدراسات أنجزت من قبل مكاتب دراسات خاصة، في حين أن دراسات أخرى لم تكن سوى أعمال تهدف مواكبة مؤسسات أخرى مهتمة ببناء المنتج السياحي. كما تجدر الإشارة في هذا الصدد، إلى غياب دراسات الجدوى في معظم دراسات المنتج المنجزة من طرف الشركة، بالرغم من أهميتها في دراسات الهندسة السياحية.

أما الدراسات المصنفة "مخططات مديرية" أو "دراسات اليقظة"، فقد لوحظ أن الشركة تكتفي بشأنها بجرد التوجهات الكبرى فيما يخص تثمين واستهلاك المنتج السياحي المسجلة عبر العالم، دون وصف مفصل لمراحل إنجاز مثل هذه المنتجات في مواقع محددة على الصعيد الوطني.

وتدرج الشركة ضمن برامجها السنوية الملحقة بالتقارير المعدة لمجلسها الرقابي لائحة للدراسات المزمع إنجازها لسنة معينة، ولكن دون تحديد مضمونها أو الهدف من وراء إنجازها. كما لوحظ أن أغلب الدراسات المنجزة لم تكن مدرجة ضمن مخطط العمل الثلاثي المسطر من قبل الشركة، باستثناء الدراسات المتعلقة ببعض محاور رؤية 2020. ونتج عن ذلك تشتت واضح في المواضيع والمواقع المعنية بدراسات المنتج السياحي المنجزة من قبل الشركة لسنة واحدة.

من جهة أخرى، لوحظ عدم استغلال الدراسات التي تم إنجازها من طرف الشركة المغربية للهندسة السياحية، سواء من قبل هيئات عمومية أو من قبل مستثمرين خواص، بغرض بناء أو تثمين منتج سياحي معين. فإنجاز الدراسات ليس هدفا بحد ذاته، حيث يفترض أنها تجيب على إشكالات مطروحة بالفعل وأنها تمكن من تفعيل مشاريع حقيقية، وذلك بالنظر إلى تكاليفها المباشرة وغير المباشرة.

وكخلاصة، يمكن القول أن مهنة الهندسة السياحية لا زالت في مراحلها الأولية بالشركة المغربية للهندسة السياحية، وذلك من حيث مضمون الدراسات المنجزة من طرف الشركة، وكذا قيمتها المضافة بالنسبة لتنشيط الاستثمار السياحي.

ضعف البعد الهندسي السياحي في خدمات "المساعدة بالتفويض في إدارة الأوراش"

تقدم الشركة المغربية للهندسة السياحية أيضا خدمة تطلق عليها اسم «المساعدة بالتفويض في إدارة الأوراش»، وذلك لحساب مستثمرين في المجال السياحي بغرض مساعدتهم في تطوير مشاريعهم ذات البعد السياحي. غير أنه ينبغي التنبيه إلى أن هذه الخدمة ليست واعدة من حيث عائدها المالي، وذلك بالنظر إلى محدودية عدد العقود من هذا النوع من جهة، وضعف الموارد المالية المتأتية من جهة أخرى. حيث أن الشركة أبرمت منذ نشأتها في عام 2008 ثلاثة عقود فقط من نوع " المساعدة في إدارة الأوراش"، بمقابل مالي إجمالي 39,7 مليون درهم للفترة الممتدة من 2010 إلى متم 2014. هذا في حين أن مجموع تعاملات الشركة بلغت 688 مليون درهم لنفس الفترة، منها 158 مليون درهم تتعلق فقط بأجور الموظفين. كما لوحظ كذلك أن تدخلات الشركة في إطار هذه العقود همت بالأساس جوانب متعلقة بالهندسة المدنية الصرفة، ولا علاقة لها بتدبير المشاريع السياحية.

2. الترويج للاستثمار في القطاع السياحي

يتم الترويج للاستثمارات السياحية أساسا من خلال المشاركة في المعارض الدولية المتخصصة، وتنظيم زيارات ميدانية للمستثمرين ولقاءات ثنائية ما بين رجال الأعمال، وكذا القيام بحملات ترويجية عبر البريد الإلكتروني.

وتؤكد الشركة المغربية للهندسة السياحية أنها اتصلت بغرض الترويج للاستثمار في المشاريع السياحية ب 158 مستثمرا من 2012 إلى حدود منتصف 2015. غير أنه ينبغي التنبيه إلى أن معظم هذه الاتصالات همت مستثمرين بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بنسبة قدرها 60% من مجموع الاتصالات الترويجية، ولكن مقابل نتائج جد متواضعة، حيث اقتصر على توقيع ثلاث اتفاقيات. وعموما فقد لوحظ أن مجمل الاتفاقيات المتعلقة بالاستثمار السياحي، وعددها عشر اتفاقيات برسم الفترة الممتدة من 2012 إلى منتصف 2015، تم توقيعها أساسا بمناسبة زيارات ميدانية أو لقاءات ثنائية للمستثمرين المهتمين بالقطاع السياحي. في حين، لم يسجل توقيع أي اتفاقية بمناسبة المشاركة في المنتديات الخاصة بالسياحة. وتجدر الإشارة إلى أن الموقع الإلكتروني للشركة المغربية للهندسة السياحية لا يقدم أية معطيات، ولو عامة، حول المشاريع السياحية التي تنوي الشركة إقناع المستثمرين المحتملين بإنجازها.

