

المكتب الوطني للسكك الحديدية

يعتبر المكتب الوطني للسكك الحديدية (م.و.س.ح) مؤسسة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية، تتمتع بشخصية اعتبارية واستقلال مالي، وتعمل تحت وصاية وزارة التجهيز والنقل واللوجستيك.

وتنشط بالمكتب الوطني للسكك الحديدية مهمة استغلال شبكة السكك الحديدية الوطنية لنقل الركاب والبضائع. كما أنه، أيضاً، مكلف بإعداد الدراسات وإنشاء وتشغيل خطوط جديدة للسكك الحديدية واستغلال جميع الشركات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بمهامه.

وقد وضع المكتب الوطني للسكك الحديدية مشروعاً مقاولاتياً يسمى "رهان 50" في أفق سنة 2015، حدد من خلاله التوجهات الاستراتيجية لعمل المكتب بالنسبة للفترة المعنية. حيث يندرج هذا المشروع ضمن سياسة قطاع النقل التي أعدتها الوزارة الوصية. وفي هذا الصدد، حدد هذا المشروع المقاولاتي أربعة تحديات يجب على المكتب الوطني للسكك الحديدية كسب رهانها، وهي كالآتي:

- الاستفادة من الاستثمارات السابقة، وإنجاح وتعزيز نظام "السرعة الفائقة"؛
 - تعزيز القدرة التنافسية اللوجستية؛
 - تموقع مدروس في مجال النقل الحضري؛
 - المحافظة أو بالأحرى تنمية مكانة السكك الحديدية كوسيلة مستدامة للتنقل والتهيئة الترابية، لا سيما في المناطق ذات الإمكانيات العالية، وكذا تعزيزها والحفاظ عليها.
- وفي إطار العلاقة التعاقدية بين الدولة والمكتب الوطني للسكك الحديدية، تم التوقيع على أربعة عقود برامج تغطي فترات 2000/1996، و2005/2002، و2009/2005، و2010/2015. ويجري، حالياً، إعداد عقد البرنامج الخامس الخاص بالفترة 2021/2016.
- وترمي هذه العقود البرامج إلى التعاقد وفق أهداف تتفق مع التوجهات الاستراتيجية للمكتب الوطني للسكك الحديدية، وكذا تحديد البرنامج الاستثماري الواجب إنجازه، إضافة إلى تحديد التزامات كل من الطرفين.
- وفي هذا السياق، تم القيام بمهمة لمراقبة تسيير المكتب الوطني للسكك الحديدية همت الفترة الممتدة ما بين سنتي 2010 و2015، وتركزت بشكل خاص على الجوانب التالية:
- أنشطة قطب البنية التحتية والسير؛
 - إدارة المشروعات الاستثمارية؛
 - صيانة المعدات؛
 - تدبير عمليات تفويت المواد المتلاشية؛
 - تسويق متاجر المحطات.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أسفرت مراقبة تسيير المكتب الوطني للسكك الحديدية عن تسجيل مجموعة من الملاحظات، تتعلق بالمحاور التالية:

أولاً. الجوانب المحاسبية والمالية

1. النتائج المالية الاجتماعية والمدمجة

بهذا الخصوص، لوحظ ما يلي:

أ. النتيجة المالية الاجتماعية

خلال السنوات ما بين 2009 و2015، سجل رقم معاملات المكتب معدل نمو سنوي متوسط بلغ حوالي 6% وذلك ببلوغه ما قدره 2 672 مليون درهم سنة 2009 و3.874 مليون درهم سنة 2015. وعرفت النتيجة الصافية بدورها في الوقت نفسه تحسناً ملموساً. بحيث بعد أن كانت هذه النتيجة سلبية في عامي 2009 و2010، فإنه، اعتباراً من عام 2011، حققت نتيجة إيجابية على مدى السنوات الثلاث الموالية. غير أنه، خلال سنة 2014، سجلت نتيجة صافية قدرها ناقص 279 مليون درهم. أما بالنسبة إلى سنة 2015 فقد حقق المكتب نتيجة صافية إيجابية قدرها 16 مليون درهم. ومن جهة أخرى، يشكل نشاط النقل الجزء الأكبر من إيرادات الاستغلال للمكتب الوطني للسكك الحديدية. حيث مثل 81% من مجمل عائدات الاستغلال خلال سنة 2015.

وتجدر الإشارة، من خلال الجدول التالي، الى أن المؤشرات المالية سجلت في مجملها نتائج إيجابية مقارنة مع التزامات المكتب المسطرة في عقدة البرنامج الموقعة مع الدولة لفترة 2010-2015.

المؤشرات المالية الاجتماعية	النوع	2010	2011	2012	2013	2014	2015	المجموع
رقم المعاملات	ن م	247 3	574 3	755 3	775 3	849 3	875 3	075 22
	ع ب	955 2	118 3	319 3	532 3	766 3	991 3	681 20
	ف %	10%	15%	13%	7%	2%	-3%	7%
القيمة المضافة	ن م	406 2	609 2	774 2	722 2	705 2	622 2	838 15
	ع ب	131 2	309 2	446 2	595 2	762 2	929 2	172 15
	ف %	13%	13%	13%	5%	-2%	-10%	4%
الفائض الخام للاستغلال	ن م	528 1	665 1	767 1	661 1	615 1	529 1	765 9
	ع ب	282 1	424 1	533 1	648 1	780 1	912 1	579 9
	ف %	19%	17%	15%	1%	-9%	-20%	2%
قدرة التمويل الذاتي	ن م	852	218 1	271 1	215 1	992	806	354 6
	ع م	803	835	825	839	890	011 1	203 5
	ف %	6%	46%	54%	45%	11%	-20%	22%

ن م : النتائج المحققة ع ب: عقدة البرنامج ف: الفرق

كما يمثل نقل الفوسفاط في المتوسط 45% من رقم المعاملات. وخلال سنة 2015، انخفضت مبيعات هذا القطاع بنسبة 4% نتيجة تشغيل خط أنابيب من قبل المكتب الشريف للفوسفاط.

ب. النتائج المالية المدمجة

خلال الفترة ما بين 2009 و2015، عرفت النتائج المذكورة تراجعا على الرغم من تحقيق نتائج اجتماعية إيجابية خلال بعض السنوات. فعلى سبيل المثال، حقق المكتب الوطني للسكك الحديدية خلال الفترة 2011-2013 وكذلك سنة 2015، نتائج اجتماعية إيجابية، وقد أصبحت هذه النتيجة سلبية نتيجة تأثير نتائج بعض الشركات التابعة له.

2. المديونية

سجل مجموع الديون المتعلقة بالفترة الممتدة من سنة 2009 إلى سنة 2015 معدل نمو سنوي متوسط يفوق 10% حيث بلغت ما مجموعه 32 مليار درهم سنة 2015. ومن بين هذه الديون، عرفت تلك المتعلقة بالخصوم المتداولة معدل نمو سنوي متوسط بلغت نسبته أكثر من 15%.

أما بالنسبة للدين المدمج فقد سجل معدل نمو سنوي متوسط بلغ نحو 8% بداية من سنة 2009 حتى سنة 2015. وفضلا عن ذلك، فقد تم تسجيل وضع استراتيجي للتغطية والحماية من مخاطر الصرف مع مؤسسة مالية مختصة ابتداء من سنة 2012. وتعتبر هذه السياسة في بداياتها. كما لوحظ أن الديون الخارجية يهيمن عليها اليورو، حيث أن مجموع الديون الخارجية باليورو يمثل ما يعادل 78% من الديون بالعملة الأجنبية.

3. الضريبة على القيمة المضافة

يعتبر المكتب الوطني للسكك الحديدية واحدا من أكبر المستثمرين المحليين، وخاصة في مجال البنية التحتية للسكك الحديدية والتهيئة الترابية. وبعد إلغاء قانون المالية لعام 2007 الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة المتعلقة بعمليات الاستثمار، بلغت قيمة الضريبة على القيمة المضافة القابلة للخصم، المسجلة في حسابات المكتب كدين على للدولة، ما يعادل 3,4 مليار درهم في أواخر عام 2014.

ومن بين النتائج المترتبة عن هذا الوضع، تأثر خزينة المكتب سلبيا، حيث أصبح المكتب مرغما على اللجوء إلى السوق المالي لأجل الاقتراض، مع ما ينجم عن ذلك من تكلفة تمويل خزينته.

وفي هذا الصدد، فقد تم توقيع مذكرة تفاهم بين الدولة والمكتب في 13 نونبر 2015، والتي بموجبها تم تصفية مستحقات المكتب من الضريبة على القيمة المضافة المتراكمة حتى نهاية عام 2013، والبالغ قدرها 1,78 مليار درهم. وأذن، بمقتضاها، للمكتب بالحصول على قرض بنفس المبلغ يسدد على مدى 7 سنوات، وتسجيل المبلغ كدين على الدولة، والذي سيتم استرداده في شكل مخصصات الميزانية لتغطية الأقساط الرئيسية للقروض المالية والفوائد.

ونشير إلى أن مستحقات المكتب من الضريبة على القيمة المضافة قد راكمت من جديد إلى حدود 2015 ما قدره 2,8 مليار درهم.

وبالإضافة إلى ذلك، يتضمن قانون المالية 2016 أحكاماً ضريبية تمكن من التخفيف من الدين على الدولة الناتج من ضريبة القيمة المضافة في المستقبل، وذلك، من خلال رفع معدل الضريبة على القيمة المضافة المطبقة على النقل بالسكك الحديدية من 14 إلى 20%، والإعفاء من هذه الضريبة عند استيراد القطارات ومعدات السكك الحديدية لنقل الركاب والبضائع.

4. المستحقات

سجل المكتب الوطني للسكك الحديدية مستحقات اجتماعية بلغت ما مجموعه 11,46 مليار درهم. وتشمل أساساً، من جهة، دائنات ملحقه بالأصول الثابتة في شكل منح بخصوص رأس المال المستحق من الدولة بموجب العقد البرنامج 2010-2015 بمبلغ قدره 5,36 مليار درهم، وما تبقى من الهيئة المقدمة من الدولة الفرنسية في إطار مشروع الخط فائق السرعة بمبلغ 113 مليون درهم و 1,78 مليار درهم مستحقات على الدولة فيما يخص الضريبة على القيمة المضافة حتى نهاية 2013، حيث تشكل هذه المبالغ ما يقرب 63% من إجمالي الديون الاجتماعية. ومن جهة أخرى، تشمل هذه الديون، دائنات الأصول المتداولة فيما يتعلق بالضريبة على القيمة المضافة القابلة للخصم بمبلغ قدره 2,83 مليار درهم (أي 25% من المستحقات الاجتماعية)، إضافة إلى الديون المستحقة على الزبائن البالغ قدرها 986 مليون درهم، والمتكونة، أساساً، من ديون في ذمة المكتب الشريف للفوسفات، لم يصل أوانها، بمبلغ 350 مليون درهم، ومن ديون على ولاية الدار البيضاء الكبرى قدرها 123 مليون درهم، بالإضافة إلى مستحقات بمبلغ 206 مليون درهم مترتبة عن خدمات الشحن، والتي تتعلق بالديون المتعلقة بنقل البضائع، منها 21 مليون درهم تتعلق بخمسة عشر (15) زبونا من أصل 229.

كما بلغت المستحقات غير تلك المرتبطة بنقل البضائع، ما يعادل 986 مليون درهم، منها 159 مليون درهم تتعلق بسبعة عشر (17) زبونا من بين 1.064 زبون للمكتب.

