

## تسيير المطارات من طرف المكتب الوطني للمطارات

يتوفر المغرب حاليا على شبكة مطارات مكونة من 24 مطارا ومهيطا جويا من بينها 18 مطارا دوليا، يمكن أن تستقبل سنويا ما يقارب 32 مليون مسافر وتشحن 186.100 طن من السلع. وقد حققت هذه المطارات، برسم سنة 2016، حركة تجارية ناهزت 18,2 مليون مسافر وشحن 68.700 طن من السلع، مسجلة نسبة استعمال لطاقتها بلغت على التوالي 57% و37%، أكثر من 80% من حركة المسافرين سجلت على مستوى المطارات الرئيسية الثلاث للمملكة: مطار محمد الخامس بالدار البيضاء ومطار مراكش المنارة ومطار أكادير-المسيرة. فيما يستحوذ مطار محمد الخامس على ما يفوق 93% من النشاط المتعلق بشحن السلع.

أسندت مهمة استغلال وتطوير المطارات للمكتب الوطني للمطارات بموجب القانون رقم 25.79 كما تم تغييره بالقانون رقم 14.89 بتاريخ 30 دجنبر 1989. وقد قام المكتب المذكور، خلال الفترة الممتدة ما بين 2005 و2015، بمجموعة من الاستثمارات، تمثلت في إنجاز عمليات ومشاريع لتهيئة وتوسعة شبكة المطارات بمبلغ إجمالي يناهز 16,8 مليار درهم. تتوزع هذه الاستثمارات كالتالي<sup>45</sup>:

(بملايين الدراهم)

السنوات	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
نفقات الاستثمار	1.925	847	594	947	1.120	1.698	2.255	2.551	1.972	1.766	1.139

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

قام المجلس الأعلى للحسابات، سنة 2017، بمهمة مراقبة تسيير المطارات. وقد غطت هذه المهمة الفترة الممتدة ما بين 2005 و2015، واستهدفت تقييم:

- تسيير وقيادة مشاريع الاستثمارات المتعلقة بالمطارات؛
- جودة الخدمات المقدمة لمستعملي المطارات الرئيسية للمملكة.

وقد أسفرت المراقبة عن تسجيل عدد من الملاحظات وإصدار مجموعة من التوصيات، نوردتها كما يلي:

#### أولا. تخطيط المشاريع المتعلقة بالمطارات

يتم تحديد استراتيجية الاستثمار المتعلقة بالمطارات من خلال مخطط مديري، يحدد مخططات الإنشاء والتوسعة والتهيئة المتعلقة بهذه المنشآت على المدى المتوسط والبعيد. وقد اعتمد المكتب الوطني للمطارات أول مخطط مديري للمطارات سنة 2002 حدد استراتيجية تطوير مطارات المغرب في أفق سنة 2020، تبعه مخطط ثان أعدته وزارة التجهيز والنقل سنة 2012، لتغطية الفترة الممتدة إلى غاية سنة 2030. ومن خلال تقييم مدى تنفيذ توجيهات المخطط المديري، الذي يعتبره المكتب خارطة طريق إنجاز هذه المشاريع، لوحظ ما يلي:

#### ◀ عدم تنزيل توجيهات المخطط المديري على مستوى المخططات الاستراتيجية المتعددة السنوات

لم يتم تنزيل مشاريع تطوير المطارات المتضمنة في المخطط المديري على مستوى المخططات الاستراتيجية المتعددة السنوات، لتشمل خطط استثمار مفصلة تحدد لكل مشروع تهيئة وتوسعة للمطارات حجم الأشغال والموارد المالية التي يتعين تعبئتها طوال فترة تنفيذ كل مخطط.

وهكذا، تم خلال الفترة التي شملها المخطط المديري (2002-2020) إصدار ثلاث مخططات استراتيجية. الأول يشمل الفترة الممتدة ما بين 2004 و2007، والثاني خلال الفترة الممتدة ما بين 2008 و2012 بينما شمل المخطط الثالث السنوات الممتدة بين 2011 و2016. بيد أن هذه المخططات لم تمكن من تنزيل توجيهات المخطط المديري بشكل مفصل، بل اكتفت بتحديد الزيادة من الطاقة الاستيعابية كهدف استراتيجي دون تحديد مشاريع الاستثمار الكفيلة بتحقيق الهدف المرصود<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> دون الأخذ بعين الاعتبار النفقات المتعلقة بأكاديمية محمد السادس للطيران المدني.

<sup>46</sup> اكتفى المخطط الاستراتيجي 2008-2012 بإدراج موجز للاستثمارات التي ينبغي تحقيقها بالنسبة لكل مطار في إطار مخطط للاستثمارات.

### ◀ عدم احترام توجيهات المخطط المديرى

مكنت المقارنة بين توجيهات المخطط المديرى من جهة والاستثمارات المنجزة لتطوير المطارات من جهة أخرى من رصد بعض التفاوتات همت من جهة، المطارات التي لم يتم الإشارة إليها في المخطط المديرى، لعدم وجود أهمية لإدراجها ضمن المشاريع الموصى بها إبان وضع المخطط، ومن جهة أخرى، المطارات المضمنة في المخطط دون أن يخلص إلى وجود طلب كاف يبرر تطوير محطاتها.

فعلى مستوى الفئة الأولى، نجد أن بعض المطارات استفادت من استثمارات دون تخطيط مسبق على مستوى المخطط المديرى. كما هو الحال بالنسبة لمطار زاكورة، الذي استفاد سنة 2011 من تشييد بنية قادرة على استقبال 250.000 مسافر سنويا. فقد أكد التطور اللاحق لحركة النقل الجوى أحقية الخيار المتخذ بشأنه على مستوى المخطط المديرى، إذ لم يتجاوز عدد المسافرين الذين ترددوا عليه، سنة 2016، ما مجموعه 5.000 مسافرا.

أما بالنسبة للفئة الثانية، فتتعلق بالمطارات التي أقر المخطط المديرى بعدم حاجتها الى تطوير لمنشآت كمطار الرباط -سلا الذي استفاد من زيادة تقدر بأربع مرات لطاقته الاستيعابية، رغم أن المخطط المديرى كان قد خلس الى عدم وجود خصائص في بنيته. وعلاوة على ذلك فلم يتم القيام بأية دراسة لتبرير عدم احترام توجيهات المخطط بهذا الخصوص.

وللإشارة، فإن هذه الاستثمارات، الرامية إلى إنجاز مشاريع غير مدرجة في المخطط، ظلت في معظمها غير ذات جدوى، خصوصا أن إنجازها تم على حساب مشاريع أخرى تضمنها هذا المخطط. فعلى سبيل المثال، أوصى المخطط بإنشاء مدرج ثالث على مستوى مطار محمد الخامس بالدار البيضاء للتمكن من استقبال الطائرات من نوع F (A380)، إلا أنه لم يتم إنجاز هذا المشروع، مما دفع المطار إلى فرض قيود على مقدار الحمولة لتمكين تلك الطائرات من الهبوط على أحد المدرجين الموجودين.