وبالنظر إلى النتائج التي تم إنجازها من طرف الشركة المغربية للهندسة السياحية، يمكن استنتاج أنه وبعد حوالي ثماني سنوات على إنشائها، لم تتمكن من تطوير نشاط ترويجي حقيقي يمكنها من المساهمة الفعالة في الأنشطة الترويجية للاستثمار في القطاع السياحي.

3. عقود البرامج الجهوية المنبثقة عن رؤية 2020

نص العقد البرنامج لرؤية 2020 على بلورة عقود برامج جهوية للتنمية السياحية في إطار التوجهات المحددة لكل منطقة سياحية على حدة، وذلك قبل متم عام 2011.

مساهمة محدودة من الشركة المغربية للهندسة السياحية في تنفيذ عقود البرامج الجهوية تجدر الإشارة في البدء إلى أن "مقاربة المنطقة السياحية" في عملية إنشاء البنيات السياحية الوطنية، كما نص على ذلك العقد البرنامج لرؤية 2020، قد تم التخلي عنها لفائدة مقاربة "الجهة" باعتبار هذه الأخيرة

وحدة إدارية ذات شخصية معنوية وتستطيع بالتالي إبرام التزامات بخصوص المساهمة في إنجاز البنيات السياحية المنصوص عليها في عقود البرامج.

وقد تم تكليف الشركة المغربية للهندسة السياحية بشكل صريح، على مستوى عقود البرامج الجهوية، بمباشرة كافة الأعمال المتعلقة بإيجاد الوعاء العقاري المناسب لإنجاز المشاريع المضمنة في هذه العقود، والقيام بدراسات ما قبل الإنجاز التي تخص المشاريع المذكورة، وإقناع المستثمرين الخواص بإنجازها، وكذا اختيار المنعشين المتخصصين في التهيئة وتضمين مختلف الالتزامات المتعلقة بالتأمين السياحي للبقع بالعقود.

ومن جهة أخرى، حددت عقود البرامج الجهوية المشاريع التي يجب إنجازها في كل جهة، حسبما نص على ذلك عقد رؤية 2020، سواء من طرف القطاع العام أو الخاص؛ كما حددت مواقع وطبيعة هذه المشاريع وكذا المبالغ المالية اللازمة لإنجازها.

غير أنه لوحظ انخراط الشركة المغربية للهندسة السياحية انخرطت، منذ توقيع عقد رؤية 2020 إلى مطلع عام 2015، في إنجاز سلسلة من الدراسات بغرض تعريف المنتج السياحي أو اقتراح أعمال تهيئة معينة؛ ولكن دون أن تستطيع إطلاق دينامية حقيقية للإنجاز الفعلي للمشاريع التي نصت عليها عقود البرامج الجهوية. ويؤشر هذا الأمر إلى غياب تخطيط مسبق من طرف الشركة كفيل بتفعيل محاور عقود البرامج الجهوية المنبثقة عن رؤية 2020.

عدم تفعيل عقود البرامج الجهوية

تؤكد الشركة المغربية للهندسة السياحية على أن نسبة الإنجاز المتعلقة بعقود البرامج الجهوية بلغت عند منتصف عام 2015 نسبة 73%. في حين أن دراسة تحليلية للائحة المشاريع الملتزم بإنجازها في إطار هذه العقود، والتي قدمتها الشركة، تظهر أن عددا من هذه المشاريع لم تكن أصلا مدرجة ضمن ملحقات العقود الجهوية؛ كما أن البعد السياحي لبعضها ليس واضحا.

وفي الواقع، لا تتوفر الشركة المغربية للهندسة السياحية على آلية مخصصة لتتبع إنجاز عقود البرامج الجهوية وكذا الاستثمارات السياحية المنجزة في إطار هذه العقود. وهكذا، فإن وضعية أخرى قدمتها مصالح وزارة السياحة تظهر أن نسبة إنجاز المشاريع المنصوص عليها في العقود الجهوية هي بحدود 0,29% فقط بتم شهر يونيو 2015 مع العلم أن العقود الجهوية الأولى جرى توقيعها في نونبر 2012. وحتى لو تم اعتبار المشاريع التي هي في طور الإنجاز، فإن النسبة المذكورة لا تتجاوز 20%.