وبلغت قيمة جميع المستحقات المتداولة التي في ذمة الزبائن والدولة بعد دمجها ما يساوي 4,27 مليار درهم.

5. مساهمات المكتب

عند نهاية عام 2015، بلغ عدد الفروع وشركات المساهمة التابعة للمكتب ما يعادل ثمانية عشر (18) شركة، منها تسعة نشيطة، والبعض منها يوجد قيد التصفية منذ سنوات. حيث لوحظ أن بعض الفروع سجلت نتيجة صافية سلبية انعكست بشكل سلبي على النتيجة المدمجة للمكتب.

ثانياً. تدبير أنشطة قطب البنيات التحتية والسير

تكمن مهمة قطب البنيات التحتية والسير في تدبير سير القطارات، وضمان صيانة البنيات الأساسية والمنشآت والمعدات السككية، وبناء الخطوط السككية والمنشآت الضرورية للاستغلال السكي الرامي إلى تلبية الحاجيات الاستراتيجية لحركة السير.

وقد ركز فحص أنشطة هذا القطب على صيانة المنشآت الثابتة، وتدبير المواد المتقدمة لهذه المنشآت، وكذا تدبير بعض مشاريع الاستثمار.

1. تدبير البنيات التحتية والمعدات السككية

مكننت دراسة هذا الجانب من تسجيل الملاحظات التالية:

← تعدد الأنظمة المرجعية التي تخضع لها البنيات التحتية

تخضع البنيات التحتية للمكتب لأنظمة متعددة من حيث المراجع المؤطرة للتدبير. من نتائج ذلك تناول نفس الجوانب من تدبير البنيات التحتية من طرف عدة أنظمة مراجع.

← عدم تعميم التدبير الرقمي للبنيات التحتية

بادر المكتب الوطني للسكك الحديدية، منذ أبريل 2013، إلى إعادة بناء التطبيق المعلوماتي المسمى "Data infra"، والذي تم اعتماده منذ سنة 2008. كما أنه، من جهة أخرى، وحتى حدود نهاية أبريل 2015، لم يكن قد تم بعد نشر التطبيق المعلوماتي الجديد "Infrasys" الذي وضع من قبل متعهد خدمات خارجي، مع العلم أن التطبيق المعلوماتي السابق لا يتم أيضاً استغلاله من خلال إدخال المعطيات والبيانات ذات الصلة.

◀ برمجة يدوية للصيانة وعدم تعميم رقمنة التدبير

يتم تخطيط الصيانة من خلال أجنذات برامج. ويتعلق الأمر ببرمجة يدوية للعمليات التي يتعين القيام بها على أساس جولات استكشاف تتم مشيا على الأقدام، وكذا على تسجيلات لمختلف أجهزة القياس التي تقيس المتغيرات المتعلقة بهندسة الخط السككي وهندسة حبال تزويد القاطرات بالكهرباء. وخلافا لمجال السكة الحديدية، فإن العناصر الأخرى للبنى التحتية، المتمثلة في أسلاك تزويد القاطرات بالكهرباء، والتشوير، والمنشآت الفنية، لا تدبر بواسطة نظم معلوماتية (Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur).

◀ ضعف تعقب عمليات مراقبة القرب

لا يمكن التحقق من جودة وفعالية الأشغال المنجزة إلا بواسطة عمليات التفتيش التقني المنتظمة. غير أن تعقب عمليات مراقبة القرب التي يجب القيام بها من طرف الهيئات الجهوية ما زال غير كاف. ففي الفترة الممتدة ما بين سنتي 2010 و2014، تم رفع 86 تقرير للمراقبة، أنجزته المديرية الجهوية للبنى التحتية والسير، إلى المجلس الأعلى للحسابات، همت فقط قطاعات السكة وأسلاك تزويد القاطرات بالكهرباء ومحطات تزويد الشبكة بالكهرباء.

◀ قصور استخدام بعض آلات الصيانة

يبين تحليل إنتاج حظيرة الصيانة أن مردودية بعض الآلات ظلت منخفضة مقارنة مع معدات من نفس الفئة، بفعل تقادم هذه الأجهزة (حالة آلات الدك والتدريج).

◀ التأخر في صيانة المنشآت الفنية

كلف المكتب، سنة 2010، المختبر العمومي للتجارب والدراسات بمهمة القيام بمراجعة شاملة وتقييم مفصل لجودة 478 جسرا التي يتجاوز طولها 5 أمتار. وعلى الرغم من أن المختبر اعتبر، منذ 3 يونيو 2011، أن أوضاع إحدى عشر (11) جسرا مثيرة للقلق، فإن المكتب الوطني للسكك الحديدية انتظر حتى نهاية مارس 2015 لإقرار التدابير التي يجب اتخاذها.

◀ ضعف تتبع مؤشرات أداء الصيانة

لم تكن مؤشرات الأداء الواردة في المذكرة التوجيهية المتعلقة بسياسة الصيانة موضوع تفسيرات وإيضاحات بخصوص طريقة حساب هذه المؤشرات. فالمؤشر الوحيد الذي يتم حسابه هو تكلفة الصيانة، غير أنه غير مستغل من طرف الهيئات المكلفة بالصيانة. أما المؤشرات الأخرى كمعدل جاهزية البنيات ونسبة الصيانة الوقائية والإصلاحات فلا يتم تتبعها لا من طرف مصالح السكة الحديدية والتشوير وحبال تزويد القاطرات بالكهرباء، ولا من طرف الهيئات التشغيلية على المستوى الجهوي.

◀ زيادة في طول الخطوط التي تتطلب تحسين مستوى الراحة

عمل المكتب، منذ سنة 2010، عن طريق متعهد خدمات خارجي، على قياس الراحة التي توفرها البنيات التحتية. وعلى الرغم من أن 80% من الخطوط التي كانت موضوع قياسات اهتزازية اعتبرت، سنة 2014، مريحة إلى حد ما، أو مريحة جدا، فقد أوصى متعهد الخدمات باتخاذ بعض التدابير في بعض الأشطر لتحسين الراحة الاهتزازية للركاب. وقد انتقلت نسبة الأشطر التي يجب تحسينها من 17% إلى 26% بين عامي 2012 و2014. كما عرفت خطوط الأشطر غير المريحة زيادة بنسبة 34% سنة 2012، وبنسبة 36% سنة 2014.

◀ تأخر القاطرات بسبب الحوادث المتعلقة بمكونات البنيات التحتية

سجل عدد الحوادث المتعلقة بالسكك الحديدية ارتفاعا حادا سنة 2011، حيث وقعت 102 حادثة ناتجة عن ارتفاع كبير في تقطع اللحامات وانكسار السكة الحديدية أي بنسبة ارتفاع أكثر من 150%. وقد عرفت هذه الحوادث الأخيرة زيادة طفيفة ما بين سنتي 2013 و2014 وانخفضت إلى 58 في سنة 2015. وتجدر الإشارة إلى أن للحوادث ذات العلاقة بالبنية التحتية انعكاس سلبي على مخطط النقل، وخاصة على انتظام القاطرات. وبالفعل، فإن المعدل السنوي لمجموع فترات تأخر قطارات المسافرين المسجلة خلال الفترة 2010-2015 بلغ 19.646 دقيقة، و6.457 دقيقة بالنسبة لقطارات الشحن.

◀ قصور في تدبير مواد الصيانة

يبين فحص استهلاك مواد الصيانة أن التوقعات المتعلقة بهذا الجانب غير مضبوطة بالشكل الكافي. فعلى سبيل المثال، نجد أن 47% من المواد المستهلكة لم تكن واردة ضمن المواد المتوقعة سنة 2012، فيما بلغت هذه النسبة 52% سنة 2014. ويتمخض عن هذا العجز في التوقع إكراهات على مستوى الميزانية لتغطية النفقات غير المتوقعة. كما يخلق، أساسا، مشاكل تهم التحضير القبلي للتطبيقات من أجل تلبية حاجيات الهيئات من المواد المعنية في ظروف جيدة.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب الوطني للسكك الحديدية، من أجل تحسين تدبير البنى التحتية للسكك الحديدية، بالتسريع بمراجعة الأنظمة المرجعية والوثائق المعتمدة ذات الصلة، والسهر على التحيين المنتظم لتصنيف الخطوط، وفقا لقواعد الاتحاد الدولي للسكك الحديدية.

كما يوصي، من أجل الصيانة بشكل مهني للبنى التحتية والمعدات السككية بما يلي:

- تعميم التدبير بمساعدة الحاسوب ليشمل جميع مجالات السكة الحديدية والمنشآت الفنية والتشوير وأسلاك ربط القطارات بالكهرباء؛
- تسريع تنفيذ الإجراءات المتخذة من أجل صيانة المنشآت الفنية؛
- تعزيز عمليات مراقبة القرب التقنية في قطاعات ووحدات الإنتاج من أجل ضمان جودة أعمال الصيانة التي تقوم بها المصالح المعنية؛
- التتبع المنتظم للمؤشرات المحددة في سياسة صيانة البنى التحتية واستغلالها؛
- تحديد أهداف مرقمة لتكاليف صيانة البنى التحتية وبألورة خرائط طريق لأجل ذلك؛
- إنشاء التنظيم الأمثل لتحسين تدبير المواد اللازمة لأعمال الصيانة.

2. أنشطة أخرى لقطب البنى التحتية والسير

← نقائص في تدبير خطوط ربط الوحدات الصناعية بشبكة السكك الحديدية

تعتبر هذه الخطوط خطوطا للسكك الحديدية يتم إنشاؤها لفائدة الزبناء لضمان نقل بضائعهم من طرف المكتب الوطني للسكك الحديدية. وقد بلغ عدد الخطوط المشغلة، في نهاية سنة 2014، ما مجموعه 63 خطا بطول يقدر بـ 202 كيلومتر. غير أنه، في حالة توقف نشاط الزبون، لم يتم تحديد أية طريقة لنقل ملكية المعدات المستعملة في خطوط الربط بشبكة السكك الحديدية، خاصة وأن هذه الأخيرة عادة ما يتم تمويلها بشكل مشترك بين الزبون والمكتب الوطني للسكك الحديدية.

علاوة على ذلك، تبلغ المستحقات المتعلقة بنفقات صيانة الخطوط الفرعية المفوترة وغير المحصلة إلى حدود 31 دجنبر 2014 ما يعادل 16,3 مليون درهم. ويهم حوالي نصف من هذا المبلغ أربعة زبناء.

← ضرورة تحسين تسيير معابر السكك الحديدية

تلتمس أطراف أخرى من المكتب الترخيص لها بإنجاز معابر على السكك الحديدية (قنوات، كابلات). غير أن معالجة المعابر لا تخضع لمسطرة تحدد، ضمن أمور أخرى، الهيئات المتدخلة في تدبيرها ومسؤولياتها.

ذلك أنه، من الناحية القانونية، يشكل المعبر احتلالا مؤقتا للملك العمومي، ويجب الترخيص له بقرار من وزير التجهيز والنقل واللوجيستيك، يحدد، بموجبه، شروط الإنجاز والرسوم السنوية المستحقة للمكتب. ومع ذلك، لا يتم احترام هذا الالتزام دائما، لأن المكتب يوافق على إنجاز المعابر على أساس التزامات أصحاب الرخص في غياب القرارات الوزارية المشار إليها.

