

## الشركة المغربية للهندسة السياحية

أحدثت الشركة المغربية للهندسة السياحية كمقولة عمومية بموجب القانون رقم 10.07 الصادر بتاريخ 30 نونبر 2007 في شكل شركة مجهولة الاسم خاضعة للوصاية التقنية لوزارة السياحة.

وأنشئت هذه الشركة بعد تغيير اسم الشركة الوطنية لتهيئة خليج أكادير، وقيام هذه الأخيرة بضم الشركة 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. وفحص المجلس في الأخير الجوانب الرئيسية في التدبير المالي والإداري للشركة.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

#### 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 البحرية، والفنادق، ومحطات الترفيه وغيرها. وتتلخص عموماً في مواكبة المقاولات وأصحاب المشاريع والجهات 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.

وقد سجل المجلس بخصوص هذا المحور ما يلي:

#### ◀ 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 هدفت إلى برمجة تنزيل 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 حصراً وضع خطط لإعادة هيكلة الشركة نفسها. ولم تعن هذه الدراسات إطلاقاً بوضع برنامج لتنفيذ مختلف مكونات الرؤية 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 التخصيص 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 المنتوجات في مواقع محددة على الصعيد الوطني.

وتضمن الشركة 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 مقيدة في مخطط العمل الثلاثي المسطر من قبل الشركة، باستثناء الدراسات المتعلقة ببعض محاور رؤية 2020. ونتج عن الأمر-كون أغلب الدراسات المنجزة لم تكن مبرمجة- 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 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، وقلة المبالغ المالية المحصل عليها من جهة أخرى. حيث أن الشركة أبرمت منذ نشأتها في عام 2008 ثلاثة عقود فقط من نوع "المساعدة في إدارة الأوراش"، بمقابل مالي إجماليه 39,7 مليون درهم للفترة الممتدة من 2010 إلى تم 2014. هذا في حين أن مجموع تحملات 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 مستثمر من 2012 إلى 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 اتسمت بتواضع شديد، حيث لم تتمخض إلا عن 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 في الأخير 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 تحقيقها 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. وقد لوحظ بشأن هذه العقود ما يلي:

#### ← 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 بالتمثين السياحي للبعقود.

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%. هذا في حين أن دراسة تحليلية للأنحة المشاريع الملتمزم بإنجازها في إطار هذه العقود، والتي قدمتها الشركة، تظهر أن عددا من هذه المشاريع لم تكن أصلا مقيدة 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 من عام 2015. وبإضافة المشاريع التي هي في طور الإنجاز، فإن النسبة المذكورة تلامس 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

لقد جعل الخطاب الملكي، الذي ألقى بمدينة مراكش يوم 10 يناير 2001 بمناسبة الأيام الدراسية الوطنية حول السياحة، 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 فندقي جديد أو ما يعادلها وكذا الرفع من عدد السياح المترددين على المغرب إلى 20 مليون سائح بتمم عام 2020.

غير أن النتائج المتحصلة من هاتين الرؤيتين الاستراتيجيتين، فيما يخص ورش "المنتوج السياحي"، تظل دون الطموحات، خاصة فيما يتعلق بمكونه الرئيسي والهيكل، 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 تموضع مهم بخصوص السياحة الشاطئية بحيث يصبح هذا النوع من السياحة يشكل 70% من مجمل العرض السياحي للمغرب في أفق 2010. وكان هذا الأمر يتطلب توفير طاقة إيوانية إضافية بمجموع 65.000 غرفة جديدة (أي حوالي 130.000 سرير)، 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) والشاطي الأبيض (كلميم).

غير أنه، وبنهاية الأجل المحدد لرؤية 2010، فإن محطتين فقط من المحطات الست، وهما "السعيدية" و"مازكان"، عرفتا توفير طاقة إيوانية تقدر على التوالي ب 4.475 سرير و 1.000 سرير بالمقارنة مع 16.905 سرير و 3.700 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 الإيوانية السياحية و 12,6% بالنسبة للطاقة الإيوانية السكنية.

### 2. البرنامج الأزرق - رؤية 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 مصنفة ضمن ثلاث تموضعات (السياحة الشاطئية، السياحة الثقافية، السياحة الطبيعية)، 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.

### 3. 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 تاغزوت، 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.

### 4. الحصيلة الإجمالية للمكون الشاطئي للمخطط الأزرق

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

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



## ثالثا. تدبير الموارد

قام المجلس بتحليل المعطيات المتعلقة بالامتلاكات 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 تثمين الأراضي المجهزة من أجل إنجاز مشاريع مهيكلية وذات أهمية كبرى.

#### أ. 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 متر مربع 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 لتجزعات "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 للتجزعات 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 تجزئ، حيث كان موضوع الرخصة الأخيرة سنة 2013 تغيير تخصيص بعض البقع الموجهة للبناءات السكنية إلى الفنادق.

فيما يخص المساطر الإدارية، تتحمل الشركة المغربية للهندسة السياحية قسما كبيرا من المسؤولية عن التأخير المسجل على مستوى منح الرخص والشواهد المنصوص عليها بالأنظمة الجاري بها العمل. وبشكل في هذا الإطار القطاع "H" و"فونتي 2" نموذجان حيان. 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.