وكخلاصة، يمكن القول أن نسبة تفعيل عقود البرامج الجهوية المنبثقة من رؤية 2020 تظل دون المستوى المطلوب؛ باستثناء أعمال قليلة أنجزت في هذا الإطار ولكن تتسم بمحدودية كبيرة من حيث عددها وكذا المبالغ المالية المستثمرة فيها.

ثانيا. المخطط الأزرق

إن الخطاب الملكي الذي ألقى بمراكش يوم 10 يناير 2001 بمناسبة المناظرة الوطنية حول السياحة، جعل المغرب ينخرط رسميا في سياسة سياحية جديدة تجسدت في توقيع الاتفاق - الإطار بين الحكومة والفدرالية المهنية للسياحة؛ وذلك توخيا لبلوغ هدف رئيسي يتمثل في جعل المغرب ضمن الوجهات السياحية العالمية والرفع من عدد السياح الزائرين للمغرب إلى 10 مليون سائح سنويا في افق 2010.

وعند انتهاء الأجل المحدد لرؤية 2010، تم إطلاق استراتيجية جديدة للتنمية السياحية تحت عنوان "رؤية 2020"؛ وذلك من خلال توقيع عقد برنامج 2011 - 2020 بتاريخ 30 نوفمبر 2010 بين الدولة والقطاع الخاص. وتهدف هذه "الرؤية" الجديدة إلى مضاعفة حجم القطاع السياحي، وذلك من خلال توفير 200.000 سرير فندي جديد أو ما يعادلها وكذا الرفع من عدد السياح الوافدين على المغرب إلى 20 مليون سائح بتمت عام 2020.

غير أن النتائج المحصلة من هاتين الرؤيتين الاستراتيجيتين، فيما يخص ورش "المنتوج السياحي"، تظل دون الطموحات، خاصة فيما يتعلق بمكونها الرئيسي والهيكلية، ألا وهو المخطط الأزرق.

هذا وتساهم المهام المحددة للشركة في نظامها الأساسي كلها في إنجاز "المنتوج السياحي" كمحطات الاستجمام والفنادق والمجمعات الترفيهية. ويعتبر المخطط الأزرق ورشا هيكلية بالنسبة للرؤيتين الاستراتيجيتين معا، حيث دعت الشركة للمساهمة في إنجاز هذا الورش.

1. المخطط الأزرق - رؤية 2010

هدفت الدولة من خلال رؤية 2010 إلى ضمان تموقع مهم بخصوص السياحة الشاطئية وذلك قصد بلوغ هذا الصنف من السياحة حصة 70% من مجمل العرض السياحي للمغرب في أفق 2010. وكان هذا الأمر يتطلب توفير طاقة إيوائية إضافية تقدر ب 65.000 غرفة جديدة (أي حوالي 130.000 سريرا)، إضافة إلى 30.000 سرير تهم صنف السياحة الثقافية. أما فيما يخص السياحة الشاطئية، فقد اتفقت الأطراف الموقعة للاتفاقية الإطار والاتفاقية التطبيقية المتعلقة بها على إطلاق ست محطات سياحية جديدة بالمواقع التالية: السعيدية؛ خميس الساحل (العرائش)؛ الحوزية (الجديدة)؛ موكادور (الصويرة)؛ تاغزوت (أكادير) والشاطئ الأبيض (كلميم).

غير أنه، وبنهاية الأجل المحدد لرؤية 2010، فإن محطتين فقط من المحطات الست، وهما "السعيدية" و"مازكان"، عرفتا توفير طاقة إيوائية تقدر على التوالي ب 4.475 سرير و1.000 سرير بالمقارنة مع 16.905 سرير و3.700 سرير كهدفين محددين سلفا. أما بالنسبة للمحطات الأربع الأخرى المضمنة في المخطط الأزرق، فإنه لم يسجل حتى نهاية 2010 توفير أية طاقة سريرية. وهكذا فإن نسبة الإنجاز الإجمالية بالنسبة للمشاريع المضمنة بالمخطط الأزرق كانت في حدود 7,8% بالنسبة للطاقة الإيوائية السياحية و12,6% بالنسبة للطاقة الإيوائية السكنية.

2. البرنامج الأزرق - رؤية 2020

المستجدات الرئيسية لرؤية 2020

تتمثل الإضافة الأساسية لرؤية 2020 في إدخال بعض المفاهيم الجديدة والمبادئ الأساسية المتعلقة بالتهيئة السياحية. وهكذا تم التركيز في هذه الرؤية على البعد الترابي في تكوين العرض السياحي الوطني. وتم بهذا الصدد تقسيم التراب الوطني إلى ثمان مناطق سياحية موزعة على ثلاث أصناف سياحية (الشاطئية، الثقافية والطبيعية)، وكذلك ضمن ستة برامج من بينها البرنامج الأزرق.