← أرصفة بالمحطات لا تسهل ولوج المسافرين إلى القطارات

تفصل الرصيف عن درج القطار مسافات كبيرة نسبيا (قد تصل إلى 47 سنتمترا عموديا) بسبب عدم الملاءمة بين أبعاد الأرصفة وأبواب القطارات، على الرغم من الأدراج التي يتم تثبيتها على بعض العربات.

ونتيجة لذلك، فإن مشاكل اللوجية قد تعرض المسافرين لبعض مخاطر السلامة، وتتنقص من جودة النقل، كما أنها ترفع من مدة صعود وهبوط المسافرين، وبالتالي من فترات توقف القطارات.

تجدر الإشارة إلى أن المكتب وضع برنامجا لتعديل الأرصفة منذ سنة 2000، بحيث قام بإنشاء أرصفة تسمى "نصف-عالية" وذلك بالموازات مع أشغال تعديل السكة بالمحطات المجاورة أو خلال إنشاء خطوط سككية جديدة. وفي هذا الصدد تم تعديل أرصفة 18 محطة منها 11 محطة تخص خطوط جديدة، كما يوجد 13 رصيفا في طور التعديل.

← عدم اتخاذ الإجراءات الضرورية لترشيد استهلاك طاقة تشغيل القطارات

من أجل التقليل من استهلاك الطاقة، شكل المكتب، في يونيو 2010، لجنة للانكباب على دراسة محاور تحسين استهلاك الطاقة، اقترحت سبعة إجراءات للحد من استهلاك الطاقة بنسبة 15% كهدف يجب تحقيقه في أفق سنة 2015. غير أنه، إلى حدود يونيو 2015، لم يقم المكتب بتنفيذ أي من هذه الإجراءات.

لذلك، ومن أجل تدبير أفضل لخطوط ربط الوحدات الصناعية بشبكة السكك الحديدية والمعايير، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بما يلي:

- السهر على التحيين المنتظم لوضعية خطوط ربط الوحدات الصناعية بشبكة السكك الحديدية؛
- تحديد، من خلال الاتفاقيات المبرمة مع الزبون المعنى بالنقل السككي للبضائع، شروط نقل ملكية معدات الخط السككي الذي يربط وحداته الصناعية بشبكة السكك الحديدية في حالة توقيف النشاط من طرف الزبون؛
- إبرام عقود الصيانة مع الزبناء المستفيدين من نقل البضائع المتوفرين على خط سككي لربط وحداتهم الصناعية بالشبكة السككية مع تحديد أسس احتساب تكاليف عمليات الصيانة الجارية، وطرق الفوترة والدفع؛
- تسريع العمل على بلورة مقاربة جديدة لمعالجة جميع جوانب تدبير معايير السكك الحديدية؛
- تسوية وضعية المستحقات المتعلقة بمعايير السكك الحديدية وتكاليف صيانة خطوط ربط الوحدات الصناعية بشبكة السكك الحديدية؛
- العمل على تنفيذ الإجراءات المقررة في إطار تحقيق الاستفادة المثلى من استهلاك الطاقة الكهربائية.

ثالثاً. صيانة المعدات المتحركة

1. بخصوص حظيرة المعدات المتحركة

يعتبر قطب صيانة المعدات المسؤول عن السياسة العامة لصيانة المعدات المتحركة. فضلاً عن ذلك، فإنه يتم قياس أداء وظيفة صيانة المعدات المتحركة من خلال بعض المؤشرات، أهمها تلك المتعلقة بنسبة إنجاز برنامج الصيانة، وكذا جاهزية المعدات المتحركة وعدد الحوادث التي تتعرض لها كل مسافة 100 ألف كلم تقطعها. وقد مكن فحص هذا الجانب من تسجيل الملاحظات التالية:

◀ عدم تجانس حظيرة المعدات المتحركة

يشكل عدم تجانس هذه الحظيرة عقبة أمام الاستفادة القصوى من النفقات. حيث يحد من إمكانيات الاستفادة المشتركة من عمليات الصيانة، وكذا تقليص كلفة الوحدة في مجال المقتنيات. كما يضاعف عدم التجانس من الحاجيات إلى المهنيين، والمعدات وقطع الغيار، ويفرض على المكتب الحفاظ على هذه القطع بالنسبة لكل فئة من المعدات، مما يقلل من المرودية الإجمالية للحظيرة. ومن المتوقع أن تستمر وضعية عدم التجانس لسببين، يتعلق الأول منهما بكون برنامج الاستثمار في المعدات المتحركة يواصل اعتماد نفس النهج، ويكمن السبب الثاني في أن سياسة المقتنيات لا تأخذ في الحسبان أهمية تجانس المعدات.

والواقع أن المكتب لا يعتمد، في اختيار العروض عند الاقتناء، تقييم التكلفة الإجمالية لشراء المعدات، بما في ذلك تكلفة الاقتناء المباشرة وتكاليف الصيانة المتوقعة. ولا يسمح نظام المقتنيات باختيار العروض إلا انطلاقاً من المنفعة الاقتصادية المباشرة على حساب التقييم الإجمالي المشار إليه. وبالإضافة إلى ذلك، لم يتم إجراء أي تقييم لأثر عدم تجانس الحظيرة على نفقات الصيانة، وهو ما يترتب عنه عدم الإلمام بإمكانات الاقتصاد الممكن تحقيقه في هذا الصدد.

◀ تقادم جزء مهم من العربات المكونة للحظيرة

في سنة 2015، كان عمر 47% من القطارات الكهربائية يتراوح بين 30 و38 سنة، وكان عمر 53% من قاطرات الخط ذات محرك الديزل يتراوح بين 40 و47 سنة، كما كان عمر 43% من قاطرات الديزل للمناورة يتراوح ما بين 31 و42 عاماً.

2. صيانة المعدات المتحركة

مكنت دراسة هذا الجانب من تسجيل الملاحظات التالية:

- تزايد نفقات الصيانة بسبب تقادم بعض المعدات من جهة وبسبب ارتفاع نفقات الصيانة بشكل أكبر بالنسبة للجيل الجديد من الآلات من جهة أخرى. فقد انتقل مجموع نفقات الصيانة من حوالي 295 مليون درهم سنة 2010 إلى ما يناهز 422 مليون درهم سنة 2015؛
- تخصيص حصة كبيرة من النفقات للصيانة الإصلاحية، التي تتكون من عمليات معالجة الأعطاب التي لحقت بالآلات بسبب مختلف الحوادث والحوادث الخطيرة وأعمال التخريب. ففي عام 2015، بلغت تكلفة الإصلاح 31% من التكلفة الإجمالية لصيانة المعدات المتحركة. وارتفعت هذه التكلفة بنسبة 55% بين عامي 2010 و2015، منتقلة، بذلك، من 85,88 مليون درهم إلى 132,98 مليون درهم.

لذا، ومن أجل تحقيق تطور نحو حظيرة أكثر تجانساً، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب الوطني للسكك الحديدية بما يلي:

- تقييم أثر عدم التجانس على نفقات الصيانة؛
- دراسة إمكانية تغيير مساطر المقتنيات، حتى ينص على استثناء، وفقاً لشروط يتم تحديدها، يمكن من تقييم العروض على أساس الكلفة الإجمالية للتملك طيلة عمر المعدات، بما في ذلك تكاليف الصيانة؛
- وضع نموذج، بالنظر إلى تقادم جزء من حظيرة المعدات المتحركة، لاحتساب مردودية هذه المعدات يساعد على اتخاذ قرار يحسم بين مواصلة استعمال هذه المعدات أو سحبها من الخدمة بسبب تهاكها.

3. تنفيذ برنامج صيانة المعدات المتحركة

مكننت دراسة هذا الجانب من تسجيل الملاحظات التالية:

- عدم التنفيذ الكلي للبرنامج السنوي المتعلق بصيانة المعدات، حيث لوحظ أن جزءاً كبيراً من برنامج صيانة المعدات ذات محرك الديزل والمعدات المقطورة لم يتم تنفيذه ما بين 2010 و2015. وقد بلغت نسبة هذا الجزء 25% من برنامج الصيانة لسنة 2015؛
- إجراء الفحوص والمراجعات خارج الأجل المحددة لها وفق معايير الصيانة على الرغم من الطبيعة الإلزامية لاحترام مواعيد الصيانة؛
- خضوع الكثير من المعدات المتحركة المستعملة لقيود مؤقتة تأخذ شكل استعمالات محدودة يفرضها قسم صيانة المعدات مع تحديد آجال إعادة التأهيل؛
- عدم تلبية عدد كبير من طلبيات المواد اللازمة لعمليات صيانة المعدات، أو تلبيتها بعد تأخر كبير عن موعدها، مما يؤثر سلباً على تنفيذ برنامج الصيانة؛
- نقص في توقعات المواد اللازمة لتنفيذ برنامج الصيانة، ذلك أنه لا يتم القيام، بشكل استباقي، بتوقع وتبليغ مؤسسات الصيانة بجزء كبير من طلبيات المواد إلى الجهات المسؤولة عن التمويل لتمكينها من القيام بالإجراءات الضرورية لاقتناء المواد في حينها؛
- عدم وجود مخزون من بعض المواد الاستراتيجية.

4. مؤشر الموثوقية المتعلق بالمعدات المتحركة

يساعد مؤشر الموثوقية على قياس عدد الحوادث التي تطرأ على المعدات في كل مسافة 100 ألف كيلومتر مقطوعة. ويرتبط هذا المؤشر بمعايير داخلية تتعلق بحالة المعدات، وأخرى خارجية ذات صلة بظروف تشغيل هذه المعدات. وفي هذا الصدد، نتطرق إلى مؤشرات الموثوقية المتعلقة بالمعدات المتحركة، كالاتي:

أ. مؤشر الموثوقية المتعلق بالمعدات ذات المحركات الكهربائية

عرف معدل الموثوقية المتعلق بالمعدات ذات المحركات الكهربائية تحسناً طفيفاً خلال الفترة 2010-2015، حيث انتقل من 5,96 إلى 5,49. ومع ذلك، فإن الفرق بين الهدف والنتيجة المحققة (المخطط له-والمنجز) قد اتسع، إذ تبين أنه انتقل من (-0,1) إلى (-1,99)، مع وصوله إلى ذروة بلغت (-2,35) سنة 2012.

ب. مؤشر الموثوقية المتعلق بالمعدات ذات محرك الديزل

سجل معدل الموثوقية المتعلق بالمعدات بمحرك الديزل تحسناً خلال الفترة 2010-2015، منتقلاً من 5,35 إلى 1,41. كما حصل نفس الشيء بالنسبة للفجوة بين الهدف والنتيجة التي انتقلت من -3,25 إلى -0,43 خلال نفس الفترة.

ج. مؤشر الموثوقية المتعلق بقطارات المسافرين

تتكون حظيرة قطارات المسافرين من عربات المسافرين وعربات توليد الكهرباء. وقد تحسنت نسبة الموثوقية المتعلقة بعربات المسافرين خلال الفترة 2010-2015، حيث انتقلت من 3,69 إلى 1,38. غير أن الفجوة بين الهدف والنتيجة اتسعت، منتقلة، بذلك، من 1,31 إلى -1,62 خلال نفس الفترة. في حين تحسن معدل الموثوقية المتعلقة بعربات توليد الكهرباء خلال الفترة 2010-2015، وذلك بانتقاله من 40 إلى 20,04، مع تدهور في سنة 2014 (29,64) مقارنة مع سنة 2013 (22,14). هذه الفجوة بين الهدف والنتيجة بلغت -1,62 سنة 2015.