#### ب. 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 تجزئتها من أجل تسويقها على شكل بقع أرضية، فقد تم بيعها بالكامل. أما بالنسبة للأراضي غير المجهزة، فلا زالت تتوفر الشركة على بعضها إلى غاية 2015/04/01. ويتعلق الأمر بالأراضي المسماة "الشاطئ" والمنظر الجميل" بمساحة إجمالية تقدر ب 57.500 متر مربع لم يتم تفويتها من أصل رصيد عقاري أولي معد للبيع بلغ 495.201 متر مربع بتاريخ 2007/12/31. 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 عائقا 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 متر مربع) المخصصة للتجهيزات العمومية التي تدخل ضمن الرصيد العقاري للشركة المجهز والمخصص للبيع بتاريخ 2007/12/31. 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 ضلت ضعيفة، لم تتعد 9%.

#### ← تسويق وتثمين القطع الأرضية بحي "فونتي 2"

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 المتوقع عليه وكلفة البقعة الأرضية موضوع البيع من الوقوف على حالات بيع بالخسارة لبقع 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 متر مربع بثمن 650 درهم/متر مربع، في حين حددت كلفتها في 1711,56 درهم/متر مربع، 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 "فونتي 2"، حيث اقتصر المشتريان على أداء جزء فقط من ثمن البيع، في حين ظل الجزء الآخر "كباقي استخلاصه" بمبلغ 44,2 مليون درهم من سنة 2007.

##### ج. تتبع تثمين البقع الأرضية التي تم بيعها

بخصوص الأراضي المملوكة سلفا لشركة "SNABT" بطنجة والتي تم تجهيزها من أجل بيعها ببقع، 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 "التجهيزات العامة" التي تم تثمينها بالكامل. ويتعلق الأمر بالقطع الأرضية المخصصة "للبنائيات 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 لتأمين الموقع المذكور. وإلى غاية نهاية شهر يوليو 2015 لا زالت الأرض المعنية غير مجهزة. بالنسبة لخليج أكادير، فتختلف نسب التثمين بحسب نوع البقع الأرضية. فبالنسبة للبقع المخصصة "للبنادق"، فضل جزء كبير من الأراضي المفوتة دون تثمين قدر بنسبة 45% من المساحات التي تم بيعها. أما بالنسبة للبقع الأرضية المخصصة "للبنائيات 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"التجهيزات الخاصة ذات النفع العام". من جهة أخرى، لوحظ عدم لجوء الشركة المغربية للهندسة السياحية لجميع السبل المتاحة، خصوصا القضائية، من أجل فرض احترام المقترضات 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 ضل متدبدا خلال الفترة موضوع الدراسة، حيث ضلت العائدات المذكورة مرتبطة بمستوى مبيعات الأراضي التي تملكها الشركة والتي تعد المصدر الرئيسي لمواردها.

بالنسبة للعائدات المتحصلة من النشاط الرئيسي للشركة ألا وهو "الهندسة السياحية" فتضل 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 و 2014 بلغت قيمة العائدات المحصلة من بيع الشركة لخدماتها، على التوالي، 14,64 و 11,72 مليون درهم تم تحقيقها بمجموعها 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 أشكالا 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 يضل متوقفا على تمكن الشركة من بيع كل الأراضي التي تملكها، خصوصا تلك التي توجد بمواقع بعيدة وغير مجهزة، إضافة إلى قدرتها على كبح تحملاتها في نفس المستوى على طول المدة المذكورة. وفي النهاية، ومن خلال التحليل الذي سبق يمكن استخلاص أن الشركة المغربية للهندسة السياحية تعيش على بيع ممتلكاتها العقارية وليس من إنتاجها الخاص، من خدمات واستشارات في ميدان الهندسة السياحية.

## 3. تدبير الموارد البشرية

بلغ عدد مستخدمي الشركة المغربية للهندسة السياحية، عند متم 2014، 104 مستخدما موزعين إلى 81 مهندسا وإطارا وثمانية (8) تقنيين و 15 عوناً. ويخضع هؤلاء المستخدمون لنظام أساسي خاص. وإلى جانب هذا العدد من المستخدمين، تلجأ الشركة إلى خدمات تسعة أعوان عرضيين تم استقدامهم عن طريق شركة وساطة مختصة في التوظيف. وتتبعي الإشارة كذلك إلى أن الشركة المغربية للهندسة السياحية تلجأ أيضا 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 وعام 2014؛ في حين ارتفع عدد مستخدميها من 94 إلى 120 عن نفس الفترة بما في ذلك المتعاقدين. كما وظفت الشركة في نفس الفترة 80 أجيورا مقابل تقاعد 48 موظفا.

### 1.3. التوظيفات

بخصوص التوظيفات، لوحظ أن الشركة المغربية للهندسة السياحية لم تبدأ في اللجوء إلى مسطرة طلب ترشيحات لملا المناصب الشاغرة إلا ابتداء من عام 2012؛ وذلك بعد تعميم منشور لرئيس الحكومة متعلق باليات تدبير التوظيفات في المؤسسات والمقاولات العمومية. ويتبين من فحص ملفات التوظيف بالشركة أنها لا تقوم دائما بالإعلان عن الوظائف المزمع شغلها، حيث تبين أنه من بين 80 توظيفا 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.