كما تم التنصيص في رؤية 2020 على إحداث عدة آليات للمواكبة بغرض تسهيل تنزيل وتنفيذ الاستراتيجية المذكورة في أحسن الظروف. ويتعلق الأمر أساسا بإحداث آليات جديدة لمواكبة الاستثمار والتمويل في المجال السياحي، ومن ضمنها آليات مخصصة حصرا للبرنامج الأزرق.

توفير الدولة لإمكانيات مهمة لصالح محطات المخطط الأزرق

قامت الدولة بتوفير إمكانيات مهمة من أجل إنجاز المخطط الأزرق، من بينها توفير الوعاء العقاري الضروري لإنجاز المحطات السياحية الست، غالبا بشروط تفضيلية. وعلى سبيل المثال، بخصوص محطة تاغازوت، قامت الشركة المغربية للهندسة السياحية ببيع الوعاء العقاري للمستثمر ب 50 درهما للمتر المربع، وهو ما يشكل فارقا يقدر ب 200 درهم للمتر مربع مقارنة مع ثمن السوق، أي ما يعادل 1,3 مليار درهم في شكل تحفيزات مالية. من جهة أخرى، قدمت الدولة مساهمتها في مشاريع محطات المخطط الأزرق بإنجاز أشغال الربط بالبنيات التحتية الأساسية والتي تقدر بحوالي 1,3 مليار درهم.

الحصيلة الإجمالية للمكون الشاطئي للمخطط الأزرق

تعتبر الحصيلة الإجمالية للمخطط الأزرق برسم الرؤيتين الاستراتيجيةتين 2010 و 2020 جد ضعيفة، حيث لم تتجاوز نسبة إنجاز الطاقات الإيوائية السياحية 7,8% و 2,7% على التوالي بالنسبة لرؤية 2010 ورؤية 2020، أي ما يعادل طاقة إيوائية إجمالية تقدر ب 7050 سرير برسم الرؤيتين. ويقارن الجدول أسفله، الطاقات الإيوائية السياحية المنجزة بالأهداف المسطرة في إطار كل رؤية على حدة، بالنسبة لمحطات المخطط الأزرق الست.

رؤية 2020	رؤية 2010	الطاقة الإيوائية السياحية (عدد الأسرة)
58.540	69.990	الأهداف
1.576	5.475	الإنجازات
2,7%	7,8%	معدل الإنجاز

ثالثا. تدبير الموارد

قام المجلس الأعلى للحسابات بتحليل المعطيات المتعلقة بالممتلكات العقارية للشركة ووضعيتها المالية بالإضافة إلى تدبير رأسمالها البشري.

1. تدبير الوعاء العقاري الموروث من الشركة الوطنية لتهيئة خليج أكادير (SONABA) والشركة الوطنية لتهيئة خليج طنجة (SNABT)

يمكن إجمال المهام الموكولة سلفا لشركتي "SONABA" و "SNABT" والتي تم إسنادها ابتداء من سنة 2008 إلى الشركة الوطنية للهندسة السياحية فيما يلي:

- تهيئة خليجي أكادير وطنجة؛
- تفويت وتسويق الأراضي المجهزة وغير المجهزة؛
- تتبع تنمية الأراضي المجهزة من أجل إنجاز مشاريع مهيكلية وذات أهمية كبرى.

عملية تهيئة الأراضي

بالنسبة لخليج طنجة، فإن الأراضي التي كانت مملوكة لشركة "SNABT" وتم تجهيزها من أجل بيعها على شكل بقع أرضية، فقد تم تهيئتها وتجهيزها 100%، كما تم بيعها بالكامل قبل 2008، أي تاريخ انطلاق الشركة المغربية للهندسة السياحية.

أما بخصوص خليج أكادير، فإن الموقع الوحيد المملوك سلفا لشركة "SONABA" الذي تمت تهيئته وتجهيزه من طرف هذه الأخيرة فهو حي "فونتي". فهذا الأخير يقع على الواجهة البحرية لمدينة أكادير بمساحة تقدر بحوالي 265,5 هكتار. وتجدر الإشارة في هذا الصدد، أن الهدف من إنشاء "فونتي" هو جعله المركز الجديد لمدينة أكادير بمواصفات عمرانية ذات جودة عالية. فبخصوص تصميم تهيئة "فونتي" وكذا دفاتر الشروط، فقد تم تقسيم هذا الأخير إلى عشرين قطاعا مخصصا لاستقبال مشاريع مختلفة من فنادق ومشاريع سكنية ومساحات خضراء مهمة.