د. مؤشر الموثوقية المتعلقة بقطارات نقل البضائع

تتكون قطارات نقل البضائع من العربات الخاصة بنقل الفوسفاط وعربات لنقل مواد أخرى. وقد تحسن معدل الموثوقية المتعلقة بعربات الفوسفاط خلال الفترة 2010-2015 من 103 إلى 76. وبالإضافة إلى ذلك، تقلصت الفجوة بين الهدف والنتيجة من (-28) إلى (-9) خلال نفس الفترة. أما معدل الموثوقية المتعلقة بعربات الشحن فقد تدهور خلال الفترة 2010-2015 من 33 إلى 38. كما اتسعت الفجوة بين الهدف والنتيجة خلال نفس الفترة من (-3) إلى (-16) بعد أن سجلت أرقاماً إيجابية ما بين 2011 و2013.

وفضلاً عن ذلك، يمكن لبعض الاستعمالات المفرطة أن ترفع من عدد الحوادث، وتفاقم تدهور مؤشر الموثوقية المتعلقة بالمعدات المتحركة. ويتعلق الأمر، على سبيل المثال لا الحصر، بالحمولات الزائدة للعربات، وتسرب المواد المذيبة على أبوابها أو حصول ثقب في جنباتها.

5. تأثير الأعطاب على مخطط النقل

كشف تحليل إحصائيات الحوادث الناجمة عن الأعطاب في المعدات المتحركة أن هناك تأثيراً سلبياً على إنجاز مخطط النقل، فعلى سبيل المثال، تبين خلال سنة 2015، أن هذه الأعطاب قد أدت إلى حدوث فترات تأخير لمواعيد قطارات النقل فاقت 168.532 دقيقة.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب بما يلي:

- احترام مواعيد الفحوص والمراجعات المحددة وفق معايير صيانة المعدات المتحركة؛
- تعميم عملية الصيانة التي تحمل اسم "الأشغال المنهجية الأخرى للتنظيف الصناعي" لتشمل جميع الآلات التي تتعرض للغبار؛
- القيام بحملات لتحسيس المستخدمين المعنيين للسيطرة على الحوادث الناجمة عن الحمولة الزائدة، مع ما يرافق ذلك من تأثير على الفرامل، على اعتبار أن مثل هذه الحوادث يعود سببه إلى الخطأ البشري؛
- إعداد مخطط عمل خاص للحد من العدد المرتفع للحوادث المرتبطة بفرامل العربات؛
- احترام الحد الأقصى لحمولة العربة، والتأكد من أن الوزن الكلي المتضمن لوزن الحمولة لا يتجاوز طاقة تحمل السكة.

6. جاهزية المعدات المتحركة

يسعى تدبير جاهزية المعدات المتحركة إلى التقليل، إلى أقصى حد ممكن، من مدد توقيف المعدات من أجل صيانتها لضمان توفير معدات في حالة جيدة قادرة على تلبية حاجيات النقل والصيانة.

ومع ذلك، وعلى الرغم من الشروط المنصوص عليها، التي تحدد عدد المركبات التي يجب أن تكون جاهزة للاستعمال، لوحظ وجود عجز دائم في المعدات المتحركة بسبب الهوة القائمة بين الجاهزية المتوخاة والجاهزية الفعلية.

وهكذا، يبدو أن عدم جاهزية المعدات المتحركة، سواء تعلق الأمر بالمعدات ذات محرك أو المقطورات، يشكل عائقاً لإنجاز مخطط النقل. وذلك لسببين: أولهما أن الناقل يكون ملزماً عند توقيع عقد الصيانة بالتقليل من أهدافها من خلال دمج إكراهات برنامج الصيانة، وثانيهما أنه لا يتم بلوغ معدل الجاهزية المنشود أبداً على الرغم من تخفيضه. وينجم عن ذلك أن تنفيذ العقد غالباً ما يؤدي إلى خلق فجوة بين الجاهزية المنشودة المتفق عليها مع قسم صيانة المعدات والجاهزية المنجزة فعلاً.

لذلك، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب الوطني للسكك الحديدية باحترام بنود عقد الصيانة المبرم بين مختلف الأقطاب وقطب صيانة المعدات.

رابعاً. تدبير المشاريع الاستثمارية

1. المشاريع الاستثمارية في المنشآت الثابتة

في إطار العقد البرنامج 2010-2015، أدرج المكتب مشاريع استثمارية بغلاف إجمالي قدره 32,8 مليار درهم. ويتعلق الأمر بمشروع خط القطار فائق السرعة شطر طنجة-القنيطرة ب 20 مليار درهم، والمشاريع ذات الصلة بالبرنامج العام والمنشآت الثابتة والمعدات المتحركة بغلاف مالي قدره 12,8 مليار درهم.

وفي هذا الإطار فقد ركزت مهمة مراقبة التسيير على بعض مشاريع البرنامج العام، وخاصة مشاريع تأهيل خط فاس-وجدة، والرفع من طاقة خط الدار البيضاء-القنيطرة، وكذا أنظمة السلامة. وقد تم، بهذا الخصوص، تسجيل الملاحظات التالية:

← تأخر في تحيين العقد-البرنامج 2010-2015

عرفت مشاريع البرنامج الاستثماري 2010-2015 تعديلات هامة، كما تم إدراج مشاريع جديدة ضمنها. ولتحيين العقد البرنامج، سلم المكتب الوطني للسكك الحديدية مشروع تعديل العقد إلى الوزارة الوصية ووزارة المالية للموافقة عليه بتاريخ 26 مايو 2014، علما أن المدير العام تلقى التفويض من مجلس الإدارة بتاريخ 29 مارس 2013.

← عدم انتظام الإنتاج وتأخير التقارير من قبل رؤساء المشاريع

يعد المسؤولون عن المشاريع بالإدارة المركزية للمكتب الوطني للسكك الحديدية تقارير شهرية عن التقدم المحرز في إنجاز المشاريع. لكن تفاصيل المعطيات التي تشكل أساسا لهذه التقارير لا يتم الإدلاء بها وتليغها بانتظام من طرف المكلفين بتتبع تنفيذ المشاريع كمصالح المديرية الجهوية للبنية التحتية والسير والمكلف بتنفيذ البرامج والقسم المكلف بتنفيذ البرامج، وذلك، مرة كل شهر، كما هو منصوص عليه في دليل تدبير المشاريع الاستثمارية للمكتب الوطني للسكك الحديدية. وفي بعض الأحيان لا يتم تبليغ هذه المعطيات إلا بناء على طلب المسؤول عن المشروع. كما أن المسؤول عن المصادقة على الحسومات التي يعدها ويدلي بها المكلفون بتتبع تنفيذ المشاريع لا يسهر على إطلاع هذا الأخير على وضعية الأداءات، مع العلم أن هذه المعلومة تكتسي أهمية لدى المكلف بتتبع تنفيذ المشروع الذي يسهر على حسن سير الأشغال، وذلك في علاقة دائمة مع متعهدي الخدمات طيلة فترة إنجاز المشاريع.

1.1. مشروع تأهيل الخط السككي فاس-وجدة

مكن فحص هذا المشروع من تسجيل الملاحظات التالية:

← تأخر في تجديد الخط السككي وتقوية الجسور الحديدية

انطلقت أشغال التجديد في يوليوز 2011 لفترة تعاقدية تناهز 600 يوم، شهران منها كمرحلة تحضيرية. وقد تم الانتهاء من إنجاز الأشغال في أواخر شهر دجنبر 2013، أي بفترة تأخر دامت أكثر من سبعة أشهر. وفي المجموع يوجد 26 جسرا حديديا بدراسة التقوية التي بدأت في فبراير 2013 بكلفة قدرها 1,31 مليون درهم. ويقع 23 جسرا منها على خط فاس-وجدة، وثلاثة على خط سيدي العائدي-مراكش. وحسب الجدول الزمني الأصلي الذي وضع سنة 2010، كان من المقرر إنهاء أشغال تقوية الجسور سنة 2013، في حين لم يتم تسليم ملخص المشروع الأولي للدراسة إلا في يناير 2015.

← تعديلات متكررة في مشروع كهربة الخط فاس-وجدة

لوحظ أن المكتب الوطني للسكك الحديدية لم يعمق بالشكل الكافي الدراسات الأولية بالنسبة للسيناريوهات الممكنين، المتعلقين بالكهربة بتيار متناوب من 25 كيلو فولت، أو الكهربائية بثلاث كيلو فولت بالتيار المتواصل المعمول به في الشبكة، وخاصة من حيث التأثير على المحيط التقني. كما عرف مشروع كهربة الخط فاس-وجدة تعديلات عميقة أدت إلى عجز في الميزانية وتأجيل تنفيذ المشروع إلى ما بعد آجال العقد البرنامج 2010-2015.

2.1. مشروع الرفع من طاقة محور الدار البيضاء-القنيطرة

مكن دراسة هذا المشروع من تسجيل الملاحظات التالية:

- التأخر في آجال وضع العقار رهن إشارة المشروع؛
- تجاوز مواعيد التنفيذ نهاية المخطط 2010-2015 كما كان مقررا في الأصل؛
- التأخر في تجديد أسلاك التيار الكهربائي بالخطين 1 و2.

3.1. المشاريع المتعلقة بسلامة السير السككي

مكن فحص بعض المشاريع من تسجيل الملاحظات التالية:

أ. نظام التحكم في السرعة

ينعلق الأمر بالمستوى الأول من النظام الأوروبي لمراقبة السير عبر خطوط السكة الحديدية، وآخر لمراقبة القطارات (Système européen de surveillance du trafic ferroviaire/Système ERTMS/ETCS) ، والذي اعتمزم المكتب الوطني للسكك الحديدية وضعه على الخط الرابط (européen de contrôle des trains) ،

بين محطتي القطار الرباط أكداال وعين السبع، قبل تعميمه على الشبكة. بحيث يمكن هذا النظام من المراقبة الآلية لسياقة القطارات التي تعوض السائق في حالة عجزه عن اتخاذ الإجراءات الأكثر أمانا وسلامة. وبهذا الشأن تم الوقوف على بعض أوجه القصور، تتمثل فيما يلي:

- التأخر في بعض مراحل المشروع؛
- اللجوء إلى المساعدة الخارجية بشكل غير كاف؛
- تسلم الأشغال دون رفع التحفظات بشكل مسبق؛
- غياب جذاذات تثبت اختبار الآلات المجهزة للنظام؛
- صيانة غير مؤطرة ونظام لا يشتغل إلى حدود تاريخ انتهاء مهمة المراقبة.

ب. برنامج تأمين سلامة عبور السكة

في إطار سياسته المتعلقة بالأمن والسلامة، أدرج المكتب الوطني للسكك الحديدية مشاريع تتعلق بسلامة عبور السكة الحديدية ضمن المخطط الاستثماري 2010-2015 بميزانية قدرها 250 مليون درهم. ويتعلق الأمر بحذف 100 ممر مستوي، وبناء 25 جسرا، وتسييج 160 كيلومتر على طول السكة الحديدية. وقد تم، في هذا الصدد، تسجيل بعض أوجه القصور المتمثلة فيما يلي:

- ضعف نسبة إنجاز المعابر المخصصة للراجلين، إذ تبين أنه، من أصل 50 معبرا مقررا، تم إنجاز ثمانية فقط حتى حدود نهاية شهر مايو 2015، أي بمعدل إنجاز يساوي 16%؛
- إنجاز متواضع لأشغال التسييج في قطاع المحور السككي الدار البيضاء-سيدي إيشو؛
- تأخر في مجال تجهيز الممرات المستوية بحواجز أوتوماتيكية.