### 2.3. 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 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.

تبعاً لما سلف، يوصي المجلس الشركة المغربية للهندسة السياحية بما يلي:

- 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 تجارياً لدى المستثمرين كسبيل وحيد لتمكينها من ضمان الاستمرارية بشكل مستقل عن المبيعات التي تهتم رصيدها العقاري وكذا دعم الدولة، خصوصاً مع توفرها على أعداد مهمة من الأطر والمهندسين؛
- 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؛
- الحرص على الوفاء الكامل بالتزامات الشركة في مسلسل تنزيل وتفعيل السياسات العمومية في مجال السياحة، وخاصة تلك المتعلقة برؤية 2020 وعقود البرامج الجهوية؛
- تفعيل إجراءات كفيلة بدفع المستثمرين الذين اقتنوا بقع أرضية من الشركة إلى احترام البنود المتعلقة بالتثمين السياحي للبقع المنصوص عليها في دفاتر التحملات، وكذا التدخل لدى الفاعلين المحليين في مجال التهيئة الحضرية للتأكد من احترام البنود المذكورة؛
- ضمان مزيد من الشفافية في مجال تدبير الموارد البشرية خاصة فيما يخص مسطرة التوظيف، وتجنب مراكمة بعض الموظفين للأجور، وكذا تجنب الغموض الذي يكتنف تحديد طبيعة بعض المهام الموكلة للخبراء المتعاقدين مع الشركة.



## II. جواب رئيس المجلس المديرى للشركة الوطنية للهندسة السياحية (نص مقتضب)

### أولاً. حصيلة الإجراءات المتعلقة بالهندسة السياحية

#### ← نقائص على مستوى الدراسات ذات البعد الاستراتيجى

(...)

تعتبر استراتيجية تطوير المنتج السياحى جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة المتعلقة بتنمية قطاع السياحة. تحدد هذه الاستراتيجية الأقطاب التنافسية المزمع تطويرها (المناطق والمجالات السياحية على شكل وجهات)، العرض السياحى المزمع تطويره على مستوى كل مجال سياحى، الطموحات والأهداف، الخ...

تنزيل هذه الاستراتيجية مكن من انجاز دراسة حول إعادة هيكلة الشركة المغربية للهندسة السياحية من جهة (التي سمتها اللجنة استراتيجية تطوير المنتج السياحى وما هي إلا استراتيجية إعادة هيكلة الشركة المغربية للهندسة السياحية) والتوقيع على عقود البرامج الجهوية (15 من أصل 16 عقد برنامج) كما يظهره التقرير من جهة أخرى. يجدر بالذكر، ان عقود البرامج الجهوية تمثل خارطة طريق لتطوير المنتج السياحى.

#### ← نقائص في إنجاز الدراسات المرتبطة بالمنتج السياحى

المقاربة المتبعة من طرف الشركة المغربية للهندسة السياحية تعتمد على عدم التفصيل في انجاز الدراسات بصفة اعتيادية ما لم يتوفر كل من المستثمر والتمويل. وذلك راجع بالأساس الى قناعة هذه الشركة بضرورة ترشيد نفقاتها والتدبير العقلانى لموارد الدولة. تجدر الإشارة، إلى أن كل دراسة مفصلة تكلف نسبياً ما قدره 2,5 مليون درهم علماً أن عدد المشاريع المزمع إنجازها يتجاوز الألف مشروع.

يتعين أيضاً التوضيح أن الدراسات المنجزة من طرف الشركة المغربية للهندسة السياحية تسعى الى تحقيق الأهداف المرتبطة بتوجيه تطوير للمنتج السياحى وكذا إجراء المشاريع السياحية.

لذا، تختلف طبيعة هذه الدراسات، فمنها ما هو ذو طبيعة استراتيجية وما هو ذو طبيعة عملياتية حيث تمكن من:

- التوفر على مخططات التنمية الجهوية التي تمكن من قيادة وتوجيه التنمية السياحية لجهة ما عبر ضمان تنمية تتماشى مع الطموح والأهداف. إذ، ساعدت هذه المخططات على اعداد عقود البرامج الجهوية،
  - التوفر على مخططات تطوير المنتوجات السياحية (المنتوج الشاطئى، المنتوج الثقافى، المنتوج الطبيعى، منتوج الكولف، منتوج منتزه الترفيه) والتي تحدد التصورات وكذا المشاريع المزمع إنجازها. إذ، تساعد هذه المخططات على تحديد لائحة المشاريع السياحية التي سيتم إنجازها على مستوى الجهات،
  - التوفر على تصور واضح للمشاريع من اجل العمل على الترويج لها لدى المستثمرين المستهدفين. يختلف محتوى ومضمون المشاريع حسب طبيعة المشروع، نوعية المستثمر المستهدف وكذا احتياجات الشركاء في حالة مواكبة المؤسسات العمومية.
- وبالتالى مكنت معظم الدراسات من إعطاء قيمة مضافة حقيقية لتنمية المنتج السياحى ان كان على مستوى توجيهه أو التصور.