في نهاية شهر يوليو 2015، وباستثناء القطعة الأرضية G16 بمساحة 55.600 م² مخصصة لاستقبال "قطب التنشيط"، تمت تهيئة وتجهيز "فونتي" بالكامل، حيث تم إنجاز عمليات التهيئة والتجهيز على مراحل: المرحلة الأولى المسماة "فونتي 1" والتي تعد الأقدم متبوعة بالمرحلة الثانية المسماة "فونتي 2". وتجدر الإشارة أنه تم استلام أشغال تجهيز "فونتي 1"، في حين لم يتم استلام تلك المتعلقة "بفونتي 2"، المخصصة لاستقبال مجموعات سكنية ومكاتب فخمة بتهيئة مجالية ذات جودة عالية، إلا خلال سنة 2014، علما أن ملكية الأراضي تم تحويلها إلى شركة "SONABA" قبل سنة 1982.

ومكنت مراقبة مسطرة تهيئة الأراضي المذكورة، ابتداء من وضع مشاريع تصميم التجزئة إلى غاية استلام أشغال التجهيز المبرمجة والمرخص لها، من الوقوف على الملاحظات التالية:

- غياب استراتيجية واضحة لتهيئة جميع القطاعات المكونة لتجزئات "فونتي 1" و"فونتي 2"

وتفسر هذه الوضعية بشكل كبير التأخير المهم المسجل بخصوص تنمية "فونتي". وهكذا فقد تم استلام بعض القطاعات سنة 1999، في حين لم يتم استلام أخرى إلا خلال سنة 2014.

- تغيير متكرر للتهيئة الحضرية للتجزئات وضعف التنسيق مع السلطات المختصة فيما يخص تسليم الرخص والشواهد المتعلقة بأشغال تجهيز حي "فونتي"

مكنت مراقبة وضعية تنمية حي "فونتي" من الوقوف مثلا على حالة القطاع "H" الذي شكل موضوع ثلاث رخص تجزئة، حيث كان موضوع الرخصة الأخيرة سنة 2013 تغيير تخصيص بعض البقع الموجهة للبيانات السكنية إلى الفنادق.

فيما يخص المساطر الإدارية، تتحمل الشركة المغربية للهندسة السياحية قسطا كبيرا من المسؤولية عن التأخير المسجل على مستوى منح الرخص والشواهد المنصوص عليها بالأنظمة الجاري بها العمل. ويدل على ذلك نموذج كل من القطاع "H" و"فونتي 2". فبالرغم من وضع طلبات رخص التجزئة منذ 2006، فإن استلام أشغال التجهيز والتجزئة لم يتم، على التوالي، إلا في 2011 و2014. من جهة أخرى، وإلى غاية يوليو 2015، لم يتم إعلان الاستلام النهائي لتجزئة "فونتي 1"، رغم المصادقة على مخطط تحديد المناطق سنة 1976.

تسويق وتفويت أراضي الشركة المغربية للهندسة السياحية

تقوم الشركة المغربية للهندسة السياحية بتسويق الأراضي المجزئة والمجهزة بالإضافة إلى أخرى غير مجهزة بمدينة طنجة وأكادير عن طريق طلبات العروض.

وفي هذا الصدد، مكنت مراقبة مساطر تفويت وتسويق الأراضي التي تملكها الشركة المذكورة من تسجيل الملاحظات التالية:

- تفويت الوعاء العقاري للشركة المغربية للهندسة السياحية

بالنسبة للأراضي الموجودة بخليج طنجة والتي تم تجزيئها من أجل تسويقها على شكل بقع أرضية، فقد تم بيعها بالكامل. أما بالنسبة للأراضي غير المجهزة، فلا زالت تتوفر الشركة على بعضها إلى غاية 01\04\2015. ويتعلق الأمر بالأراضي المسماة "الشاطئ" والمنظر الجميل" بمساحة إجمالية تقدر ب 57.500 م² لم يتم تفويتها من أصل رصيد عقاري أولي معد للبيع بلغ 495.201 م² بتاريخ 31\12\2007. وهو ما يشكل نسبة تفويت إجمالية تقدر بحوالي 88,4% بالنسبة للعقارات الموروثة عن شركة "SNABT".

بالنسبة لأكادير، أي البقع المجهزة التابعة لحي "فونتي"، فقد مكنت مراقبة أنشطة التسويق برسم الفترة 2008-2014 من تسجيل عدم فعالية أنشطة الشركة، برسم نفس الفترة، من أجل تفويت القطع المخصصة للتجهيزات العمومية" والتي باشرتها هذه الأخيرة أمام الإدارات المعنية، وهو ما يشكل عائقاً أمام التنمية الحضرية المتوازنة للحي المذكور التي تستلزم وجود خدمات عمومية بجودة عالية، على الخصوص في مجال الصحة والتعليم. وفي هذا الصدد، لم يتم بيع أي من العشرة بقع أرضية (بمساحة إجمالية تقدر ب 38.618 م²) المخصصة للتجهيزات العمومية التي تدخل ضمن الرصيد العقاري للشركة المجهزة والمخصص للبيع بتاريخ 31\12\2007. وتجدر الإشارة، أن قطعة أرضية وحيدة تم بيعها من الصنف المذكور، وذلك قبل انطلاق الشركة المغربية للهندسة السياحية. وهو ما دفع هذه الأخيرة إلى السعي إلى تغيير تخصيص بعض القطع المخصصة "للتجهيزات العمومية" إلى "التجهيزات الخاصة ذات النفع العام".