2. المشروعات الاستثمارية الخاصة بالمعدات المتحركة

أبرز تحليل تدبير الاستثمارات المتعلقة بالمعدات المتحركة ملاحظتين رئيسيتين هما:

- عجز في تحليل الاختيارات الاستثمارية. حيث تبين، من خلال الاستثمارات التي تم فحصها، أن المكتب يكتفي، لتعليل اختياراته ذات الصلة، بمجرد جذاذة تسجل بإيجاز موضوع المشروع، وميزانيته، والجدول الزمني لإنجازه، ... الخ.
- تأخر كبير في تنفيذ المشاريع بالمقارنة مع المواعيد المتوقعة. حيث عادة ما يتم إنجاز مشاريع الاستثمار المتعلقة بالمعدات المتحركة، والاقتناء أو التجديد، بعد تأخر كبير مقارنة مع الأجل المنصوص عليها. وهو ما يضر بجاهزية المعدات ويؤثر سلبا على مخطط النقل.

وبناء عليه، ومن أجل تحسين تدبير المشاريع الاستثمارية، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب الوطني للسكك الحديدية بما يلي:

- إيلاء المزيد من الاهتمام لخيارات الاستثمار عن طريق اللجوء بشكل دائم لدراسات جدوى المشاريع من أجل إنجازها في أفضل شروط الجودة والتكلفة والأجل؛
- دراسة إمكانية اللجوء إلى المساعدات الخارجية من أجل إنجاز المشاريع الجديدة التي لا يملك المكتب الوطني للسكك الحديدية الخبرة الكافية بصدها؛
- إيلاء العناية الضرورية لتعبئة الأراضي اللازمة للمشاريع الاستثمارية، قصد إنجازها في الوقت المناسب.

خامسا. جوانب تديرية أخرى

1. تدبير عمليات تفويت المعدات المتلاشية

أسفرت دراسة هذا الجانب عن تسجيل الملاحظات التالية:

- التفويت المباشر للمعدات المعنية دون اللجوء إلى المنافسة في بعض الحالات والتي تمثل 2,7% من مجموع قيمة تفويطات الفترة ما بين 2011 و2015؛
- المصادقة على بعض عقود التفويت من طرف مسؤولين غير مختصين؛
- قصور في مسطرة تدبير المعدات التي تم حذفها من قائمة المنشآت الثابتة؛
- عدم توثيق قرارات عدم صلاحية المعدات المتحركة؛
- عدم وفاء الجهات التي تفوت لها هذه المعدات بالتزاماتها، وذلك، دون لجوء المكتب الوطني للسكك الحديدية إلى تطبيق الجزاءات الواردة في العقود؛
- حيازة المعدات من طرف المقنتين قبل الأداء.

لذا، يوصي المجلس الأعلى للحسابات المكتب الوطني للسكك الحديدية بتنفيذ سياسة التخلي عن المعدات المتلاشية والتخلص منها، والتي تسمح بما يلي:

- إضفاء الطابع الرسمي على قرارات التخلي عن المعدات المتحركة؛
- اللجوء إلى المنافسة لتفويت المعدات المتلاشية؛
- تأطير حركة المعدات التي تم حذفها من قائمة المنشآت الثابتة.

2. تسويق متاجر المحطات

أصبحت محطات القطارات، التي كانت تقع في ضواحي المدن، تتواجد حالياً في مراكز التجمعات السكانية، وتتواجد بها أنشطة ذات طابع صناعي لم يعد مندمجا في مجال التنمية الحضرية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مواقع المحطات السكنية تتوفر على احتياطات هامة من حيث الأراضي والعقارات خاصة في المدن الكبيرة.

ومن أجل ترشيد استخدام هذه الممتلكات العقارية، وضع المكتب الوطني للسكك الحديدية استراتيجية لتثمينها. وقد مكنت دراسة هذا الجانب من إبداء الملاحظات التالية:

- عدم تأهيل جميع المحطات السكنية، حيث أنه، ما بين عامي 2003 و2015، لم تم تأهيل سوى 34 محطة من أصل 38؛
- عدم تحقيق الأهداف المتوخاة من حيث الإيرادات خارج عمليات النقل. حيث تم تحقيق حوالي 69% منها بين سنتي 2010 و2015؛
- إصلاح بعض المحطات دون إنجاز دراسة الجدوى؛
- التأخر في تسليم المتاجر وعدم تنفيذ بعض الاتفاقات؛
- عجز في تتبع وإدارة المتاجر التي تم تسويقها؛
- قصور في تحصيل عائدات تسويق المتاجر.

II. جواب المدير العام للمكتب الوطني للسكك الحديدية

(نص الجواب كما ورد)

يتميز تقرير المجلس الأعلى للحسابات بتغطية الفترة 2010-2015 التي تصادف البرنامج التعاقدى المبرم بين الدولة والمكتب الوطني للسكك الحديدية لنفس الفترة والذي تم توقيعه في فاتح فبراير 2010، تحت الرئاسة الفعلية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس.

فقد حددت للمكتب في هذا البرنامج التعاقدى أهداف نوعية بما فيها تحسين جودة المنتج السككي، والقدرة التنافسية للمكتب على المستويين الإنتاجي والمالي وذلك تماشياً مع السياسة الحكومية في قطاع النقل واللوجيستك.

خلال هذه الفترة، أعطى المكتب الأولوية لتحقيق الأهداف المسطرة في عقد البرنامج الذي يركز على مخطط استثماري طموح واستثنائي في تاريخ السكك الحديدية الوطنية. ويشمل هذا المخطط إنجاز مشروع القطار الفائق السرعة بين طنجة والدار البيضاء بكلفة تبلغ 20 مليار درهم وكذلك برنامج تأهيل وعصرنة الشبكة السككية الكلاسيكية بكلفة تبلغ 13,8 مليار درهم. بهذا البرنامج يسجل المكتب ففزة نوعية على مستويات عدة منها إنجاز وتسيير مشاريع وطنية كبرى معقدة وفي قمة التكنولوجيا (مجال السرعة الفائقة).

بصفة إجمالية، كانت النتائج المحققة في مستوى الأهداف الطموحة المسطرة للمكتب. وفيما يلي بعض المؤشرات التي توضح هذه الانجازات:

- ارتفاع نشاط نقل المسافرين من 29,5 مليون مسافر سنة 2009 إلى 40,5 مليون سنة 2015، أي بزيادة 37%، بعائدات وصلت إلى 1,5 مليار درهم سنة 2015 مقابل 1,1 مليار سنة 2009، أي بزيادة 35%؛
- ارتفاع نشاط نقل البضائع المختلفة، بما فيها الفوسفاط، من 25 مليون طن سنة 2009 إلى 32 مليون طن سنة 2015، أي بزيادة 27%، بعائدات وصلت إلى 2,1 مليار درهم سنة 2015 مقابل 1,4 مليار درهم سنة 2009، أي بزيادة 50%؛
- تحسن ملموس لأمن سير القطارات على الشبكة السككية حيث انخفضت حوادث سير القطارات بنسبة 40% خلال الفترة ما بين 2010 و2015؛
- تسريع وتيرة إنجاز المشاريع الاستثمارية التي وصلت خلال الفترة ما بين 2010-2015 إلى ما مجموعه 30 مليار درهم مقابل 18 مليار درهم خلال الفترة ما بين 2005-2009؛
- الرفع من طول خطوط الشبكة السككية الذي انتقل من 1989 كلم سنة 2008 إلى 2110 كلم سنة 2015؛
- اعتماد تصور جديد لمحطات المسافرين بنسق معماري جديد يتماشى مع محيطها الحضري وجعلها كفضاء وظيفي للتجارة والخدمات ومصدر لإيرادات جديدة. وقد شمل هذا البرنامج تحديث مختلف محطات مدن المملكة سواء منها الكبرى أو المتوسطة أو الصغرى؛
- تجاوز جميع الأهداف المالية التي التزم بها المكتب في عقد البرنامج مع الدولة، بما فيها القيمة المضافة، الفائض الخام للاستغلال وقدرة التمويل الذاتي؛
- تحسين إنتاجية الموارد البشرية وتقوية التكوين وذلك بإنجاز معهد جديد للتكوين السككي بشراكة مع الشركة الوطنية للسكك الحديدية الفرنسية.

بالإضافة إلى إنجازات المكتب في إطار عقد البرنامج، حقق المكتب خطوات أساسية ومهيكلية أخرى نذكر منها:

- إشكالية متأخرات الضريبة على القيمة المضافة المستحقة للمكتب المتراكمة إلى نهاية 2013، وذلك عبر توقيع بروتوكول اتفاق مع الدولة؛
- اتفاقية شراكة جديدة مع المكتب الشريف للفوسفاط للفترة الممتدة ما بين 2016 و2021؛
- انضمام التعاضدية السككية للاحتياط الاجتماعي إلى الصندوق الوطني لمنظمات الاحتياط الاجتماعي (CNOPS).

بهذه الجهود، تمكن المغرب من احتلال المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي والمرتبة 33 عالمياً فيما يتعلق بجودة البنى التحتية السككية وذلك حسب تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF 2015).

ولكن، رغم هذه المنجزات والتقدم الذي عرفه المكتب في هذه الفترة، وكما هو مذكور في تقرير المجلس، فإن المكتب سيواصل مجهوداته لتحسين أدائه خاصة في المجالات الآتية:

- التدبير المعلوماتي وتحسين برمجة الصيانة للبنية التحتية؛
- تحسين برمجة صيانة المعدات المتحركة؛

- تحديث حظيرة المعدات المتحركة؛
 - تحسين تدبير المشاريع الاستثمارية وذلك بتطوير أدوات المتابعة والتقارير الدورية من أجل ضبط مواعيد إنجاز المشاريع؛
 - تحسين تئمين فضاءات المحطات.
- فيما يخص التدبير المعلوماتي وبرمجة صيانة البنية التحتية، فقد اتخذ المكتب منذ سنة 2000، عدة تدابير من أجل إدخال أنظمة معلوماتية في هذا المجال، وذلك رغم عدم توفر السوق على أنظمة معلوماتية جاهزة وموحدة خاصة بالبنية التحتية السككية.
- وفي هذا السياق، يعد المكتب من بين الشبكات الأولى التي اقتنت منظومة لبرمجة أشغال صيانة السكة (IRRISSYS) وذلك ابتداء من سنة 2011. وسيشمل هذا النهج المجالات الأخرى فيما يخص الكتيبة وأنظمة التشغيل.
- وتجدر الإشارة إلى أنه في سنة 2014، قام المكتب بتحديث أنظمة ومعدات قياس ومراقبة السكة والكتيبة بهدف تحسين برمجة أشغال الصيانة مع الرفع من مستوى الدقة والأمن في إنجازها.
- أما فيما يخص صيانة المعدات المتحركة، فقد وضع المكتب برنامجا لتحسين فعالية هذه المعدات وتحديثها من خلال التدابير التالية:

- اقتناء عربات وقاطرات ذاتية الجر مع تشجيع تطوير صناعة محلية للنقل السككي.
 - الشراكة مع القطاع الخاص في مجال الصيانة من أجل تعزيز الخبرة والرفع من المهنية مع خلق شركات فرعية تابعة للمكتب.
- بالنسبة لتدبير المشاريع، فإن ملاحظات المجلس في هذا الشأن تعود أساسا إلى مرحلة الدراسات، والإكراهات المتعلقة بنزع ملكية الأراضي.
- من أجل تحسين هذا المجال يعمل المكتب على الاستفادة أكثر من التجارب السابقة ووضع خطة برنامج عمل من أجل إنجاز مشاريعه المستقبلية.
- وفيما يخص تئمين المحطات السككية، الذي يعد نشاطا جديدا أضافه المكتب في سنة 2008 لتنويع وتحسين موارد الدخل كما هو الحال في الشبكات السككية العالمية، فقد تمكن المكتب من تحقيق نتائج إيجابية ومشجعة من خلال أول تجربة له في هذا الميدان رغم الإكراهات المتعلقة بمجال الملك العمومي. ونشير أن عائدات هذا النشاط انتقلت من 27 مليون درهم قبل 2008 إلى 380 مليون درهم بعد 2008.
- ومن أجل تطوير وتعزيز هذا النشاط الجديد وإعطائه مهنية أكثر، يعتزم المكتب إدخال تحسينات على تدبير كافة المشاريع في هذا الميدان. وتجدر الإشارة أن المكتب أخذ بعين الاعتبار توصيات وملاحظات المجلس الأعلى للحسابات في إنجاز محطة وجدة والمحطات الجديدة للخط الفائق السرعة.
- وعلى المدى المتوسط، يعتزم المكتب الاتجاه نحو إنشاء شركة فرعية متخصصة في هذا النشاط الواعد، وذلك على غرار الشركات السككية العالمية.
- وفيما يلي تفاصيل أجوبة المكتب على الملاحظات الواردة في التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2015.

أولاً. الجوانب المحاسبية والمالية

1. نتائج النقل السككي ورقم المعاملات

1.1. نقل المسافرين

تجاوز نشاط نقل المسافرين خلال سنة 2015 عتبة 40 مليون مسافر حيث سجل ما قدره 40,5 مليون مسافر مقابل 5,29 مليون مسافر في نهاية 2009. خلال هذه الفترة، عرف عدد المسافرين ارتفاعا بنسبة 37% مقارنة مع سنة 2009 وبلغ معدل النمو السنوي المتوسط + 5%.

2.1. نقل البضائع

بلغ نقل البضائع المختلفة بما فيها الفوسفات سنة 2015 ما قدره 32 مليون طن، بزيادة بلغت 27% بالمقارنة مع سنة 2009. خلال هذه الفترة، فقد بلغ معدل النمو السنوي المتوسط لنقل البضائع + 4%.

وتؤكد هذه النتائج الاختيارات الإستراتيجية الصائبة المرتبطة بتطوير اللوجستيك واقتحام أسواق جديدة) نقل السيارات (الموجهة للتصدير).

3.1. رقم المعاملات

بالنسبة لرقم المعاملات فقد بلغ 3,9 مليار درهم سنة 2015 مقابل 2,7 مليار درهم سنة 2009 بارتفاع ملحوظ وصل إلى 45%. خلال هذه الفترة، بلغ معدل النمو السنوي المتوسط لرقم المعاملات 6,4%.

2. تطور المؤشرات المالية والإقتصادية

- بلغ مؤشر القيمة المضافة 2,6 مليار درهم سنة 2015 مقابل 1,95 مليار درهم سنة 2009 مسجلا بذلك معدلا سنويا متوسطا بنسبة 5% خلال الفترة 2010-2015.
- فيما يتعلق بالفائض الخام للاستغلال، فقد بلغ 1,5 مليار درهم سنة 2015 مقابل 1,1 مليار درهم سنة 2009 مسجلا بذلك معدلا سنويا متوسطا بنسبة 5% خلال الفترة 2010-2015.
- أما بخصوص قدرة التمويل الذاتي، فقد بلغ المجموع المترام لفترة 2010-2015 ما قدره 7,1 مليار درهم متجاوزا هدف عقد البرنامج ب 2 مليار درهم، مما مكن من رفع التمويل الذاتي لاستثمارات المكتب وكذا خفض نسبة المديونية.

ثانيا. تدبير أنشطة قطب البنية التحتية والسير

تهدف سياسة صيانة البنية التحتية للسكك الحديدية الى ضمان سلامة سير القطارات والحفاظ على صلاحية البنية التحتية بتكلفة مرشدة مع الحرص على تمديد عمر المنشآت الى أقصى مدة ممكنة. ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد المكتب الوطني للسكك الحديدية الاستراتيجية التالية:

- تطوير واقتناء الوسائل الآلية لتقييم الحالة الحقيقية للبنية التحتية. وتطوير التدبير المعلوماتي لأشغال صيانة البنية التحتية للسكك الحديدية: وبهذه الوسيلة يتم تشخيص حالة جميع مكونات السكة وخطوط الكنتينة وفقا للمعايير الأوروبية الحديثة. وتتم برمجة اشغال تسوية السكة الحديدية بواسطة النظام المعلوماتي الذي اقتناه المكتب الوطني للسكك الحديدية سنة 2011، والذي يجري توسيعه ليشمل جميع مكونات البنية التحتية. ويعتبر المكتب الوطني للسكك الحديدية من بين الشبكات الثمانية في العالم، التي تستخدم هذا النظام المعلوماتي.
- ترشيد تكلفة صيانة وتجديد المنشآت وذلك عن طريق مكننة أشغال الصيانة، حيث قام المكتب الوطني للسكك الحديدية بتعزيز وتحديث الآلات المتخصصة.

تظهر النتائج المحصلة عليها نجاعة الاستراتيجية المتبعة حيث:

- ارتفع معامل الراحة من 75% سنة 2010 الى اكثر من 80% سنة 2015؛
 - لم تسجل أي حادثة طبقا للسلم المعتمد من طرف الاتحاد الدولي للسكك الحديدية؛
 - ناهز معدل توفير البنية التحتية 100%؛
 - تم التحكم في معدل تكلفة الصيانة رغم ارتفاع الحد الأدنى للأجور ثلاث مرات منذ 2010.
- أما بالنسبة لتنفيذ المشاريع المبرمجة خلال المخطط 2010/2015؛ فان معدل انجاز الأشغال قد ناهز 80% في اخر سنة 2015 حيث تم تحقيق الاهداف المسطرة بالنسبة للمشاريع المنجزة على سبيل المثال:
- تحسين معدل انتظام القطارات ب 10 نقط على الخط الرابط بين البيضاء ومراكش بعد تشغيل الشطر الاول من تهيئة الخط الرابط بين سطات ومراكش؛
 - انخفاض عدد الحوادث الواقعة بالممرات المستوية الى اكثر من 50% بعد انجاز مشروع تأمين معابر السكك الحديدية بالممرات المستوية.

1. تدبير البنية التحتية والمعدات السككية

◀ تعميم التدبير الرقمي للبنية التحتية

وعيا منه بما للأدوات المعلوماتية من دور هام في تدبير الصيانة قام المكتب بعدة محاولات على مراحل للحصول على هذا النوع من الأدوات المعلوماتية. ونظرا لعدم توفر السوق على برامج معلوماتية معيارية وموحدة، عمد المكتب الى اتخاذ الإجراءات التالية:

• مرحلة استغلال منظومة " DATA INFRA "

كون المكتب، بواسطة هذه المنظومة قاعدة للمعلومات، اذ تمكن من تجميع جميع المعلومات الخاصة بمقومات البنية التحتية للسكك الحديدية: السكة؛ المنشآت الفنية؛ خطوط الكنتينة؛ محطات توليد الكهرباء؛ البنايات؛ نظام الاتصالات ونظام التشوير.

من أجل ملائمة هذا النظام مع ما استجد من تطبيقات معلوماتية في هذا المجال، لجأ المكتب الوطني للسكك الحديدية الى اعتماد نظام جديد يوجد حالياً في مرحلة التعميم.

• برمجة للصيانة وتعميم رقمنة التدبير

عمد المكتب تدريجياً على مراحل، الى حوسبة تدبير اشغال صيانة البنية التحتية كما يلي:

- سنة 2011: اقتناء نظام يساعد على برمجة اشغال تسوية السكة الحديدية
 - سنة 2014: عصرنة النظام الخاص برصد وتسجيل حالة مكونات السكة وذلك باقتناء معدات من الجيل الجديد تعمل بواسطة الليزر وتمكن من رصد وتسجيل حالة كل مكونات السكة والكتينة بدقة متناهية: التسوية، تآكل القضبان، قياس حالة العوارض، وعناصر الربط، منحني الزلط، قياس مسافة العوائق الخ ...
- حالياً تتم برمجة اشغال تقويم تسوية السكة والكتينة، والتي تعتبر اجراءات اساسية بالنسبة لضمان سلامة وأمن القطارات، بشكل آلي بواسطة معدات الرصد والتسجيل. وتتم هذه البرمجة وفق المعايير المعمول بها في الشبكات الاوربية.
- تتم برمجة الأشغال على المدى المتوسط بواسطة نظام معلوماتي متطور. وقد تقرر تطبيق هذا النظام المعلوماتي، بعد تطويره، على صيانة الكتينة في المرحلة الاولى، على ان يتم تعميم النظام المعلوماتي على باقي مكونات البنية التحتية. وهكذا سيتم التوفر في الاجل القريب على نظام معلوماتي متكامل وموحد للتدبير بالنسبة لجميع مكونات البنية التحتية للسكة.

للإشارة فان المكتب يعتبر من بين الشبكات الاوائل في العالم التي تعتمد النظام المعلوماتي في تدبير الصيانة.

◀ تعقب عمليات مراقبة القرب

تتم مراقبة جودة اشغال الصيانة على عدة مستويات ادارية مركزية و جهوية بواسطة الوسائل الرقابية، البشرية والمادية التالية:

- القيام بجولات دورية منتظمة للرصد والتسجيل للحالة الهندسية للسكة بواسطة آلة متطورة للرصد والتسجيل والتي يكون على متنها مسؤولون مركزيون و جهويون ويتم خلال هذه الجولة تقييم جودة الاشغال التي تم انجازها في المرحلة السابقة ويقفون عن كتب على الحالة الهندسية المحصل عليها سواء بالنسبة للسكة او الكتينة.
 - جولات دورية لرصد الحالة الداخلية لقضبان السكة بواسطة آلة الرصد ما فوق صوتي. كما يتم اقرار ما تم رصده بالآلة في عين المكان من طرف مراقبين متخصصين بواسطة اجهزة قياس خاصة (فوق صوتية).
 - جولات للتفتيش والخبرة يقوم بها خبراء مركزيون و جهويون.
 - مختلف الجولات التي يقوم بها رؤساء ألقاطعات ورؤساء الدوائر، بالإضافة الى المصالح الجهوية للمراقبة.
- وتتمثل النظرة المستقبلية لصيانة البنية التحتية في تعميم وتطوير رقمنة مراقبة عمليات الصيانة.

◀ استخدام آلات الصيانة

للحفاظ على جودة حظيرة الالات المستعملة في اشغال الصيانة يتم اقتناء آليات جديدة وترميم بعضها بمناسبة كل مخطط استثماري جديد.