### ◀ عدم مطابقة مواصفات بعض المشاريع لتوجيهات المخطط المديرى

همت المواصفات المذكورة على وجه الخصوص مساحة المنشآت وأبعاد البنى التحتية (مدرجات، مراتب الطائرات والسيارات...). فقد كشفت التحقيقات المنجزة أن المواصفات المتضمنة في المخطط لا يتم دائما إنجازها، وأن تلك المعتمدة لا تنبني على دراسات مبررة وموثقة بشكل كاف.

فعلى سبيل المثال، كان من المتوقع توسعة مطار وجدة أنكاد على مساحة تقدر ب 14.000 متر مربع، بهدف تلبية حاجياته المرتبطة بطاقته الاستيعابية على المدى البعيد. إلا أن إنجاز هذا المشروع تم على مساحة تبلغ 28.000 متر مربع، أي على ضعف المساحة المذكورة سالفا والمحددة في المخطط المديرى. وقد مكن التطور اللاحق لحركة النقل الجوى من إثبات أحقية المواصفات المدرجة على مستوى المخطط المديرى بالنسبة للمطار المذكور، حيث إن تردد المسافرين على هذا المطار ظل إلى غاية سنة 2016 أقل بكثير من طاقته الاستيعابية (546.398 مسافر سنة 2016 مقابل 3 مليون مسافر كطاقة استيعابية).

وعلى غرار ذلك، ومن أجل مواكبة تطور حركة نقل المسافرين بمطار مراكش المنارة، ما بعد سنة 2020، خلس المخطط المديرى، إلى ملائمة إنشاء مطار جديد على موقع آخر، وبالتالي عدم جدوى إنجاز استثمارات تهم أشغال توسعة لا يمكن أن تكون مربحة بسبب تحويل المطار إلى موقع آخر. وعليه أوصى المخطط بضرورة التقليل من المواصفات الخاصة بجمالية وأبعاد المحطة الجديدة.

لكن رغم ذلك، فإن الاستثمار المنجز على مستوى المطار المذكور قدر بأكثر من 1,4 مليار درهم، أي بكلفة تجاوزت 3 أضعاف ما كان موصى به في المخطط المديرى.

### ◀ التغيير في التوجه المقرر لمطار بني ملال

قدم المخطط المديرى لسنة 2002 توجيهات من أجل تأطير الاستثمارات المزمع القيام بها على مستوى بعض المطارات. وقد أوصى في هذا الإطار بإعادة تهيئة مطار بني ملال على شكل مطار للطيران الخفيف، مخصص بالأساس للطيران الشراعى مع إمكانية فتح بعض الخطوط التجارية الداخلية ذات الطابع المنتظم أو الموسمي.

إلا أن المكتب الوطنى للمطارات، وخلافا لتوصيات المخطط المديرى، قرر سنة 2008 إطلاق مشروع تهيئة المطار المذكور، بإنجاز محطة جوية ذات طاقة استيعابية تبلغ 150.000 مسافرا سنويا. هذه الطاقة، لم يتم استغلالها إلا بنسبة 13% سنة 2016، أي بحوالى 20.036 مسافرا.

### ◀ عدم احترام التقسيم المرحلي لمشاريع زيادة الطاقة الاستيعابية المنصوص عليه في المخطط المديرى

تضمن المخطط المديرى لسنة 2002 مشروع تطوير تدريجي لمطار محمد الخامس بالدار البيضاء من خلال إنشاء طاقات استيعابية إضافية كل 5 سنوات انطلاقا من سنة 2005. وعلى هذا الأساس، تقرر تهيئة مساحة إضافية تبلغ 37.000 متر مربع في أفق سنة 2005، ثم 28.000 متر مربع بحلول سنة 2010، و30.000 متر مربع بحلول سنة 2015، وأخيرا 40.000 متر مربع إضافية عند اكتمال المخطط المديرى سنة 2020.

على مستوى تفعيل هذه التوجيهات، اختار المكتب الوطني للمطارات أن يجمع بين المرحلتين الأوليتين في إطار مشروع واحد أكبر، من خلال بناء المحطة الثانية على مساحة 66.000 متر مربع. إلا أن المشروع في بناء هذه المحطة لم ينطلق إلا ابتداء من سنة 2004، في الوقت الذي كانت فيه الطاقة الاستيعابية للمحطة الأولى مشرفة على حدها الأقصى (3.8 مليون مسافر مقابل طاقة استيعابية تقدر بأربعة ملايين مسافر)، الأمر الذي ترتب عنه اشتغال المطار بأكثر من طاقته الاستيعابية القصوى خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2007.

وبفضل هذا التوسعة، بلغ عدد المسافرين الذين يمكن للمطار استقبالهم 10 ملايين مسافر ابتداء من سنة 2007، وهي الطاقة التي كانت بإمكانها أن تسمح باستيعاب حركة النقل الجوي على المدى المتوسط والبعيد، حيث تجدر الإشارة إلى أنه لم يتم بعد بلوغ هذه القدرة الاستيعابية بما أن عدد المسافرين استقر سنة 2016 في 8.6 مليون مسافر.

وبالرغم من هذه الوضعية المريحة من حيث الطاقة الاستيعابية، قام المكتب سنة 2009 بإطلاق المرحلة الثالثة لتطوير المطار المذكور، دون أن يقوم بتحديد الفرضيات التي بنيت على أساسها التوجيهات الكبرى للمخطط المديرية.

بالإضافة إلى ذلك، لم يكتف المكتب بتجاوز توجيهات المخطط المديرية من حيث توسعة المحطة الأولى (38.000 متر مربع بدل 30.000 متر مربع في المخطط)، بل قام بإعادة تهيئة جل مساحة هذه المحطة (أي 32.000 متر مربع). الأمر الذي أثر على الطاقة الاستيعابية للمطار، التي انخفضت بحوالي 3 ملايين مسافر، وأدى إلى إرباك الوضعية المريحة التي عرفها بعد افتتاح المحطة الثانية سنة 2007 حيث تم تجاوز الطاقة الاستيعابية للمطار، مما انعكس سلبا على ظروف استقبال المسافرين.

### ◀ قصور في قيادة القرارات المتعلقة بتطوير المطارات

لا يتوفر المكتب الوطني للمطارات على نظام قيادة لتتبع القرارات التي تم التخطيط لها على مستوى المخطط المديرية. وعليه، ونظرا لعدم تحديث المعطيات المتعلقة بحركة النقل الجوي، فقد تم خلال فترات طويلة، تجاوز الطاقة الاستيعابية في عدد من المحطات الجوية. يتعلق الأمر أساسا بمطار فاس-سايس الذي بلغ طاقته الاستيعابية القصوى سنة 2009، ولم يتم تشييد محطة جديدة به إلا عند نهاية النصف الأول من سنة 2017، أي بعد مرور 8 سنوات. وبذلك بلغ عدد المسافرين المترددين على هذا المطار حوالي 900.000 مسافر خلال سنة 2016، رغم أن طاقته الاستيعابية لا تتجاوز 500.000 مسافر.

وينطبق نفس الأمر على مطار الدار البيضاء محمد الخامس، الذي لم يتم المشروع في بناء محطته الثانية إلا سنة 2004، على الرغم من أن الطاقة الاستيعابية للمحطة الأولى كانت على وشك بلوغ حدها الأقصى، حيث بلغ عدد المسافرين حوالي 3,8 مليون مسافر في السنة مقابل طاقة لا تتجاوز 4 ملايين مسافرا.