وفي هذا الإطار، إذا كانت نسبة تفويت "فونتي" بلغت 81% فإن حصة الشركة المغربية للهندسة السياحية في تسويقها ظلت ضعيفة، حيث لم تتجاوز 9%.

من جهة أخرى، عرفت عمليات تسويق وتثمين القطع الأرضية التابعة لحي "فونتي 2" مجموعة من التجاوزات، يمكن إجمالها فيما يلي:

- تسويق وتثمين أراضي قبل استلام أشغال التجهيز المتعلقة بمشروع التجزئة المعنية

تم بتاريخ 24 يوليو 2013 الترخيص بتجزئة حيز من أراضي "فونتي 2"، في حين تم استلام أشغال التجهيز الخاصة بها بتاريخ 22 غشت 2014.

وبموجب المادة 33 من القانون رقم 25.90 المتعلق بالتجزئات العقارية، فإنه لا يمكن إبرام العقود المتعلقة بعمليات بيع بقع أرضية إلا بعد إجراء الاستلام المؤقت لأشغال تجهيز التجزئة المرخص لها.

وبخصوص نفس الملاحظة، تمكن المجلس أيضا من تسجيل حالة بعض البقع الأرضية التابعة لتجزئة "فونتي 2" والتي تم الترخيص لها واستلام أشغال التجهيز المتعلقة بها على التوالي بتاريخ 24 يوليو 2013 و 22 غشت 2014، والتي تبين فيما بعد أنها بنيت سلفا وأنها في طور الاستغلال، حيث تمت عمليات البيع خلال فترة 2000-2010.

- تحقيق هوامش سلبية عن عمليات بيع بعض البقع الأرضية التجارية

مكنت مراقبة الهوامش الناتجة عن الفرق بين ثمن البيع المتفق عليه وكلفة البقعة الأرضية موضوع البيع من الوقوف على حالات بيع بالخسارة لبيع أرضية لم يتم بخصوصها إعلان طلبات العروض. فعلى سبيل

المثال، قامت الشركة المغربية للهندسة السياحية خلال سنة 2014 ببيع البقعة الأرضية رقم 25 I بمساحة تقدر ب 3.239 م² بثمن 650 درهم/م²، في حين حددت كلفتها في 1711,56 درهم/م²، وهو ما يمثل هامشا سلبيا يفوق 3,4 مليون درهم.

- وجود "باقي استخلاصه" يتعلق ببيع الأراضي

تبين من خلال تحليل الباقي استخلاصه أن بعض المبالغ تتعلق ببيع الأراضي. ونخص بالذكر عمليتي بيع همتا مجموعة من البقع الأرضية التابعة ل "فونتي2"، حيث اقتصر المشتريان على أداء جزء فقط من ثمن البيع، في حين ظل الجزء الآخر "كباقي استخلاصه" بمبلغ 44,2 مليون درهم منذ سنة 2007.

تتبع تثمين البقع الأرضية التي تم بيعها

بخصوص الأراضي المملوكة سلفا لشركة "SNABT" بطنجة والتي تم تجهيزها من أجل بيعها بقاء، فإن عملية التسويق تمت بنسبة 100% قبل سنة 2008. أما فيما يخص التثمين فقد سجل نسبة جد متوسطة، باستثناء القطع الأرضية الموجهة "للتجهيزات الخاصة ذات النفع العام" و"للتجهيزات العامة" التي تم تثمينها بالكامل. ويتعلق الأمر بالقطع الأرضية المخصصة "للبنائات السكنية" وتلك المخصصة "للفنادق" التي سجلت نسبة تثمين، على التوالي، 54% و 43%، في حين تمت عمليات نزع ملكية الأراضي المعنية خلال سنوات السبعينيات من القرن الماضي.

بالنسبة للموقع المسمى "البحيرة الاصطناعية" فقد شكل موضوع عقد بيع عادي لفائدة صندوق الإيداع والتدبير دون التنصيص على أي التزام لتثمين الموقع المذكور. وإلى غاية نهاية شهر يوليو 2015 لا زالت البقعة الأرضية المعنية غير مجهزة.