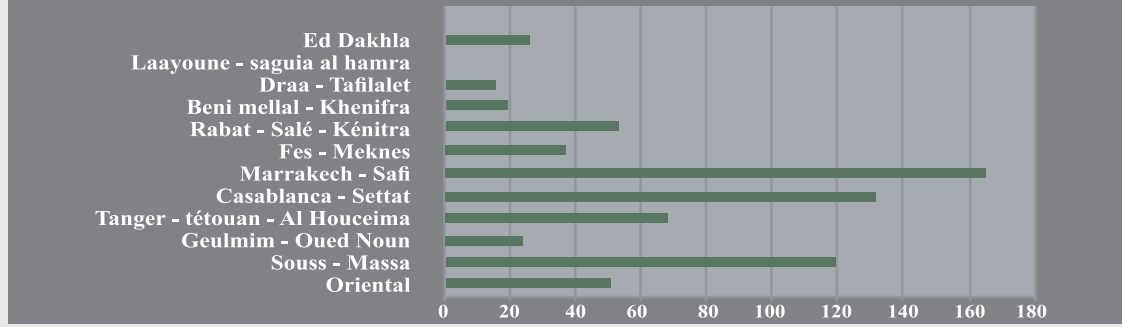
### ثانياً. الترويج للاستثمار السياحى

تتوفر الشركة المغربية للهندسة السياحية على مقاربة للبحث عن المستثمرين تم إعدادها على أساس الدراسة المنجزة سنة 2010 من طرف مكتب BCG للدراسات (تم تسليم هذه الدراسة للجنة) تعتمد هذه المقاربة على عمليتين:

1. عملية الصيغ والتأثير التي من شأنها تحسين صورة الاستثمار السياحى بالمغرب عبر المشاركة في التظاهرات الوطنية والدولية والتي تهدف الى التحسيس من أجل الاستثمار نحو القطاع السياحى بصفة عامة، علماً ان الهدف ليس بالضرورة الظفر بمستثمرين خلال هذه المشاركات:

- في هذا الصدد، نظمت الشركة المغربية للهندسة السياحية أكثر من 1000 تظاهرة متوسطة الحجم استقبلت خلالها ما بين 30 و100 مشارك على مستوى كل جهات المغرب. كما قامت بتنظيم عشرات التظاهرات استقبلت خلالها ما بين 250 الى 400 مشارك، ذو إشعاع دولى. وتجدون أسفله مفعول الإجراءات المتخذة بين 2012 و2015 على مستوى الصحافة المغربية:

## Apparition par région 2015 - 2012



- كذلك قامت وساهمت الشركة بأكثر من ثلاثين تظاهرة متخصصة في الاستثمار السياحي على مدى الخمس سنوات الفارطة على المستوى الدولي.

2. عملية التحويل التي تتمثل في التقرب من المستثمرين الجدد عبر مختلف الآليات: مناظرات الترويج للاستثمار (Roads shows) او استقبال المستثمرين (in coming visit) من اجل عرض فرص الاستثمار، العمل على التتبع المنتظم لتحويل المستثمر المقترض الى راند تجاري وبالتالي تحقيق التعاقد حول الاستثمار.

قامت الشركة المغربية للهندسة السياحية من لقاء أكثر من 400 مستثمر سنويا منهم 20% جدد، ونجحت في جذب اهتمام حوالي 17% من المستثمرين المستهدفين وتحويل 6% منهم الى نية حقيقية للتعاقد للاستثمار في المشاريع السياحية والذين بوشرت معهم مفاوضات جادة من أجل التعاقد.

تجدر الإشارة، إلى ان الشركة تمكنت من ترسيخ 17% من المستثمرين الحاليين وذلك عبر إعادة استثمارهم في القطاع.

كما يشار انه خلال الخمس السنوات الأخيرة، بلغت اتفاقيات الاستثمار حوالي 47 اتفاقية بقيمة إجمالية تناهز 64 مليار درهم أي بمعدل 13 مليار درهم سنويا (للتذكير تبرم اتفاقية الاستثمار ابتداء من 200 مليون درهم).

كل هذه المعطيات، توضح بأن الشركة تتوفر على منهجية لترويج الاستثمارات السياحية وأنه على الرغم من محدودية الإمكانيات والظرفية الدولية فإن مجهودات الشركة من أجل البحث عن التمويل والترويج للاستثمارات مكنت الى حدود نهاية سنة 2015 من:

- 122 مليار درهم من الاستثمار المتعاقد حوله (في مقابل 150 مليار درهم كهدف مسطر في إطار البرنامج العقدة الوطني)،
- طاقة إيوائية إضافية تقدر ب 59.000 سرير حيث ترفع الطاقة الاجمالية الى 230.000 سرير (في مقابل 256.400 سرير كهدف مسطر الى نهاية 2015 على مستوى عقدة البرنامج الوطني)،

### ثالثا. عقود البرامج الجهوية المنبثقة عن رؤية 2020

تعتبر عقود البرامج الجهوية التي تم اعدادها من طرف الشركة المغربية للهندسة السياحية خرائط طريق ستمكن من تجسيد أهم طموحات وأهداف رؤية 2020 والمتعلقة بالتنمية والطاقة الإيوائية لكل مجال سياحي.

طبقا للعقود الجهوية، فإن مسؤولية تفعيل تعود للجهات المعنية، كما وضح للجنة. فان الشركة، انخرطت كليا في تفعيل العقود وذلك عن طريق:

- تتبع تقدم تفعيل العقود فيما يخص جانب المنتج السياحي والذي هو من اختصاصات الشركة.
- المواكبة التقنية للجهات فيما يخص الهندسة السياحية لتطوير المنتج السياحي.
- المواكبة التقنية في مجال البحث عن التمويل لتطوير مختلف المنتجات السياحية (الشاطئي، "المخطط الأزرق"، الثقافي، الطبيعي، الطبي وسياحة الأعمال).

فيما يخص التتبع، تتكلف الشركة المغربية للهندسة السياحية بالمناخعة العملياتية لتقديم مختلف المشاريع المهيكلة التي يجب تطويرها على مستوى الجهات وبتوجيه الاستثمار نحو المشاريع ذات الوقع الهام في تجسيد التوقع.