### ◀ نقائص في تكوين الاحتياطات العقارية اللازمة لتطوير المطارات

تبين من خلال فحص الملفات المتعلقة بالوعاء العقاري للمطارات، أن المشروع في تكوين احتياطي الأراضي لا ينطلق إلا باقتراب، بل موازاة مع انطلاق المشاريع، مما يترتب عنه لجوء المكتب، بشكل متكرر، إلى الاحتلال غير المشروع للبقع الأرضية التي تدخل ضمن نطاق المطارات موضوع الاستثمارات. فعلى سبيل المثال، قام المكتب، سنة 2008، باحتلال غير مشروع لخمس بقع أرضية كان قد خصصها لبناء المحطة الثانية لمطار وجدة-أنجاد، وثمان بقع أرضية أخرى لتطوير مطار الصويرة-موكادور.

وقد أدى غياب رؤية واضحة على المدى البعيد بخصوص تكوين الاحتياطات العقارية، إلى تدهور كبير على مستوى ظروف الاستقبال. فعلى سبيل المثال، اضطر المكتب إلى هدم المحطة الجوية لمطار الناظور-العروي بالكامل بغية بناء محطة أكبر. وقد أدت هذه الوضعية إلى إنشاء "حظائر لاستقبال الركاب" خلال هذه الفترة الانتقالية.

### ثانيا. الدراسات السابقة للمشاريع المتعلقة بالمطارات

سجل المجلس بهذا الخصوص الملاحظات التالية.

#### ◀ عدم كفاية تقييم الجدوى الاقتصادية والمالية للمشاريع المتعلقة بالمطارات

باستثناء برنامج تطوير البنية التحتية للمطارات، المدرج في المخطط الاستراتيجي 2008-2012 والذي كان موضوع دراسة شاملة في إطار "المشروع الثالث للمطارات"، لم يقيم المكتب الوطني للمطارات بأية دراسات جدوى اقتصادية ومالية.

وقد ترتب عن غياب هذه الدراسات، عدم القدرة على هيكلة مشاريع المطارات المنجزة وعلى تحديد آفاق وحجم الاستثمارات بما يتلاءم مع الحاجيات، قصد جعلها مشاريع مربحة أو على الأقل التحكم في الكلفة اللازمة لإنجازها. وقد أنتجت هذه الوضعية مطارات تتجاوز طاقتها سلبا أو إيجابا حجم تدفق المسافرين بها.

من جانب آخر، أدى سوء تقدير حجم المطارات إلى جانب تدني التدفقات المالية الناجمة عن ذلك إلى ضعف وضعيتها المالية. وتجدر الإشارة إلى أن المطارات في المغرب تعاني من عجز سنوي<sup>47</sup>، باستثناء المطارات الثلاثة الأكثر أهمية من حيث حركة النقل وهي مطار محمد الخامس بالدار البيضاء ومطاري مراكش المنارة وأكادير المسيرة.

### ◀ عدم أخذ البعد البيئي بعين الاعتبار عند تنفيذ المشاريع

خلافًا لمقتضيات القانون رقم 12.03 المتعلق بدراسات التأثير على البيئة، وباستثناء المشاريع المتعلقة ببناء المدرج الثاني بمطار محمد الخامس بالدار البيضاء والمحطة الثانية لمطار فاس سايس إضافة إلى المحطة الثالثة لمطار مراكش-منارة، لم يقدّم المكتب الوطني للمطارات بإجراء دراسات بيئية للمشاريع المتعلقة بالمطارات التي أطلقها بعد اعتماد هذا القانون.

وللإشارة، فغالبًا ما يرجح أن تكون لتلك المشاريع آثار كبيرة على البيئة (ضجيج وانبعاثات غازات الاحتباس الحراري، النفايات، تلوث المياه الجوفية...) سواء خلال إنجاز الأشغال أو خلال مرحلة استغلال المطارات المنجزة.

### ثالثًا. تنفيذ المشاريع المتعلقة بالمطارات

تم التركيز في هذا الجانب على تقييم تدبير مختلف مراحل المشاريع (من مرحلة التصور إلى مرحلة التنفيذ)، فضلا عن تكاليف وأجال إنجازها. وتتمثل أهم الملاحظات التي أسفر عليها هذا التقييم فيما يلي.

### ◀ عدم الاستقرار في التصورات المعمارية للمشاريع المتعلقة بالمطارات

قام المكتب الوطني للمطارات بالتخلي عن التصور الأولي لبعض المشاريع بعد الشروع في إنجازها، بحجة أن التصور المعماري الذي تم اعتماده قبل انطلاق الأشغال غير ملائم. أدى هذا الوضع إلى إدخال تغييرات مهمة على النسخة الأولية للمشاريع، مما نتج عنه تكاليف إضافية كبيرة وتمديد مدة الإنجاز بشكل واضح.

هذه التغييرات همت بالخصوص مشروع توسعة وإعادة تهيئة المحطة الأولى لمطار محمد الخامس بالدار البيضاء، الذي عرف مجموعة من الاختلالات على مستوى التصور، مما دفع إلى اتخاذ سلسلة من القرارات نتج عنها عدم احترام الأجل المحدد لتسليم المشروع.

وهكذا، فقد أمر المدير العام للمكتب الوطني للمطارات، في غشت من سنة 2010، بوقف ورش الأشغال المتعلقة بالمشروع، دون أن يبني هذا القرار على تشخيص يحدد الاختلالات التي يمكن أن تبرره. عقب ذلك، قام المكتب بإجراء خبرة على المشروع، أسفرت عن مجموعة من الملاحظات دون أن تعبر صراحة عن عدم جدوى الأعمال المنجزة بين تاريخ انطلاق الأشغال خلال بداية سنة 2009 وتاريخ الأمر بإيقافها في غشت 2010. وقد كان الخيار الأول الذي أوصت به هذه الخبرة، إلى جانب خيارين آخرين، يتمثل فقط في إدخال تعديلات عمودية على البنية المنجزة في إطار التصور الأول للمشروع.

إلا أن المكتب الوطني للمطارات اتجه نحو الخيار الثاني، الذي يهدف إلى إنشاء فضاء مركزي لاستغلال مندمج لمحطتي المطار. وقد تطلبت إعادة التهيئة هاته، إضافة لعملية هدم وإعادة بناء ما تم إنجازه في السابق وأشغال تكميلية أخرى مهمة، إشراك المحطة الثانية في مشروع توسعة وإعادة تهيئة المحطة الأولى.

لقد تسبب هذا القرار في تعثر المشروع نتيجة العديد من الخلافات مع الأطراف المتدخلة في إنجازها (المشرف على تتبع ومراقبة الأشغال وتجمع المقاولات المكلف بالأشغال). كما أدى إلى عدم إمكانية وضع بعض التجهيزات التي تم طلبها طبقا للمواصفات الأولية للمشروع، حيث إن طول مدة توقف المشروع وإعادة تصوره، جعلت معظم هذه التجهيزات غير قابلة للاستعمال، بصرف النظر عن الخسائر المادية المترتبة<sup>48</sup> عن ذلك، والمقدرة بحوالي 40,7 مليون درهم كما يبرز من خلال الجدول أسفله.