بالنسبة لخليج أكادير، فتختلف نسب التثمين بحسب نوع البقع الأرضية. فبالنسبة للبقع المخصصة "للفنادق"، بقي جزء كبير من الأراضي المفوتة دون تثمين قدر بنسبة 45% من المساحات التي تم بيعها. أما بالنسبة للبقع الأرضية المخصصة "للبنائات السكنية" فبلغت هذه النسبة 94%، في حين قدرت هذه الأخيرة ب 16% و 69% (من حيث المساحة) بالنسبة، على التوالي، للبقع المخصصة "للتجهيزات العمومية" و"للتجهيزات الخاصة ذات النفع العام".

من جهة أخرى، لوحظ عدم لجوء الشركة المغربية للهندسة السياحية لجميع السبل المتاحة، خصوصا القضائية، من أجل فرض احترام المقتضيات الخاصة بالتثمين.

2. الوضعية المالية للشركة المغربية للهندسة السياحية

مكن تحليل بعض المؤشرات المالية والمحاسبية المتعلقة بنتائج الشركة من الوقوف على بعض مكامن الضعف، حيث تكبدت هذه الأخيرة "نتيجة استغلال" سلبية على طول الفترة الممتدة من 2010 إلى 2014.

بالإضافة إلى ما سبق، لا توفر الشركة مستوى قار من "عائدات الاستغلال" الذي ظل متذبذبا خلال الفترة موضوع الدراسة، حيث ظلت العائدات المذكورة مرتبطة بمستوى مبيعات الأراضي التي تملكها الشركة والتي تعد المصدر الرئيسي لمواردها.

بالنسبة للعائدات المتأتية من النشاط الرئيسي للشركة وهو "الهندسة السياحية" فتظل ضعيفة. وفي هذا الإطار، تم تحقيق أول عائدات سنة 2012 بمبلغ 24,72 مليون درهم، جزء مهم منها تم تحقيقه مع مجموعة "قطري ديار" في إطار مشروع "هواره" بمدينة طنجة بمبلغ 23,05 مليون درهم. بالنسبة لسنتي

2013 و2014 بلغت قيمة العائدات المحصلة من بيع الشركة لخدماتها، على التوالي، 14,64 مليون درهم و11,72 مليون درهم تم تحقيقها بالكامل مع "قطري ديار".

من جهة أخرى، تحصل الشركة على دعم مالي سنوي من وزارة السياحة بمبلغ 19,7 مليون درهم. إلا أن مساهمة الدولة في تمويل هذه الشركة يأخذ أشكالاً متعددة كالمساهمة في رفع رأسمالها وكذا تمويل مساهماتها المالية في رأسمال شركات أخرى. ففي سنة 2014، حصلت الشركة على 25 مليون درهم بالإضافة إلى الدعم المالي السنوي وذلك لتمويل مساهمتها برأسمال شركة تهيئة واد مارتيل "STAVOM".

ومن ناحية أخرى، ودون احتساب الدعم المالي الذي تقدمه وزارة السياحة، فإن قيمة الوعاء العقاري الذي تملكه الشركة المغربية للهندسة السياحية تقدر بحوالي 1,86 مليار درهم وهو ما قد يمكنها من تغطية تحملاتها لمدة تناهز 12 سنة. إلا أن تحقيق هذا السيناريو يظل متوقفاً على تمكن الشركة من بيع كل الأراضي التي تملكها، خصوصاً تلك التي توجد بمواقع بعيدة وغير مجهزة، إضافة إلى قدرتها على حصر تحملاتها في نفس المستوى على طول المدة المذكورة.

وفي النهاية، ومن خلال التحليل الذي سبق، يمكن استخلاص أن استمرارية الشركة المغربية للهندسة السياحية تبقى رهينة ببيع ممتلكاتها العقارية عوض أن تعتمد على إنتاجها الخاص من خدمات واستشارات في ميدان الهندسة السياحية.

3. تدبير الموارد البشرية

بلغ عدد مستخدمي الشركة المغربية للهندسة السياحية، عند متم 2014، 104 مستخدماً موزعين إلى 81 مهندساً وإطاراً و8 تقنياً و15 عوناً. ويخضع هؤلاء المستخدمون لنظام أساسي خاص. وإلى جانب هذه العدد من المستخدمين، تلجأ الشركة إلى خدمات تسعة أعوان عرضيين تم استقدامهم عن طريق شركة وساطة مختصة في التوظيف. وتنبغي الإشارة كذلك إلى أن الشركة المغربية للهندسة السياحية تلجأ أيضاً إلى خدمات متعاقدين، وذلك عن طريق عقود "الدعم والاستشارة"، حيث بلغ عدد المتعاقدين من هذا الصنف سبعة.

هذا وتضاعفت كتلة أجور الشركة المغربية للهندسة السياحية مرتين ما بين تاريخ تأسيسها في عام 2008 و عام 2014؛ في حين ارتفع عدد مستخدميها من 94 إلى 120 عن نفس الفترة بما في ذلك المتعاقدين. كما وظفت الشركة في نفس الفترة 80 أجييراً مقابل تقاعد 48 موظفاً.