تقوم الشركة بإنجاز تقارير تتبع دورية (كل ثلاثة أشهر) والذي يتبين على إثره: أ) تقدم إنجاز الأهداف المتعلقة بالطاقة الإيوائية، ب) تقدم الأهداف المتعلقة بتجسيد التمويع، ت) تقديم تحليل وتوصيات من أجل تسريع وثيرة تنمية المنتج السياحي.

تبعث هذه التقارير إلى وزارة السياحة بشكل منتظم وتعرض خلال الاجتماعات الدورية للجنة الريادة برئاسة السيد وزير السياحة وبحضور ومشاركة مختلف الشركاء.

بخصوص المنتج الشاطئي، يتمثل دور الشركة المغربية للهندسة السياحية في تنفيذ عقود البرامج الجهوية كما يلي:

- وضع نماذج جديدة للعقود (المرور من نموذج المستثمر المهيأ إلى نموذج المستثمر المطور)،
- إعادة تموقع مختلف المحطات السياحية الشاطئية (الشاطئي الخالص، الشاطئي الغني بالمنتجات ذات الطابع المحلي، الشاطئي بلمسة ثقافية قوية)،
- جذب مستثمرين مؤسستيين لاستكمال تطوير المحطات ذات الأولوية،
- المواكبة التقنية للمستثمرين من أجل حل مختلف المشاكل المطروحة أمامهم،
- مساندة المستثمرين لدى الأبنك (تدخل لدى الأبنك، دعم مالي عن طريق ضمان الدولة الخ...)،
- المساهمة في رأس مال شركة تنمية المحطة السياحية لناغازوت من أجل تسريع وثيرة الإنجاز،
- تحسين مناخ الأعمال في مختلف المحطات السياحية (تنسيق بين القطاعات، التنسيق مع السلطات المحلية فيما يخص التراخيص، منح الاستثمار، تحفيزات جبائيه الخ...)،
- المساهمة في هياكل تدبير شركة تنمية المحطة السياحية للسعيدية بصفة متصرف وذلك من أجل تسريع وثيرة إنجاز المنتج السياحي.

فيما يخص المنتج الطبيعي، يتركز دور الشركة المغربية للهندسة السياحية في تنفيذ عقود البرامج الجهوية وذلك عبر:

- إنجاز الهندسة السياحية من خلال تصميم اقطاب موضوعاتية مرتبطة بالمؤهلات الطبيعية، والتي تركز على عرض سياحي مندمج (مسالك سياحية، منتجيات تنشيطية والايواء)،
- إنجاز التركيبية والتخطيط الماليين للإنجاز المنتج الطبيعي،
- تعبئة التمويل في 2014 (2.3 مليار درهم) لتطوير المنتج كما حدد في عقود البرامج،
- تنمية المنتج السياحي الطبيعي من الطرف الشركة المغربية للهندسة السياحية.

فيما يخص المنتج السياحي الثقافي، يتمثل دور الشركة في تنفيذ عقود البرامج الجهوية كما يلي:

- إنجاز الهندسة السياحية من خلال تصميم مسالك ثقافية موضوعاتية في المدن عبر عرض سياحي مندمج (إعلان، تأويل، تشوير، إيواء)،
- إنجاز التركيبية والتخطيط الماليين للإنجاز المنتج الثقافي،
- تعبئة التمويل في 2014 (2.2 مليار درهم) لتطوير المنتج كما حدد في عقود البرامج،
- تنمية المنتج السياحي الثقافي من الطرف الشركة المغربية للهندسة السياحية.

فيما يخص المنتجيات التكميلية، قامت الشركة المغربية للهندسة السياحية بالبحث عن التمويل من أجل تطوير هذه المنتجيات ونخص بالذكر: المدينة الترفيهية للدار البيضاء، محطة الرحلات البحرية (Terminal de croisière) قصر المؤتمرات لأكادير والقطب التنشيطي لأكادير.

اما فيما يخص معدل الإنجاز المشار اليه من طرف اللجنة فإنه لا يعكس حقيقة تقدم إنجاز العقود البرامج الجهوية. فبالفعل، وكما أشير إليه أعلاه، فإن الحصيلة هي كالتالي:

- طاقة إيوائية إجمالية 233.000 سرير (مقابل 385.947 سرير كهدف مسطر) أي بنسبة الإنجاز قدرها 60%. ومقارنة مع الهدف المسطر الى نهاية 2015، فإن نسبة الإنجاز تبلغ 91%.
- تحقيق أهداف التمويع لثلاث مجالات سياحية من أصل ثمانية أي 38% في نصف مرحلة 2020

## رابعاً. المخطط الأزرق

من أجل إعادة انطلاقة المخطط الأزرق خلال الفترة 2011-2015 اشغلت الشركة المغربية للهندسة السياحية على المحاور التالية:

- وضع هندسة وآليات مالية عن طريق تمويل ذاتي يصل الى 30% من مجمل الاستثمارات الواجب اعتمادها وذلك من خلال إحداث الصندوق المغربي للتنمية السياحية،
- إعادة التوضع لمجمل المحطات السياحية من اجل وملاءمتها للطلب من جهة والهيكلية اللازمة (جذب المستثمرين، تدخل من اجل الحصول على التمويل، المواكبة التقنية للمستثمرين، التعاقد، التنسيق والمتابعة مع الفاعلين المحليين ووزارة السياحة).