العينة	التمن (بالدرهم)
8 مساعد لولوج المستويات	3.206.400,00
8 سلالم كهربائية لولوج المستويات	7.593.600,00
4 بساط متحرك 30 متر	7.127.040,00
النظام الصوتي	5.484.188,10
تجهيزات أشعة X <sup>49</sup>	17.290.078,85
المجموع	40.701.306,95

<sup>47</sup> استنادا إلى حسابات المداخل والمصاريف التي أعدها المديرية المالية للمكتب الوطني للمطارات (لا تشمل جميع المصاريف).

<sup>48</sup> بعض هذه التجهيزات تركزت، في حالة غير لائقة، بالعراء.

<sup>49</sup> تم استعمال هذه التجهيزات بمطارات أخرى.

بعد أربع سنوات من التوقف، عاد المشروع سنة 2014 لنقطة البداية من جديد، بإدخال تغييرات بسيطة على المحطة الأولى وتشغيل المطار بمحطتين منفصلتين. هذا الحل يعتبر نسخة مبسطة للخيار الأول الذي تم التخلي عنه سنة 2011 لفائدة الخيار الثاني.

تنفيذ هذا الخيار، وبالرغم من مساهمته في إنهاء حالة التعثر التي كان يعرفها المشروع، لم يمكن من معالجة كل الاختلالات التي كانت وراء التوقف الأول سنة 2010. في الواقع، فإن بعض العيوب التي شابت تصور المشروع، لا تساهم في الرقي بمنشآت المطار إلى المستوى المطلوب. يتعلق الأمر خاصة بالمشكل المتعلق بالعلو، في جزء مهم من المحطة الأولى، خصوصاً في المستوى 4,7 (خاصة في نقاط شرطة الحدود، مراكز المراقبة والتفتيش، الفضاء التجاري، ...) وفي المستوى 0,00 المخصص لإركاب المسافرين عن بعد.

من جهة أخرى، عرف إنجاز مشروع بناء المحطة الثانية بمطار فاس-سايس تعديلاً معمارياً ملحوظاً على مستوى المحطة الجوية، هم تجهيز الواجهة الخارجية بتقنية (VEC : vitrage extérieur collé) وكذا ملاءمة أجزاء معمارية أخرى مع هذا التصور المعماري الجديد. وقد نتجت عن هذا التغيير تكلفة إضافية تقدر بحوالي 47,9 مليون درهم مقارنة مع التكلفة الأولية الملتزم بها.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن مشروع توسعة وتهيئة مطار الرباط-سلا عرف بدوره تعديلات سنة 2010 شملت كلا من التصور المعماري وطبيعة الأشغال. هذا التغيير، الذي تجلى بالأساس في استخدام ألواح ألياف الإسمنت العالي المرودية (double peau en Ductal) بواجهة المحطة الجوية بدل وحدات الطاقة الشمسية المقررة في البدء، مما أدى إلى تكلفة إضافية بلغت 40 مليون درهم.

### ◀ نقائص على مستوى بعض التصورات المعمارية والتقنية

عرفت بعض المشاريع نقائص على مستوى التصورات المعمارية والتقنية. فعلى سبيل المثال، عرفت الدراسات المتعلقة بمشروع مطار مراكش-المنارة سوء تقدير في تحديد الحصة المتعلقة بالإطار المعدني قدر بحوالي 76% من كميته الحقيقية. هذا الخطأ أدى إلى توقف ورش الأشغال لمدة ناهزت 11 شهراً.

من جهة أخرى، لوحظ أن بعض التصورات المعمارية للمشاريع المتعلقة بالمطارات لم تأخذ بعين الاعتبار مكونات هامة، بل ضرورية من أجل استغلال أمثل للمطارات. ففي التصور المعماري لمشروع توسعة مطار فاس-سايس، لم يتم التخطيط لإحداث رابط يدمج بين المحطتين الجوييتين للمطار لتسهيل حركة تنقل المسافرين. بدوره التصور المعماري لمطار مراكش-المنارة وبالإضافة إلى عدم تناسق واجهة المحطة الثالثة لواجهة المحطة الأولى وفارق العلو الذي يقارب 8 أمتار بين سقف المحطتين، لم يبرمج إنجاز بعض المكونات الأساسية للمشروع، خاصة فتح رواق للتواصل بين الأروقة التقنية للمحطتين الأولى والثالثة.

### ◀ قصور على مستوى قيادة وتسيير أشغال المشاريع المتعلقة بالمطارات

لا يزال هناك مجال لتحسين قيادة وتسيير المشاريع المتعلقة بالمطارات. ففيما يخص تعيين مسؤولين على هذه المشاريع، ظل المشروع المتعلق بتوسعة وإعادة تهيئة مطار الرباط-سلا بدون مسؤول إلى حدود المراحل النهائية لإنجازه ولم يتم تعيين مسؤول عنه إلا بحلول شهر أبريل 2011، أي تسعة أشهر قبيل اكتمال تنفيذ المشروع في يناير 2012.

كما اتسمت الفرق المسؤولة على تتبع تنفيذ بعض المشاريع بعدم الاستقرار. كما هو الحال بالنسبة لمشروع تهيئة مطار بني ملال والذي تعاقب على تتبع إنجاز مسؤولان بالإضافة إلى مهندس تكلف بتتبع أشغال البنيات التحتية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التزام صاحب المشروع (المكتب الوطني للمطارات) خلال إنجاز الأشغال لم يكن دائماً بالشكل الكافي. فقد طالبت الشركة المكلفة بإنجاز الأشغال على مستوى مطار مراكش المنارة بحضوره، حيث لم يتم تعزيز هذا الحضور إلى بحلول موعد انعقاد قمة المناخ COP22 والتي كان يتعين أن يسبقها تشييد هذا المشروع.

من جهة أخرى، لوحظ عدم اضطلاع الجهات المشرفة على تنفيذ المشاريع بالمهام الموكلة إليها بالشكل المطلوب، حيث اتسم انخراطها بالمحدودية، من خلال حضورها غير المنتظم لاجتماعات تتبع الأوراش. وقد عرقلت هذه الوضعية السير العادي للأشغال وأدت إلى حدوث تأخيرات كبيرة في إنجاز بعض المشاريع المتعلقة بالمطارات.

فعلى سبيل المثال، عرفت بعض الاجتماعات المنعقدة على مستوى ورش أشغال تهيئة مطار بني ملال غياب المهندسين المعماريين ومكتب الدراسات التقنية الذين كلفوا من طرف المكتب الوطني للمطارات بتتبع ومراقبة الأشغال. وقد أدى ضعف التتبع إلى وقوع حادث تقني بتاريخ 10 نونبر 2010 تمثل في انهيار جزء من المحطة الجوية التي كانت في طور البناء.