تمت أول عملية لتشييب هذه الحظيرة في إطار المخطط الاستثماري 2009/2005 والتي تم خلاله اقتناء 10 آليات جديدة وترميم 10 آليات اخرى كما تم اقتناء 12 آلية جديدة بمناسبة المخطط الاستثماري 2010/2015، وفي سنة 2015 وتحضيراً للمخطط الخماسي 2016/2020 تم انجاز دراسة من أجل:

- تحديد الخصائص الذي يجب تداركه بالنسبة للفترة 2016/2020.
- فحص الحالة الميكانيكية للحظيرة الحالية.
- تحديد برنامج عمل بالنسبة لاقتناء آليات جديدة أو اصلاح وتأهيل بعضها أو الاستغناء عن أخرى.

◀ صيانة المنشآت الفنية

فيما يتعلق بتدبير صيانة المنشآت الفنية بواسطة النظم المعلوماتية (GMAO) قام المكتب بعدة محاولات للحصول على هذا النوع من البرامج.

حالياً ينتج المكتب الى اقتناء نظام معلوماتي مطور من طرف المختبر العمومي للدراسات والتجارب (LPEE).

وللإشارة فقد تم ترميم او تأهيل ما يناهز 74 منشأة فنية خلال مخطط 2010/2014.

← تتبع مؤشرات أداء الصيانة

يتم بانتظام مراقبة المؤشرات التالية:

- تحليل التقارير اليومية لسير القطارات.
- تحليل الاحصاءات الشهرية للحوادث في افق تقييم وتيرة وخطورة الحوادث وتحديد خطة العمل المناسبة للقضاء عليها.
- يتم فحص وإقرار خطط العمل المذكورة أعلاه من طرف لجنة الامن للشبكة التي يرأسها المدير العام للمكتب.
- تحليل تطور جودة هندسة السكة على ضوء نتائج تسجيلات آلة الرصد والتسجيل.
- تطور معايير جودة هندسة السكة المحصل عليه بمناسبة نهاية كل دورة لتسجيل هندسة السكة والتي ينتجها كل دورة لتسجيل هندسة السكة والتي ينتجها النظام المعلوماتي.
- تطور قياس الراحة التي تتيحها السكة.

← زيادة في طول الخطوط التي تتطلب تحسين مستوى الراحة

تم ادخال نظام قياس الراحة للمكتب الوطني للسكك الحديدية منذ سنة 2010 والتي تم خلالها القيام بأول حملة لهذا النوع من القياسات، ويتم هذا القياس وفقا لمعايير الاتحاد الدولي للسكك الحديدية المتعلقة بقياس الراحة بالنسبة لقطارات المسافرين، ويتم وضع خطة عمل لتحسين عامل الراحة بالنسبة لمقاطع السكة التي تتطلب ذلك. ويمكن قياس هذا المؤشر من تقييم فعالية اشغال الصيانة والتجديد. ولقد ارتفع طول الخطوط المريحة من 75% سنة 2010 الى 80% سنة 2014.

← تأخر القطارات بسبب الحوادث المتعلقة بمكونات البنيات التحتية

يمكن التحليل الشهري للحوادث من تقييم وتيرتها وتأثيرها على انتظام القطارات ومن وضع خطط عمل للحد من الحوادث التي تؤثر على حركة القطارات. يمكن تنفيذ خطط العمل المقررة من تخفيض تأثير الحوادث على انتظام القطارات ب 26% بالنسبة لحوادث الكتيبة والتشوير بينما ارتفع نسبيا عدد الحوادث المرتبطة بالسكة ما بين 2010 و2014. إلا أن هذا الارتفاع لم يكن له تأثير على انتظام حركة قطارات المسافرين باعتبار وقوع هذه الحوادث في أغلبها على خطوط نقل البضائع.

2. أنشطة أخرى لقطب البنيات التحتية والسير

← تدبير خطوط ربط الوحدات الصناعية بشبكة السكك الحديدية

فيما يتعلق بتحصيل المستحقات الواجبة على زبائن الربط الخاص بالخطوط الفرعية، فقد وضع المكتب مخطط عمل من أجل:

- إنجاز العقود الخاصة بصيانة الخطوط الغير المتوفرة عليها و اقرار العقود التي لازالت عالقة.
- خلق مسطرة خاصة بتتبع وإدارة الخطوط الفرعية مع تعيين مصلحة خاصة لذلك تكون من مهامها فوترة المستحقات المترتبة عن اشغال الصيانة وتحصيل المستحقات.

← تسيير معابر السكك الحديدية

إن العدد المتزايد لطلبات ترخيص معابر السكك الحديدية من طرف الخواص يتطلب وضع مقاربة جديدة للبحث في تدبير معابر السكك الحديدية، وتحقيقا لهذه الغاية وضع المكتب مخطط لتشخيص الوضع الراهن ووضع منهجية جديدة للضبط والتحكم في هذه الملفات وذلك بتعاون مع المصالح الجهوية ذات الصلة.

← أرصفة ولوج المسافرين إلى القطارات

عمد المكتب الوطني للسكك الحديدية منذ سنة 2000 إلى العمل على ترميم الأرصفة لتسهيل ولوج المسافرين للقطارات وذلك مواكبة لترميم السكك داخل المحطات أو بمناسبة فتح الخطوط الجديدة وقد تم بالفعل تحويل أرصفة 18 محطة إلى أرصفة مسهلة للولوج والأشغال جارية على أرصفة 13 محطة أخرى. وبالنسبة لباقي المحطات سيتم ملائمة أرصفتها إبان أشغال ترميم السكك بهذه المحطات.

← ترشيد استهلاك طاقة تشغيل القطارات

لترشيد استهلاك الطاقة، قام المكتب الوطني للسكك الحديدية بعدة إجراءات منها ما يلي:

• خطط ترشيد استهلاك الطاقة ذات التوتر المنخفض والمتوسط:

- وضع معدات للتحكم الآلي في إضاءة المحطات وبنائيات المصالح.
- وضع معدات للتحكم الآلي في إضاءة الأرصفة ومنصات الشحن والإفراغ.
- تجهيز مختلف بنائيات المصالح بعدادات فرعية للتحكم وضبط استهلاك الطاقة
- تركيب معدات للطاقة النظيفة والاقتصادية.
- تحسيس مستعملي الطاقة.

• خطط ترشيد استهلاك الطاقة ذات التوتر العالي:

- الأخذ بعين الاعتبار منذ مرحلة تصميم المشاريع الجديدة أو ترميم خطوط كهرباء أجرة المتغيرات المؤثرة في استهلاك طاقة الجر، لذلك تم تجهيز خطوط الجر الجديدة المنجزة في إطار مشروع زيادة القدرة الاستيعابية للخط الرابط بين الرباط والبيضاء بخطوط تغذية مساعدة.
- مراجعة الاشتراكات الطاقية لبعض المحطات الفرعية.
- إطلاق مشروع اقتناء الطاقة الريحية لأجل استهلاك اجمالي للطاقة يناهز 240 مغواط.
- ولتوجيه وتأطير مجموع هذه الخطط قرر المكتب الوطني للسكك الحديدية منذ 2015 إطلاق عملية الحصول على شهادة ISO 50001 والتي تهدف الى التوجيه بشكل أفضل لخطة عمل الفعالية الطاقية، وسيتم تعزيز خطط العمل هذه بمناسبة المشاريع المستقبلية وستغطي جميع جوانب اقتصاد الطاقة.

ثالثا. صيانة المعدات المتحركة

1. حظيرة المعدات المتحركة

في إطار الإستثمارات المنجزة في الفترة ما بين 2005 – 2009 و 2010 – 2015 وعلى الرغم من الأولوية التي أعطتها المكتب للبنى التحتية بغية تطوير وعصرنة الشبكة عبر توسيعها ورفع من الطاقة الاستيعابية لها، فقد خصص للمعدات المتحركة خلال تلك الفترات حيز هام من المشاريع تتمثل فيما يلي:

- اقتناء 24 قطار ذو طابقين.
- اقتناء 20 قاطرة كهربائية جديدة ذات تكنولوجيا حديثة.
- اقتناء 30 قاطرة ذات محرك الديزل.
- تحديث وعصرنة معدات حظيرة قطارات من نوع ZM.
- تحديث وعصرنة حظيرة عربات المسافرين لتتلاءم وجود الخدمة المعروضة.
- اقتناء 200 عربة لنقل المسافرين.
- اقتناء 715 شاحنة لنقل مختلف البضائع.

ومكنت هاته المشاريع من مضاعفة الطاقة الاستيعابية بالنسبة لنقل المسافرين وتطوير منظومة النقل السككي في جميع الجهات.

وفي إطار المخطط المستقبلي لفترة 2017-2021، يعمل المكتب على تحديث حظيرة المعدات المتحركة من خلال برمجة اقتناء المعدات التالية:

- 1 – اقتناء 30 قاطرة كهربائية جديدة تهدف إلى تزويد الشبكة بمعدات عصرية ذات تكنولوجيا جديدة وتستجيب إلى كامل المعايير الخاصة بالمحافظة على البيئة واقتصاد الطاقة. وذلك رغبة في تطعيم الشبكة بمحركات جديدة ترمي إلى سد الخصائص القائم في هذا المجال خاصة مع:
 - تشغيل الخطوط الجديدة (تثنية الخط الرابط بين الدار البيضاء ومراكش)
 - تثليث الخط الرابط بين القنيطرة والدار البيضاء
 - توسيع الشبكة في مخطط النقل المبرمج للحقبة القادمة.

2 – اقتناء 30 قاطرة جديدة ذات محرك الديزل من أجل عصرنة وتجانس حظيرة المحركات الديزل. هذه العملية ستكون من تقليص العدد وحذف القاطرات التي يفوق او يعادل عمرها 40 سنة.

3 – اقتناء 80 قطار مكوكي من سعة 500 مقعد للواحدة تهدف إلى تعزيز العرض الخاص بنقل المسافرين. وتسعى هذه الاستثمارات إلى تعزيز قطاع الصناعة الوطنية بخلق منهاج عمل للصناعة السككية وتطوير هذا القطاع حيث ترمي كل الصفقات المزمع إخراجها في هذا الإطار إلى ضمان نسبة مهمة لمعدل التكامل الصناعي المحلي.

4 - اقتناء 60 عربة إضافية لنقل المسافرين تضم عربات مؤهلة لنقل الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.

5 - اقتناء 720 عربة لنقل البضائع موزعة كالتالي:

- 350 عربة لنقل الأسمدة تماشيا مع التطور الملحوظ في هذا القطاع.
 - 250 عربة خاصة لنقل الفحم من أجل إتمام الخصائص الحاصل في هذا الصنف وتماشيا مع الطلب الخاص بهذا القطاع نظرا للتطور الملحوظ لنقل هذه المادة في جهتي جرادة والجرف الأصفر.
 - 120 عربة لنقل المواد البترولية لتلبية الطلب المتزايد في هذا القطاع.
- تهدف هذه الاستثمارات إلى مضاعفة العرض لنقل المسافرين في أفق 2021 كما ستتمكن هذه المقترنيات من تشييب وتجديد حظيرة المعدات المتحركة.