مكنت الإجراءات المنجزة من طرف الشركة المغربية للهندسة السياحية من إعادة انطلاق (أ) انجاز محطة السعيدية من خلال تكوين مجموعة استثمار (SMIT/FMDT/CDG) بتمويل يقدر ب 5 ملايين درهم، (ب) انجاز محطة تاغازوت من طرف مجموعة استثمارية مشتركة (SMIT/FMDT/CDG) بتمويل يقدر ب 7 ملايين درهم. اما فيما يخص محطة ليكسوس وموكا دور فإن تفعيل إعادة الهيكلة عرف تأخير نظرا للمشاكل المالية التي يعرّفها المستثمرون الخواص خاصة مجموعة أليانس للتنمية. بالرغم من الالتزامات المالية المنجزة، يلاحظ أن المستثمرين عرفوا تأخرا هاما في تنمية محطات المخطط الأزرق.

## خامسا. تدبير الموارد

### 1. تدبير الوعاء العقاري الموروث عن الشركتين الوطنيتين لتهيئة خليجي طنجة وأكادير سابقا.

تتوفر الشركة المغربية للهندسة السياحية على استراتيجية واضحة فيما يخص تطوير فونتي 1 وفونتي 2، والتي تتمثل في تطوير المنطقة السياحية أولا متبوعة بالمنطقة العقارية الشيء الذي سيمكن من التوفر على الموارد المالية من أجل الشروع في تهيئة فونتي.

تم القيام بتسويق مختلف القطع الأرضية أخذا بعين الاعتبار وتيرة الاستيعاب كل البقع المكونة للعشرين قطاعا لفونتي 1 المرتبطة بالسوق، وتتم عمليات التهيئة ا تماشيا مع الطلب والموارد المالية المتوفرة.

فيما يخص المرحلة 2 لفونتي التي تمتد على مساحة 66 هكتارا والتي تتكون بدورها من عدة أقطار، فإنه يجدر بالذكر أنه لم يتم البث فيها إلا سنة 2006 حينما توفر الطلب الذي مكن من استيعاب وعاءات عقارية جديدة من أجل تفادي كل أشكال المضاربات العقارية.

لا يمكن بشكل من الأشكال تحميل الشركة المغربية للهندسة السياحية التأخر في تهيئة فونتي 2 الحاصل بين 2006-2013 لقلّة الخبرة أو ضعف التنسيق مع الجهات المعنية بينما يرجع هذا التأخير أساسا الى صدور الدورية المشتركة بين وزارتي الداخلية والسكنى التي عدل بموجبها دفتر التحملات وتم أيضا الحد من علو البناءات.

من أجل تسريع وتيرة تهيئة فونتي 2، عمدت الشركة المغربية للهندسة السياحية الى تفعيل سيناريو تهيئة شاملة ل 66 هكتار في أجل لا يتعدى 12 شهرا، الشيء الذي مكن من تحقيق معدل تسويق يقدر ب 96%.

سجلت الجهود التحفيزية للشركة المغربية للهندسة السياحية، اتجاه المستفيدين من بقع غير مبنية على مستوى المنطقة الفندقية ومنطقة الفيلات وتيرة مهمة واكبتها إجراءات قانونية في حالات "عدم الوفاء بالتزاماتهم التعاقدية". خلفت هذه الجهود آثارا إيجابية على تصفية النزاعات، الدفع بالملفات العالقة والحسم في تطوير البقع من طرف المستفيدين المترددين.

فيما يخص الهوامش السلبية المسجلة في حالات بعض البقع، يتعين التوضيح أنه يتم احتساب كلفة الوحدة حسب التخصيص المعماري (المعدل المرجح) وليس على أساس المعدل الحسابي (العام) للتجزئة.

ولهذا يتم تحديد ثمن البيع بكيفية تضمن الحصول على هامش ربح إيجابي على مستوى التجزئة في شموليتها.

### 2. الوضعية المالية للشركة المغربية للهندسة السياحية

لا يمكن توفير خدمات الاستشارة والهندسة السياحية إلا لفائدة الدولة طبقا للقانون التأسيسي للشركة ونظرا لتقلص الوعاء العقاري للشركة. وقد تم إعداد عقدة برنامج بين الشركة المغربية للهندسة السياحية ووزارة الاقتصاد والمالية والذي لم يتم التوصل الى الاتفاق عليه.

### 3. تدبير الموارد البشرية

#### 1.3. كتلة الأجور

لا يجب الأخذ بعين الاعتبار سنة 2008 في التحليل لكون الأجور المؤدات ل 94 مستخدم لم تكن على السنة بأكملها. وإن اعتمدنا 2009 كسنة مرجعية، ارتفع عدد الأجور بنسبة 27% لضرورة دعم الشركة بالموارد البشرية المؤهلة المختصة وذلك في احترام القانون الإطار للتوظيف وكذا لمخطط عمل تطوير الشركة.



وقد عرفت كتلة الأجر تطورا يناهز 48% من أجل استكمال تفعيل هيكل الشركة من جهة وكذا نظام الترقية السنوي للأجراء طبقا لمقتضيات النظام الداخلي للشركة المغربية للهندسة السياحية من جهة أخرى.