## ◀ تجاوز كبير للميزانيات المحددة

أدت الصعوبات المرتبطة بتقدير تكلفة المشاريع المتعلقة بالمطارات بالإضافة إلى عيوب التصور وكذا ضعف تتبع الأشغال إلى تجاوز الأغلفة المالية المخصصة لإنجازها، وذلك على مستوى أربعة مطارات (من أصل سبعة تم فحصها)، مما أدى إلى زيادة التكاليف الإجمالية بحوالي 2,1 مليار درهم. ويلخص الجدول أسفله حالات التجاوز المسجلة:

المشروع	التكلفة المتوقعة	التكلفة الحقيقية	التكلفة الإضافية
مطار الدار البيضاء - محمد الخامس	1,16 مليار درهم	1,9 مليار درهم	740 مليون درهم
مطار مراكش-المنارة	907 مليون درهم	1,48 مليار درهم	573 مليون درهم
مطار وجدة-أنجاد	650 مليون درهم	1,3 مليار درهم	650 مليون درهم
مطار بني ملال	96 مليون درهم	199 مليون درهم <sup>50</sup>	103 مليون درهم
التكلفة الإضافية الإجمالية	2,8 مليار درهم	4,9 مليار درهم	2,1 مليار درهم

في هذا الصدد، يعد التجاوز المسجل على مستوى مشروع توسعة وإعادة تهيئة المحطة الأولى لمطار محمد الخامس مرتفعا بشكل كبير (740 مليون درهم). وقد كان هذا المشروع في الواقع، وحتى قبل تسليمه، الأكثر تكلفة بالنسبة للمكتب الوطني للمطارات وذلك بتكلفة إجمالية مؤقتة حددت إلى حدود نهاية سنة 2017، في حوالي 1,9 مليار درهم. وتعد هذه التكلفة أكبر بكثير مقارنة مع ما كلفه إنجاز محطات جديدة مشابهة، كما هو الحال بالنسبة للمحطة الثالثة لمطار مراكش-المنارة (1,48 مليار درهم) والمحطة الثانية لمطار الدار البيضاء (1 مليار درهم) مع العلم أن الأمر يتعلق فقط بمشروع توسعة وإعادة التهيئة محطة متواجدة.

كما تجدر الإشارة إلى مشروع تطوير مطار وجدة أنجاد، الذي كلف المكتب الوطني للمطارات ضعف الغلاف المالي المتوقع، حيث تم تشييد محطة جوية للمسافرين على مساحة 28.000 متر مربع في حين أنه كان مقررا تشييدها على مساحة 18.000 متر مربع فقط.

## ◀ تجاوز شبه منهجي للأجل الأولية المحددة لتنفيذ المشاريع المتعلقة بالمطارات

أدت التغييرات المتكررة على مستوى التصور المعماري للمشاريع المتعلقة بالمطارات مقترنة بالاختلالات المرتبطة بالأساس بقيادة إنجازها إلى تمديد آجال تنفيذ أغلبية المشاريع المفتوحة مقارنة مع الأجل المتوقعة. ويوضح الجدول أسفله أهم التأخيرات المسجلة.

المشروع	الأجل المتوقع	تاريخ التسليم	مدة التأخير
مطار الدار البيضاء - محمد الخامس	2011	لم يستكمل بعد	7 سنوات
مطار مراكش-المنارة	2013	نهاية 2016	3 سنوات
مطار وجدة-أنجاد	2010	شرع في استغلاله دون تسلمه	
فاس-سايس	2013	2015	سنتين
الرباط-سلا	2010	2012	سنتين

وهكذا، فقد عرف مشروع توسعة وإعادة تهيئة المحطة الأولى لمطار محمد الخامس بالدار البيضاء، تسجيل تأخير كبير في إنجازها مقارنة بالأجل المتوقع. حيث كان مقررا أن يتم إنجازها بين سنتي 2009 و2011، غير أنه لم يتم الانتهاء من الأشغال بعد، مسجلا بذلك تأخيرا يقدر بحوالي سبع سنوات<sup>51</sup>.

يرجع هذا التأخير الكبير إلى القرارات التي تم اتخاذها طيلة فترة إنجاز المشروع، وخاصة تلك المتعلقة بتغيير التصور المعماري. فقد أدت إعادة التصور الأول إلى توقف الأشغال لأكثر من أربع سنوات خلال الفترة الممتدة بين 2010-2014، قبل أن يتم استئنافها من خلال إدخال تغييرات جديدة وتحديد تاريخ شتبر 2016 كموعداً جديداً لانتهاء من الأشغال. لكن هذا الموعد الأخير لم يتم احترامه باعتبار أن المشروع مازال في طور الإنجاز.

التأخير شمل كذلك مشروع بناء المحطة الثالثة لمطار مراكش-المنارة، حيث تم الانتهاء من الأشغال بعد مرور ثلاث سنوات من موعد التسليم المحدد في البداية. ويفسر هذا التأخير جزئياً بارتكاب أخطاء كبيرة في الحساب على مستوى عقود إنجاز الدراسات التقنية وتتبع أشغال المشروع، موضوع الصفتين رقم 76/09 و77/09، التين تم إبرامهما باللجوء إلى المسطرة التفاوضية، والمتعلقين على التوالي بالسوائل والكهرباء المنخفضة/المرتفعة الجهد وكذا بالتتابع العام للأشغال.

<sup>50</sup> دون احتساب تكلفة شراء القطع الأرضية التي بلغت 36 مليون درهم.

<sup>51</sup> تجدر الإشارة إلى أن المشروع سجل 260 يوماً من التوقف بسبب الأمطار والحفاظ على سلامة المسافرين.

فيما يتعلق بمشروع مطار وجدة أنجاد، فإنه ورغم انتهاء الأشغال به سنة 2010 ورفع جميع التحفظات التي أثارها صاحب المشروع، إلا أنه لم يتم تسلمه مؤقتا بعد.

تجدر الإشارة إلى أن التجاوزات المسجلة في الأجل المحددة لإنجاز المشاريع المتعلقة بالمطارات وما رافق ذلك من ضعف طلبات التمويل، دفع البنك الإفريقي للتنمية إلى إلغاء مبلغ 112 مليون يورو من القرض الممنوح للمكتب الوطني للمطارات في إطار التمويل المشترك لـ "المشروع الثالث للمطارات" بالمغرب.

### رابعا. الاستغلال وجودة الخدمات على مستوى المطارات

فيما يخص تدبير استغلال المطارات والخدمات المقدمة فيها، أظهرت المراقبة مجموعة من النقص، يمكن إبرازها من خلال الملاحظات التالية.

#### ← ضعف استغلال الطاقات الاستيعابية لمرافق المطارات المنجزة

أبان استغلال مرافق المطارات المنجزة من طرف المكتب الوطني للمطارات خلال السنوات الأخيرة عن ضعف استغلالها. وتعكس هذه الوضعية، في أغلب الحالات، إفراطا في تقدير أبعاد هذه المنشآت مقارنة بالاحتياجات الحقيقية، لا سيما من حيث الطاقة الاستيعابية.