التوظيفات

بخصوص التوظيفات، لوحظ أن الشركة المغربية للهندسة السياحية لم تبدأ في اللجوء إلى مسطرة طلب ترشيحات لملاً المناصب الشاغرة إلا ابتداءً من عام 2012؛ وذلك بعد تعميم منشور لرئيس الحكومة متعلق بآليات تدبير التوظيفات في المؤسسات والمقاولات العمومية. ويتبين من فحص ملفات التوظيف بالشركة أنها لا تقوم دائماً بالإعلان عن الوظائف المزمع شغلها، حيث تبين أنه من بين 80 توظيفاً قامت بها الشركة في الفترة موضوع المراقبة، فإن 30 حالة فقط هي التي كانت موضوع إعلان عن توظيف. هذا إضافة إلى أن نتائج مسطرة التوظيف لا يتم الإعلان عنها في جميع الحالات.

المتعاقدون

أما بالنسبة للمتعاقدين المرتبطين بالشركة المغربية للهندسة السياحية عن طريق عقود "الدعم والاستشارة"، فإن تحليل الملفات المتعلقة بهذا النوع من الخدمات يظهر أن المهام المنصوص عليها في العقود المذكورة تنسم بطابع عام وغير محدد بشكل دقيق. كما تبين أنه بخصوص بعض المهام المنوطة بالمتعاقدين، فإن الشركة تتوفر على أقسام تقوم على الصعيد الداخلي بالمهام نفسها.

وباستثناء متعاقدين اثنين، لم تتمكن الشركة المغربية للهندسة السياحية من الادلاء للمجلس بوثائق تثبت قيام المتعاقدين الآخرين بأنشطة معينة لصالح الشركة؛ خاصة أن بعض العقود نصت على ضرورة قيام المتعاقد بإنجاز تقرير شهري عن الخدمات التي قدمها للشركة. هذا ويسجل المجلس كذلك بهذا الصدد أن الشركة قامت بإسناد منصب المدير المالي لواحد من هؤلاء المتعاقدين.

فضلا عن ذلك، أظهرت التحريات أن بعض المتعاقدين مع الشركة المغربية للهندسة السياحية هم في الواقع موظفون رسميون بوزارة السياحة.

التوصيات الرئيسية

يوصي المجلس الشركة المغربية للهندسة السياحية بما يلي:

1- مراجعة نموذجها الاقتصادي المبني إلى حد الآن على وضعية ريعية تستفيد منها الشركة منذ نشأتها؛ وذلك لعدم انسجامه مع كونها شركة، حيث ينبغي أن يبني النموذج الاقتصادي الجديد للشركة على مبادئ الإنتاجية والمردودية، وبشكل عام على المبادئ التي تبني عليها المؤسسات المنتجة لقيمة مضافة حقيقية. وبشكل عملي، فإن الشركة مدعوة لتطوير مهنة حقيقية للهندسة والاستشارة في المجال السياحي، قابلة للتسويق تجاريا لدى المستثمرين كسبيل وحيد لتمكينها من ضمان الاستمرارية بشكل مستقل عن المبيعات التي تهتم رصيدها العقاري وكذا دعم الدولة، خصوصا مع توفرها على أعداد مهمة من الأطر والمهندسين؛

2- توخي مزيد من الفعالية بشأن أعمال الترويج وجذب المستثمرين إلى القطاع السياحي. وفي هذا الصدد، يوصي المجلس الشركة بالقيام بهذه المهمة في إطار استراتيجية شاملة ومحددة بشكل جيد ومفصلة في شكل برامج عمل بأهداف واضحة قابلة للقياس تمكن من تقييم أداء الشركة في مجال الترويج والقيام بالتعديلات اللازمة في هذا الصدد؛

3- الحرص على الوفاء الكامل بالتزامات الشركة في مسلسل تنزيل وتفعيل السياسات العمومية في مجال السياحة، وخاصة تلك المتعلقة برؤية 2020 وعقود البرامج الجهوية؛

4- تفعيل إجراءات كفيلة بدفع المستثمرين الذين اقتنوا بقع أرضية من الشركة إلى احترام البنود المتعلقة بالثمن السياحي للبقع المنصوص عليها في دفاتر التحملات، وكذا التدخل لدى الفاعلين المحليين في مجال التهيئة الحضرية للتأكد من احترام البنود المذكورة؛

5- ضمان مزيد من الشفافية في مجال تدبير الموارد البشرية خاصة فيما يخص مسطرة التوظيف، وتجنب مراكمة بعض المستخدمين للأجور، وكذا تجنب الغموض الذي يكتنف تحديد طبيعة بعض المهام الموكلة للخبراء المتعاقدين مع الشركة.