### 2.3. عمليات التوظيف

تتم عمليات التوظيف بالشركة المغربية للهندسة السياحية عبر التباري، فقبل 2012 كان يتم التوظيف على مستوى الصحف ويتم الانتقاء عبر مقابلات التوظيف. بمجرد اعتماد دورية رئيس الحكومة، سارعت الشركة المغربية للهندسة السياحية على نشر إعلانات التوظيف على موقع "التشغيل العمومي" بطريقة اعتيادية. لا يشرع في الإعلان عن النتائج النهائية على مستوى موقع "التشغيل العمومي" إلا بعد التحاق المرشحين المقبولين بمناصبهم.

### III. جواب وزير السياحة

#### أولاً. حصيلة أعمال الهندسة السياحية

##### 1. الدراسات المتعلقة بالهندسة والتهيئة السياحية

##### ← نقائص على مستوى الدراسات ذات البعد الاستراتيجي

(...)

مكنت الاستراتيجية من الحصول على خارطة طريق من أجل إعادة تنظيم وإعادة هيكلة أنشطة الشركة المغربية للهندسة السياحية وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة لهذه الاستراتيجية. بالإضافة، مكنت هذه الاستراتيجية في 2011 من سن قانون جديد للشركة المغربية للهندسة السياحية. لجنة ريادة الرؤية برئاسة وزير السياحة، والتي يشارك فيها جميع الفاعلين في مجال السياحة، تمكن من قياس اندماج إستراتيجية تنمية المنتج السياحي مع باقي ورشات هذه الرؤية. وعلاوة على ذلك، يشير التقرير إلى وجود 15 عقدة للبرامج الجهوية، والتي تعتبر نتيجة التنزيل الجهوي لهذه الاستراتيجية، والتي تم توقيعها مع الجهات. إذ تعد هذه البرامج الجهوية بمثابة خارطة طريق للشركة المغربية للهندسة السياحية في كل مجال سياحي.

##### ← نقائص على مستوى الدراسات المتعلقة بالمنتج السياحي: مهنة الهندسة السياحية في مراحلها الأولية

##### من حيث مضمون الدراسات المنجزة والقيمة المضافة لتنشيط الاستثمار السياحي

الموارد المالية الموضوعة رهن إشارة الشركة المغربية للهندسة السياحية غير كافية لإجراء مجموع الدراسات بشكل مفصل. وبالفعل، فالدراسات لا تتم بشكل معمق إلا عندما يتم تفعيل التمويل. كل دراسة منجزة من طرف الشركة المغربية للهندسة السياحية تستحيب لهدف خاص وتلي حاجة معينة إنطلاقاً من هدف استراتيجي لتوجيه التنمية إلى هدف تعاقدي لتنفيذ المشروع. كما أن مضمون الدراسة ينجز حسب الطلب. تتم الدراسة في منظور استباقي للتنمية السياحية، وذلك بضع سنوات قبل بداية الإنجاز. فالدراسات الهندسية المنجزة كانت لها قيمة مضافة على الاستثمار السياحي خاصة فيما يتعلق بمفهوم المنتج وتركيبته المالية. إذ تعتبر الاستثمارات المعتمدة والمنجزة خير دليل ملموس.

مكنت إجراءات ودراسات الشركة المغربية للهندسة السياحية خلال السنوات الأربع الأولى من خلق ديناميكية لتنمية المنتج والمناخ السياحي على مستوى الجهات كما تبين ذلك الإلتزامات المالية لشركاء القطاع العام (اتفاقيات تأهيل المناطق الحضرية، اتفاقية تمويل المنتج السياحي الثقافي والطبيعي... إلخ) ولشركاء القطاع الخاص. كما تجاوزت الاستثمارات الإجمالية المعتمدة 118 مليار درهم في مجموع المجالات (أي ما يعادل 73% من مجموع الاستثمارات المستهدفة).

##### 2. الترويج للاستثمار في القطاع السياحي: عدم تمكن الشركة من تنمية نشاط حقيقي يمكنها من المساهمة

##### في تعزيز الاستثمارات السياحية

ضمن هيكلها، تتوفر الشركة المغربية للهندسة السياحية على مديرية خاصة بالترويج للاستثمار السياحي وتسويق المشاريع السياحية، شاركت الشركة المغربية للهندسة السياحية بشكل فعال خلال السنوات الأخيرة في ملتقيات الدولية الكبرى للاستثمار بمعدل 05 ملتقيات سنوية مع أكثر من 200 اتصال بمستثمرين جدد، كما نظمت سلسلة حملات ترويجية بمعدل 03 حملات في كل سنة.

مكنت مجهودات الشركة المغربية للهندسة السياحية من رفع الطاقة الإوائية من 174.000 سرير في 2010 إلى 227.000 سرير في تم يونيو 2015، واعتماد استثمارات تبلغ 118 مليار درهم وذلك رغم الإمكانيات المالية المحدودة جداً للشركة والتي لا تسمح بتسريع وتيرة تنوع الأسواق المصدرة للإستثمار والترويج الفعال للاستثمار السياحي.

## ثانيا. عقود البرامج الجهوية المنبثقة عن رؤية 2020

### ← مساهمة محدودة من الشركة المغربية للهندسة السياحية في تنفيذ عقود البرامج الجهوية

تعتبر عقود البرامج الجهوية المنجزة من طرف الشركة المغربية للهندسة السياحية، بمثابة خريطة طريق تجسد التموضع المحدد لكل جهة لتحقيق الطاقات الإيوائية والاستثمارات المبرمجة. وعليه، نؤكد أن الإجراءات التي باشرتها الشركة المغربية للهندسة السياحية، مكنت من خلق ديناميكية جادة للتنمية والتي ستظهر نتائجها وأثارها الملموسة على المدى القريب والمتوسط (مدة إنجاز المشاريع تتراوح ما بين ثلاث سنوات على الأقل وست سنوات).