وتظهر هذه الإشكالية المتكررة بشكل واضح في الحالات التالية:

- سجل مطار بني ملال منذ بداية استغلاله سنة 2014، حركية ضعيفة في نقل المسافرين مقارنة بطاقته الاستيعابية والبالغة 150.000 مسافر في السنة، حيث تراوحت هذه الحركية إلى حدود 2016، بما قدره 20.000 مسافر في السنة (الخطوط الملكية المغربية هي الشركة الطيران الوحيدة التي تقدم خدمات بهذا المطار).
  - مطار وجدة أنجاد هو كذلك كبير من حيث الطاقة الاستيعابية مقارنة بحركية المسافرين التي يسجلها. فقد مكن مشروع توسعته من رفع طاقته الاستيعابية السنوية إلى أكثر من 2,5 مليون مسافر، في حين أن هذا المشروع ومنذ الشروع في استغلاله سنة 2010 وإلى غاية 2016، لم ترتفع حركية المسافرين به سوى بحوالي 19%، إذ انتقلت من 460.058 إلى 546.398 مسافر في حين أن الطاقة الاستيعابية للمطار تضاعفت بحوالي 5 مرات بفضل مشروع التوسعة.
  - مطار زاكورة الذي مكن انشاءه من إحداث طاقة استيعابية سنوية بلغت 250.000 مسافر، بالمقابل وإلى غاية سنة 2016، لم تتجاوز حركية المسافرين به 5.000 مسافر، أي بنسبة استغلال مرافق المحطة في حدود 2%. ويعود ضعف استغلال القدرة الاستيعابية للمطار إلى قلة عدد الرحلات الجوية المبرمجة به (رحلتين أسبوعيتين انطلاقا من مطار محمد الخامس بالدار البيضاء) وكذلك إلى وجود ثلاثة مطارات (زاكورة، ورزازات والرشيديية) بجهة تضم فقط خمسة أقاليم.
- من جهة أخرى، تجدر الإشارة إلى أن الشروع في استغلال المحطات الجوية الجديدة التي أنجزت في إطار مشاريع التوسعة، أدى إلى التخلي على جزء كبير من المحطة الجوية الأولى بمطار مراكش المنارة، كما أدى إلى تحويل المحطة الأولى بمطار وجدة أنجاد إلى مكاتب إدارية.

#### ← نقص على مستوى جودة الخدمات المقدمة بالمطارات

تم القيام بزيارات تفقدية لبعض مطارات المملكة<sup>52</sup>، وذلك بهدف تقييم الأثر الذي أحدثته المشاريع المنجزة بها في السنوات الأخيرة على جودة الخدمات المقدمة. وقد شمل هذا التقييم بالخصوص حالة وسير عمل مختلف التجهيزات والمرافق التي تتوفر عليها المطارات، وذلك بالاستناد على مرجع منظمة الطيران المدني الدولي المتعلق بجودة الخدمات، لاسيما الملحق التاسع المتعلق بالتسهيلات. كما تم الاعتماد على مرجع مجلس الدولي للمطارات المتمثل في "دليل السياسات والممارسات الموصى بها".

وقد تبين أنه بالرغم من المجهودات المبذولة خلال السنوات الأخيرة، فإن جودة الخدمات التي تقدمها مطارات المملكة لاتزال تشوبها بعض النقص. كما أنه رغم التقدم الكبير الذي يسجله نظام مراقبة الجودة، يبقى هذا الأخير قابل للتحسين. نفس الأمر ينطبق على نظام تلقي ومعالجة الشكايات الذي يعاني بدوره من بعض القصور. وتتجلى أهم النقص التي تعترى الخدمات المقدمة من طرف المطارات في الأوجه التالية:

<sup>52</sup> الزيارات شملت مطارات: الدار البيضاء، مراكش، الرباط، فاس، طنجة، وجدة، الناظور وبني ملال.

- تعرف المرافق والخدمات المقدمة خارج المحطات الجوية العديد من النقصان، تتمثل بالأساس في تدهور حالة مواقف السيارات وغياب الصيانة بها ونظام للمراقبة بالكاميرات، كما هو الحال بالنسبة لمطارات فاس سايس (المحطة الأولى) والناظور العروي.
  - التصور المعماري لبعض المحطات الجوية لا يسمح باستقبال الأشخاص ذوي الحركة المحدودة في ظروف ملائمة، حيث تم تسجيل وجود مجموعة من العوائق أمام تنقل هذه الفئة من المسافرين.
  - تعاني بعض المحطات الجوية من تدهور واضح من الناحية الجمالية، وذلك راجع بالأساس لمجموعة من العوامل، من بينها تجاوز طاقتها الاستيعابية وضعف الصيانة وكذلك لاعتبارات أمنية. يتعلق الأمر على وجه الخصوص، بمطار محمد الخامس بالدار البيضاء ومطار فاس سايس وبدرجة أقل مطار وجدة أنجاد. وتجدر الإشارة كذلك إلى أن مطار الناظور العروي يشكل حالة استثنائية في هذا الصدد. ففي انتظار انتهاء أشغال بناء محطة جديدة<sup>53</sup>، فإن الإجراءات المتعلقة بالركاب يتم إنجازها، منذ مارس 2016، داخل حظيرتين، الأولى مخصصة للذهاب والثانية للوصول.
  - لم تقتزن الإجراءات الأمنية التي تم تطبيقها لمنع المرافقين من دخول المطارات بتدابير كافية، من أجل توفير ظروف ملائمة للانتظار. فلم يتخذ المكتب الوطني للمطارات في أغلب المطارات التي شملتها المراقبة، تدابير تمكن المرافقين من الحصول على معلومات، كوضع لوح إعلانات خارج المحطة الجوية توفر نفس المعلومات حول الرحلات كما هو الحال بالداخل. كما لم يتم وضع تجهيزات توفر ظروف الراحة أثناء الانتظار من قبيل أماكن الإيواء ومرافق صحية بالعدد الكافي.
- على ضوء نتائج وخلصات هذه المهمة، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الوزارة الوصية بما يلي:**
- القيام بتشخيص استراتيجي يهدف إلى إعادة تحديد المهمة الرئيسية للمكتب الوطني للمطارات في تسيير البنية التحتية للمطارات؛
  - التكفل بمهمة تصور وإنجاز المشاريع المتعلقة بتشييد وتطوير المطارات طبقاً لتوجهات المخططات المديرية المعتمدة؛
  - توفير الوعاء العقاري اللازم لإنجاز المشاريع المتعلقة بالمطارات المعتمدة في المخططات المديرية؛
  - دراسة جدوى وقابلية إنجاز المشاريع المتعلقة بالمطارات؛
- كما يوصي المكتب الوطني للمطارات:**
- باتخاذ إجراءات من شأنها الرفع من حركة المسافرين ببعض المطارات التي تعاني من ضعف على مستوى استغلال طاقتها الاستيعابية وذلك بالتعاون مع مختلف المتدخلين في قطاع النقل الجوي؛
  - الرفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة بالمطارات، بإبلاء الأهمية اللازمة لصيانة المرافق والتجهيزات المتواجدة بها ووضع الخدمات اللازمة بجوار المطارات رهن إشارة مرافقي المسافرين.

<sup>53</sup> بعد هدم المحطة الجوية القديمة.

## II. جواب وزير السياحة والنقل الجوي والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي، والمدير العام للمكتب الوطني للمطارات

(نص مقتضب)

### أولا. تخطيط المشاريع المتعلقة بالمطارات

← عدم تنزيل توجيهات المخطط المديرى على مستوى المخططات الاستراتيجية المتعددة السنوات

فيما يخص الوثائق المتعلقة بالمخطط الاستراتيجي عن الفترة الممتدة من سنة 2004 إلى غاية 2007 فإنها تضم مخطط الاستثمار متعدد السنوات حسب البرامج كما يتوفر على نموذج مالي مع تبيان الحصص المالية للشركاء إلا أنه لا يعطي تفاصيل أكثر عن المشروع.