2. صيانة المعدات المتحركة

يعزى ارتفاع نفقات الصيانة عموما إلى:

- تقادم معدات الجر وارتفاع نفقات صيانتها.
 - ارتفاع عدد القطارات ومساراتها.
 - تعزيز حظيرة المعدات المتحركة من خلال الاقتناءات السالفة الذكر.
- من أجل ترشيد نفقات الصيانة اعتمد المكتب استراتيجية جديدة لصيانة المعدات المتحركة تركز على:
- تفعيل للمخطط المديرى الذى يهدف إلى إحداث مؤسسات جديدة وعصرية تتوفر على كامل المؤهلات والتقنيات الحديثة من أجل صيانة تركز على النجاعة والمردودية في العمل.
 - تحديث وإصلاح الورشات الحالية عبر تزويدها بأحدث التقنيات والأليات للقيام بمهامها على أحسن وجه.
 - إحداث مديرية جديدة للصيانة الصناعية والهندسة أوكل إليها الإشراف على إعادة هيكلة منظومة صيانة المعدات المتحركة تركز على النقاط التالية:
 - القيام بالدراسات العامة والخاصة المتعلقة بالمعدات ومواكبة تطويرها
 - تحيين الوثائق والملفات التقنية.
 - اقتناء وتحديث وسائل الإنتاج.
 - الرفع من المستوى التقني لمشاغل الصيانة الصناعية.
 - تحديث قواعد وقوانين الصيانة بناء على المستجدات العالمية والمواصفات الدولية في هذا المجال.
 - الرفع من مستوى الخبرة لدى العاملين في القطاع.
 - تطوير الاستعانة بمصادر خارجية ذات خبرة عالية:
 - إقامة شراكات عبر إحداث مشاريع مشتركة بمعية أكبر شركات القطاع السككي ومصنعي المعدات المتحركة على الصعيد العالمى من أجل:
 - تحقيق احترافية في مجال صيانة المعدات المتحركة ترمي إلى تحسين جودة الصيانة،
 - نقل التكنولوجيا في هذا المجال إلى الخبرة المغربية،
 - تقليص وعقلنة نفقات صيانة المعدات،
 - الرفع من جاهزية هذه المعدات وملائمتها مع متطلبات مخطط النقل تماشيا مع منظومة القطار الفائقة السرعة.
- كما تهدف هذه الاستراتيجية الى جعل المغرب رائدا في الميدان السككي على المستوى الجهوي والإفريقي وبالتالي وضع خبرته رهن الإشارة في إطار اتفاقيات دولية.

3. جاهزية المعدات المتحركة

رغم التحديات الكبيرة التي يواجهها المكتب أثناء تنفيذ برنامج الصيانة والمتمثلة خاصة في:

- الطلب المتزايد والمتسارع على هذه المعدات.
- تقادم الحظيرة وصعوبة التزود بالمعدات والأليات المتعلقة بالصيانة.
- المنظومة القانونية المتبعة من أجل التزود واقتناء المواد اللازمة لعمليات صيانة المعدات. (قانون الصفقات العمومية).

فقد تمكن المكتب من تحسين جل مؤشرات الموثوقية المتعلقة بالمعدات المتحركة خلال فترة 2010 – 2015 ما عدا المؤشر المتعلق بقاطرات نقل البضائع نظرا لطبيعة وظروف المواد المنقولة.

هذا، وقد شهد مؤشر الموثوقية المتعلق بالمعدات ذات المحركات الكهربائية تحسنا طفيفا خلال فترة 2010 – 2015 حيث انتقل من 5,96 إلى 5,18. كذلك الأمر فيما يخص مؤشر الموثوقية المتعلق بالمعدات ذات محرك الديزل الذي انتقل من 5,35 إلى 2,43 بتحسن فاق 55%.

كما عرف مؤشر الموثوقية الخاص بعربات المسافرين وعربات توليد الكهرباء تحسنا إيجابيا يبلغ 25%، وانتقل من مستوى 3,69 إلى 2,75 بالنسبة للعربات ومن 40 إلى 29,6 بالنسبة لعربات توليد الكهرباء.

وتجدر الإشارة إلى أن مشروع عقد البرنامج لفترة 2017-2021 سيولي اهتماما كبيرا لتجديد وتشبيب المعدات المتحركة وصيانتها.

وفي هذا الإطار قام المكتب بدراسات مهيكلة بمساعدة مكاتب خبراء أفضت إلى وضع خريطة طريق للفترات المقبلة من بينها نذكر على سبيل المثال:

- دراسة خاصة بوظيفة وقطاع الصيانة.

- دراسة تتعلق بمؤسسات الصيانة.

- دراسة تتعلق بالتصميم الإداري لمؤسسات الصيانة.

كما أن ولوج عالم القطارات الفائقة السرعة سيمكن من تطوير أساليب العمل بالنسبة للشبكة ككل والمعدات المتحركة بصفة خاصة وذلك من أجل بلوغ الأهداف التالية:

- تحسين جودة الخدمات بتوفير معدات متطورة وحديثة.

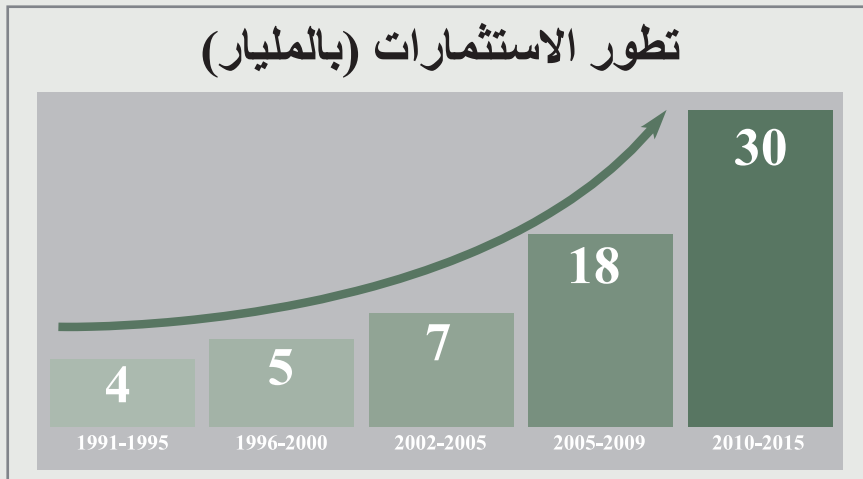
- تطوير مؤشرات الجاهزية والموثوقية.

- تحسين المردودية.

رابعاً. تدبير المشاريع الاستثمارية

على صعيد البرنامج الاستثماري للمكتب، تميزت سنة 2015 بمواصلة الأشغال المتعلقة بمشروع الخط الفائق السرعة بين طنجة والدار البيضاء وكذا مشاريع تقويم وتحديث الشبكة التي تهدف إلى تطوير شبكة النقل السككي، تقوية منظومة الأمن والسلامة وتلبية الطلبات المتزايدة للمسافرين والفاعلين الاقتصاديين.

يبين البيان التالي تطور الاستثمارات عبر عقود البرنامج المتتالية التي انتقلت من 4 مليار درهم في المخطط الاستثماري 1995-1999 إلى 30 مليار درهم في المخطط 2010-2015.



ويوضح الجدول التالي نسبة الإنجاز المالي للمشاريع المبرمجة في المخطط الاستثماري 2010-2015:

التسميات	المشاريع المبرمجة في المخطط الاستثماري 2015-2010	الانجازات الاستثمارية المتراكمة 2015-2010	نسبة الإنجاز المالي
القطار ذي السرعة الفائقة طنجة - الدار البيضاء	22,9	18	%79
المنشآت الثابتة	12,2	9,8	%80
المعدات المتحركة	2,4	2,3	%96
المجموع	37,5	30,1	%80

وصلت نسبة انجاز المشاريع الاستثمارية خلال الفترة 2010-2015 الى ما يناهز 80% وتعتبر هذه النسبة معقولة بالنظر للاكراهات التي أخرجت هذه المشاريع ومن أهمها طول مدة مسطرة نزع الملكية والصعوبات التقنية (الزلازل، الرياح والأمطار) وكذا إزالة العوائق الخارجية التي تعرقل إنجاز هذه المشاريع.

المشاريع المتعلقة بسلامة السير السككي

• نظام التحكم في السرعة

بالرغم من أن التجارب الأولية على المستوى الدولي لنظام التحكم بالسرعة بدأت سنة 2000 إلا أن بداية العمل الفعلية لم تقع إلا خلال العشر السنوات الأخيرة.

إدراكا منه بمساهمة هذا النظام في الرفع من مستوى الأداء العالي الموثوق به في سلامة وأمن القطارات، عمد المكتب الوطني للسكك الحديدية سنة 2008 إلى التزود بهذا النظام.

وبالرغم من الاستعدادات لإنجاز هذا المشروع فقد عرف هذا الأخير عدة صعوبات غير متوقعة يتم التغلب عليها بالاستعانة بخبراء دوليين ولجن مختصة.

• برنامج تأمين سلامة عبور السكة

لقد حققت خطة العمل 2010-2015 لتأمين عبور خطوط السكك الحديدية أهدافها إلى حد كبير وساعدت في خفض معدل الحوادث كما يلي:

- تخفيض عدد الحوادث بنسبة 50%
- تخفيض عدد الوفيات بنسبة 70%
- تخفيض عدد الجرحى بنسبة 85%

خامسا. جوانب تديرية أخرى

1. تدير عمليات تفويت المعدات المتلاشية

يتم التفويت المباشر للمعدات المتلاشية استثناء في حالة طلب كميات صغيرة من طرف بعض الشركات الصناعية (استعمال القضبان كمد ارج للرافعات أو كأعمدة لبعض البنايات الصناعية...) حيث لم تتجاوز قيمتها 2,7% في فترة 2010-2015.

وفي هذه الحالة يتم تحديد سعر البيع بالرجوع إلى الأئمة القديمة الناتجة عن طلب العروض أخذا بعين الاعتبار تطور الاثمان.

في افق تحسين تدير المواد والمعدات المتلاشية تم انجاز خطط عمل من أجل:

- مركزة التفويت حصرا بمستودعات النواصر.
 - تركيب ميزان عصري بمستودعات النواصر، من أجل وزن المواد الواردة وتلك التي يتم تفويتها، مجهز بنظام معلوماتي يتم بواسطته تسجيل هذه المواد بحسب نوعيتها وكافة المعلومات المتعلقة بها.
 - تسبيح محيط مستودعات النواصر وحراستها ومراقبتها بواسطة كاميرات للمراقبة
 - مراجعة وتعيين الوثيقة المتعلقة بمسطرة تدير التفويت PR.PIC.040-PIC بتاريخ 2014/01/01 وذلك لأجل تحديد دور كل طرف في عملية التفويت بشكل دقيق.
- وفي هذا الصدد سيعد المكتب مسطرة خاصة للتفويينات ذات قيمة مالية صغيرة.

وختاماً يعمل المكتب الوطني للسكك الحديدية على إعداد عقد برنامج جديد مع الدولة يشمل الفترة الممتدة ما بين 2017-2021 لمواصلة تطوير النقل السككي كرافعة للتنمية الاقتصادية وتحسين مستوى عيش الساكنة. وبشكل إبرام هذا العقد فرصة من أجل إعادة النظر في سياسة تمويل المشاريع. وفي هذا الصدد، إن تقرير المجلس الأعلى للحسابات يعد مرجعاً هاماً لإنجاز وإبرام العقد البرنامج المقبل، حيث سيعمل المكتب الوطني للسكك الحديدية على إدماج توصيات المجلس في خارطة طريقه المقبلة وسيفعلها بخطط عمل ستكون متابعة من قبل هيئات حكمة المكتب.