### ← عدم تفعيل عقود البرامج الجهوية

إن نسبة إنجاز العقود التي يجب اعتمادها هي تلك المقدمة من طرف الشركة المغربية للهندسة السياحية. أما تلك المقدمة من طرف مصالح وزارة السياحة فهي غير مضبوطة (0.29% أي أقل من 500 مليون درهم). تتم المتابعة العملية لإنجاز العقود الجهوية بالتنسيق مع المندوبيات الجهوية للسياحة في انتظار خلق وكالات التنمية السياحية (في طور المشاورات مع قطاع المالية والداخلية). من بين مهام هذه الوكالات، المتابعة عن قرب لإنجاز المشاريع السياحية بالتنسيق مع الشركة المغربية للهندسة السياحية كما هو منصوص عليه في عقدة البرنامج الوطني رؤية 2020. رغم ضعف الإمكانيات المالية للشركة ونظرا للأجال اللازمة لإنجاز المشاريع (حوالي خمس سنوات لإنشاء فندق)، تسهر هذه الأخيرة على المتابعة وتقديم تقاريرها ضمن هيكلها للجهات المعنية.

## رابعاً. المخطط الأزرق

### 1. الحصيلة الإجمالية للمكون الساحلي "الأزرق": حصيلة عامة جد هزيلة لرؤية 2010 و2020

إن النتيجة المتوخاة من المخطط الأزرق لم تحقق بكل تأكيد. إلا أن تقييم الحصيلة الإجمالية للمخطط لا ينبغي أن تنحصر فقط على مؤشر الطاقة الإيوائية وتتجاهل مجمل تأثيرات هذا البرنامج. كما تجدر الإشارة إلى أن تعثر إنجاز محطات المخطط الأزرق يعود أيضا إلى عدم وفاء الدولة بالتزاماتها خاصة فيما يتعلق بدعم وتحفيز الاستثمارات كما نصت عليه عقدة البرنامج الوطني لرؤية 2020 (منحة الاستثمارات السياحية، تحفيزات جبائية....) وفيما يتعلق بالحكامة في مجال التنمية السياحية. إذ بقيت العديد من المراسلات الموجهة في هذا الموضوع لوزارة الاقتصاد والمالية بدون رد. هذه الاختلالات، جعلت دور ومشاركة القطاع الخاص مستحيلا نظرا للمردودية المنتظرة من طرف المستثمرين (مردودية الاستغلال). إذ أن نتائج استغلال الوحدات الأولى للمحطات السياحية تبقى جد ضعيفة وغير جذابة لإثارة اهتمام مستثمرين جدد.

## خامساً. تدبير الموارد

### 1. تسيير العقار: تحقيق هوامش سلبية عن عملية بيع بعض البقع الأرضية التجارية

يتم احتساب الكلفة الأحادية حسب التخصيص المعماري للبقعة (متوسط المرجع وليس المتوسط الحسابي للتجزئة بأكملها). وعليه، فإن كل بقعة يحدد لها تكلفة وثمان للبيع مع ضمان هامش إيجابي كلي للتجزئة.

### 2. الحالة المادية للشركة المغربية للهندسة السياحية: الشركة هي مقاولة تعيش على بيع ممتلكاتها العقارية وليس من إنتاجها الخاص، من خدمات واستثمارات في ميدان الهندسة السياحية

طبقا لقانون إنشاءها (قانون 10.07 لـ30 نونبر 2007 - خاصة المادة 3)، لا يدخل في اختصاصات الشركة المغربية للهندسة السياحية تقديم خدمات الاستشارة والدراسات للخواص، ما لم يكن ذلك من طرف شخصية معنوية عمومية. ولذلك ينبغي إصلاح القانون المتعلق بمهام واختصاصات الشركة المغربية للهندسة السياحية بخلق ضريبة أو صندوق موارد يمكن الشركة من تمويل أنشطة الترويج للاستثمارات والهندسة السياحية.

### 3. التوظيفات: لم تنهج الشركة المغربية للهندسة السياحية المنافسة لشغل المناصب الشاغرة إلا ابتداء من 2012

تتم التوظيفات بالشركة المغربية للهندسة السياحية على أساس الخصائص المصادق عليه من طرف مديرية المنشآت العامة والخصوصية، وذلك عبر طلبات الترشيح.



- قبل 2012: كانت طلبات الترشيح تنشر في الصحافة ويتم الانتقاء عن طريق مباريات على شكل مقابلات التوظيف.

- منذ 2012: تم إلغاء مسطرة التوظيف بإعمال مقتضيات دورية السيد رئيس الحكومة، والتي حظيت بمصادقة لجنة التدقيق.

التوظيفات تتم عن طريق نشر طلبات الترشيح عبر بوابة "الوظيفة العمومية" والانتقاء عبر اختبارات ومقابلات يتكلف بها مكتب توظيف خارجي.

لا يتم عرض النتائج النهائية على موقع "الوظيفة العمومية" إلا بعد بدء العمل من طرف المرشحين المقبولين.