للإشارة فإن المخطط الاستراتيجي عن الفترة الممتدة بين 2008-2012 يضم بشكل مفصل مخطط الاستثمار حسب البرامج وكذا المؤشرات المالية ذات الصلة.

أما فيما يخص الوثائق المتعلقة بالمخطط الاستراتيجي عن الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى غاية 2016 فإنها غير متوفرة ويرجع ذلك لكون المشاريع المندرجة خلال هذه الفترة فقد كانت موضوع غلاف مالي خاص تم تنزيل مضامينه تماشيا مع المخطط المديرى 2012-2030 والذي تم إعداده من طرف المديرية العامة للطيران المدني وعلى هذا الأساس فإن الغلاف المالي المخصص للبنيات التحتية تم اعتماده انسجاما مع ما يمليه المخطط المديرى 2011-2016 في شقه المرتبط بالاستثمارات. بالنسبة لبرامج التمويل فإنه لم يتم التطرق إليها بخصوص المخطط الاستراتيجي السالف الذكر.

← عدم احترام توجيهات المخطط المديرى

← عدم مطابقة مواصفات بعض المشاريع لتوجيهات المخطط المديرى

← التغيير في التوجه المقرر لمطار بني ملال

المخطط المديرى المطاري يشكل إطارا عاما يبنى على التوقعات الاستثمارية كما يكون قابلا للتعديل متى اقتضت الضرورة ذلك.

الأثر الإيجابي الذي خلفه برنامج (السماء المفتوحة) والذي ظهرت نتائجه الأولية ابتداء من سنة 2004 كان سببا في تغيير التوجهات التي أملاها المخطط المديرى المطاري المنجز سنتين قبل برنامج السماء المفتوحة (2002) والذي أضحى متجاوزا ولا يتماشى مع تطورات الحركة الجوية بسبب سياسة التحرر.

ولهذا، فالمواصفات التي تم اعتمادها مسبقا في المخطط المديرى (مساحة المطارات، القدرة الاستيعابية، المسارات...) تمت مراجعتها وتكيفها مع الاحتياجات الجديدة لكل مشروع من المشاريع المبرمجة الشيء الذي استدعى إعادة دراسة الملفات التقنية المرتبطة بها.

← عدم احترام التقسيم المرحلي لمشاريع زيادة الطاقة الاستيعابية المنصوص عليه في المخطط المديرى

← قصور في قيادة القرارات المتعلقة بتطوير المطارات

بعد مضي الفترة ما بين 2004-2007 والتي عرفت تطورا ملحوظا وغير متوقع مع غياب تحيين الوثائق المتعلقة بالمخطط المديرى المطاري، قام المكتب الوطني للمطارات باتفاق مع المديرية العامة للطيران المدني بإعداد مخطط مديرى مطاري جديد بغية تحيين المعطيات التوقعية المرتبطة بالحركة الجوية وكذا الاستثمارات الضرورية.

وسيعمل المكتب الوطني للمطارات على تمثين سبل التنسيق فيما يتعلق بالتوجيه والتتبع والتحيين المرتبط بالمخطط المديرى المطاري من أجل تحسين آليات تتبع المشاريع.

← نقص في تكوين الاحتياطات العقارية اللازمة لتطوير المطارات

الوعاء العقاري يتم اعتماده بناء على المخطط المديرى المطاري، هذا الأخير عرف مجموعة من التغييرات كما سبق الذكر والتي اقتضتها الظرفية منها برنامج السماء المفتوحة .... والتي استدعت أشغال توسعة جديدة فرضت اعتماد احتياطات عقارية إضافية.

(...) وابتداء من سنة 2009 أصبح المكتب الوطني للمطارات مكلفا بتدبير الإجراءات المتعلقة بمسطرة نزع الملكية من أجل المنفعة العامة ليحل بذلك محل وزارة التجهيز والنقل.

(...) في بعض الحالات ولدواع متعلقة بالأمن والسلامة الجوية، يتم انجاز أشغال وإعادة تهيئة بعض المرافق بشكل مستعجل دون انتظار استكمال إجراءات حيازة العقار المطلوب.

ضرورة انجاز مدرج جديد بمطار وجدة أنجاد استدعى بشكل مستعجل حيازة وعاء عقاري جديد. إجراءات نزع الملكية القطع الخمس المذكورة وتعويض ذوي الحقوق تمت تحت اشراف وبتنسيق مع الوزارة الوصية.

وبخصوص المالكين للقطع الأرضية المحتلة والذين رفضوا مسطرة التعويض الحبي، قام المكتب الوطني للمطارات باللجوء الى المحكمة الإدارية التي أصدرت احكاما تم تنفيذها وفق الإجراءات القانونية المنصوص عليه في مسطرة نزع الملكية.

(...) وبشكل عام، فان المكتب الوطني للمطارات، حيث انه وبصفته مستغلا للملك العام المطاري، لم يقم بالاعتداء المادي الا في 49 حالة من أصل 447. علما ان الحالات التسعة والأربعون المذكورة باشرتها مديرية الطيران المدني من اجل توسعة المنشآت المطارية.

## ثانيا. الدراسات السابقة للمشاريع المتعلقة بالمطارات

### ◀ عدم كفاية تقييم الجدوى الاقتصادية والمالية للمشاريع المتعلقة بالمطارات

هذا التوجه تم اتباعه ابتداء من سنة 2014 بخصوص مشاريع الناظور والرباط، والذي هو حاليا موضوع دراسات مالية خاصة والتي أصبحت المسطرة المتبعة في تبني ومواكبة جميع الدراسات المتعلقة بقابلية الإنجاز على المستوى الاقتصادي والمالي ومدى تأثير المشروع على البيئة بمناسبة كل مشروع جديد.

### ◀ عدم كفاية أخذ البعد البيئي بعين الاعتبار عند تنفيذ المشاريع

قام المكتب بإنجاز الدراسات المتعلقة بالأثر البيئي وذلك بخصوص المشاريع الكبرى لتطوير المنشآت المطارية (...). وتجدر الإشارة الى ان الدراسات المتعلقة بالأثار البيئي ستصبح تلقائية وندكر على سبيل المثال الاشغال المتعلقة بالمحطة الجديدة لمطار الرباط سلا.

## ثالثا. تنفيذ المشاريع المتعلقة بالمطارات

### ◀ عدم الاستقرار في التصورات المعمارية للمشاريع المتعلقة بالمطارات

مشروع تطوير المحطة 1 لمطار محمد الخامس انطلق بداية 2009 بناء على برنامج متفق عليه من طرف لجنة مشتركة تضم المكتب ووزارة النقل والتجهيز.

خلال الأسس الأول من 2010 لاحظ المكتب مجموعة من الاختلالات على مستوى استغلال محطات المطار تم على اثرها توقيف الاشغال في غشت 2010.

وفي ابريل 2011 قام المكتب بإنجاز خبرة تقنية خلصت الى تأكيد الاختلالات التي تمت معاينتها مما استدعى إعادة تصور المشروع.

إعادة تأطير المشروع المذكور سيمكن من تحسين مردودية المحطة مقارنة مع ما تمت برمجته في سنة 2009 استجابة للاحتياجات الحالية والمستقبلية

أما فيما يتعلق بمطار فاس سايس فان التعديلات المعمارية باشرها المكتب وذلك تحسينا للطابع الهندسي علما انها لم تؤثر على الموارد ولا على مسار المسافرين.

اما بالنسبة لمطار الرباط سلا فان التغييرات جاءت بموافقة السلطات المعنية على البرنامج المعماري الجديد مع تغيير محتوى الاشغال.

### ◀ نقائص على مستوى بعض التصورات المعمارية والتقنية

بالنسبة لمطار فاس سايس فان قدرة المحطة الجديدة تغطي الاحتياجات على المدى المتوسط كما ان استعمال المحطتين معا سيكلف المكتب وباقي الشركاء مصاريف إضافية ولهذا فان اقتراح مكتب الهندسة لم يؤخذ بعين الاعتبار.

بالنسبة لمطار مراكش المنارة فان الخطأ في الحسابات المتعلقة بالدعامة المعدنية، فانه قد ارتكب من طرف مكتب الدراسات التقنية حيث تم اكتشافه من طرف المصالح التقنية التابعة للمكتب الوطني للمطارات اثناء انجاز الاشغال مما استوجب فسخ العقد مع مكتب الدراسات التقنية والإعلان عن طلب عروض جديد لاستكمال الاشغال.

## ← تجاوز كبير للميزانيات المحددة

وفي إطار توسيع المحطة الاولى لمطار محمد الخامس:

(...) يشمل هذا المشروع المكونات التي لم يتم تضمينها في مشاريع المطارات الأخرى مثل النظام الآلي للأمتعة، قاعة الضيوف المميزين، الممرات التلسكوبية للطائرات من صنف A380، جسور ربط بين المحطة الاولى والثانية. أما بالنسبة لمطار وجدة أنكاد، فقد شهد المشروع إنشاء منطقة إضافية في الطابق السفلي وتركيب النظام الآلي للأمتعة (...).

## ← تجاوز شبه منهجي للأجل الأولوية المحددة لتنفيذ المشاريع المتعلقة بالمطارات

فيما يتعلق بالتأخير، فإن التعديلات المعمارية تبررها احتياجات ادخال تحسينات على المشاريع. منذ سنة 2014 رافقت مديريةية التجهيزات العامة لوزارة التجهيز والنقل المكتب الوطني للمطارات لتسيير المشاريع. بالنسبة للتسليم النهائي لمطار وجدة، قام المكتب الوطني للمطارات بتعيين لجنة خاصة لتسوية هذا الملف.

## رابعاً. الاستغلال وجودة الخدمات على مستوى المطارات

### ← ضعف استغلال الطاقات الاستيعابية لمرافق المطارات المنجزة

تم تطوير مطار بني ملال بناء على طلب من الجهة ومساهمتها المالية لتزويد المنطقة بمنصة قادرة على التكيف مع الحركية الجوية الدولية.

وقد تم تشييد المطار على مساحة 1500 متر مربع وهذا هو الحد الأدنى من المساحة اللازمة للتعامل مع المسافرين على متن رحلة دولية متوسطة (المغادرة / الوصول). وفي هذا الصدد يجب بذل الجهود من قبل مختلف الشركاء المعنيين لتعزيز الربط الجوي لهذا المطار.

وفيما يتعلق بمطار وجدة، فقد تم تطوير هذه المحطة بشراكة مع الجهة لتعزيز التنمية الاقتصادية والسياحة، ولزيادة استخدام هذا المطار يجب تضافر الجهود من طرف جميع الأطراف المعنية.

### ← نقص على مستوى جودة الخدمات المقدمة بالمطارات

يتم بشكل دوري تتبع جودة الخدمات بالمطارات، كما يتم وضع برنامج عمل من أجل الحفاظ على أحسن المعايير على مستوى كل منشأة مطارية.

جل المطارات الدولية المغربية مرخصة بشهادة الترخيص ISO 9001 نسخة 2008، وبالتالي فهي تتوفر على مجموعة من التدابير وتضع مختلف الإجراءات من أجل تحسين جودة الخدمات، كما أن التحول لنسخة 2015 من شهادة الترخيص ISO 9001 هو في طور الإنجاز.

(...) تلتزم العقود التي تربط المكتب بشركات تدبير مواقف السيارات بمختلف المطارات بضرورة الصيانة والحفاظ على نظافة هذه المواقف. إدارة المطار تتكلف بمهمة مراقبة تنفيذ هذه الالتزامات.

فيما يخص أمن هذه المواقف، فإن عقود منح امتياز الاستغلال تلتزم الشركة المعنية وعلى نفقتها بـ:

- المراقبة بواسطة الكاميرات: وضع نظام قار للمراقبة بواسطة الكاميرات مرتبط بنظام المكتب ويغطي جل زوايا موقف السيارات (داخله وخارجه)؛
- نظام قراءة الصفائح المعدنية، مرتبط بشكل مباشر بحاسوب من أجل مراقبة دخول وخروج السيارات.

وتطبيقاً للقانون رقم 03-10 المتعلق بالتكنولوجيا، وضع المكتب الوطني للمطارات برنامجاً لإنشاء ممرات خاصة بالأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة على مستوى مداخل مواقف السيارات. هذه التدابير يتم الأخذ بها بعين الاعتبار في جل دفاتر التحملات المتعلقة بالمشاريع الجديدة لبناء المنشآت المطارية. وفي إطار تحسين ولوجيات المنشآت المطارية الحالية، تم خلال سنة 2017 إطلاق طلب عروض متعلق بـ "إنجاز دراسة متعلقة بولوجيات المطارات لفائدة الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة"، غير أنه تم الإعلان عن عدم تكملته وأجل إلى ميزانية 2018، حيث يتمحور الهدف من ذلك حول 3 محاور أساسية:

- إنجاز دراسة قانونية وتشخيص الوضعية الحالية؛
- إنشاء مرجع بالاعتماد على دراسة تجارب مماثلة بمختلف المطارات الدولية؛
- اقتراح حلول مع تقييم التكلفة المالية ووضع برنامج التأهيل؛

وعند الانتهاء من هذه الدراسة، سيشرع المكتب في وضع تدابير التأهيل اللازمة في مختلف المطارات المعنية. المشاريع الجديدة (مراكش، فاس والمحطة الجوية 1 لمطار محمد الخامس) تأخذ بعين الاعتبار احتياجات هذه الفئة من المسافرين.

## التوصيات

### - استرجاع الوزارة الوصية لمهام التصميم وتنفيذ الأشغال.

هذه التوصية تبدو غير مبررة.

تتمثل صلاحيات المكتب في تهيئة، استغلال، صيانة وتطوير المطارات.

وفي هذا الصدد فقد اكتسب خبرة في هذا المجال، الشيء الذي لا تتوفر عليه الوزارة الوصية. هذه الخبرة معترف بها دولياً، كما يمكن للمكتب تصدير هذه المعرفة خاصة إلى الدول الإفريقية.

لقد تم وضع هيكله ONDAi بالإضافة إلى PMO "تدبير المشاريع الكبرى" لتحسين مختلف النقاط المتعلقة بتطوير المشاريع المطارية.

ويظل المكتب منفتحاً أمام وضع مساطر للتنسيق والتطوير مع المديرية العامة للطيران المدني خصوصاً الشق المتعلق بالإنشاء والتأهيل وتتبع إنجاز مشاريع البرنامج المديرية للمطارات.