

جواب الشركة المغربية للهندسة السياحية على خلاصة التقرير الخاص رقم 02/15/CH IV لمجلس الحسابات

I) حصيلة الإجراءات المتعلقة بالهندسة السياحية

غياب استراتيجيات تعنى بتطوير السياحة:

ناكد لكم أن الشركة المغربية للهندسة السياحية تتوفر على استراتيجية لتطوير المنتج السياحي، إذ تم إعدادها سنة 2010 في إطار دراسة موضوع الصفقة العمومية رقم 13/ ش.م.ه.س / 2009 بين الشركة المغربية للهندسة السياحية من جهة ومكتب الدراسات Monitor من جهة أخرى والتي قدمت إنجازات هذه الدراسة للجنة.

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

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

نقائص في إنجاز الدراسات المرتبطة بالمنتج السياحي

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

يتعين أيضا التوضيح أن الدراسات المنجزة من طرف الشركة المغربية للهندسة السياحية تسعى الى تحقيق الأهداف المرتبطة بتوجيه تطوير للمنتج السياحي وكذا اجراء المشاريع السياحية.

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

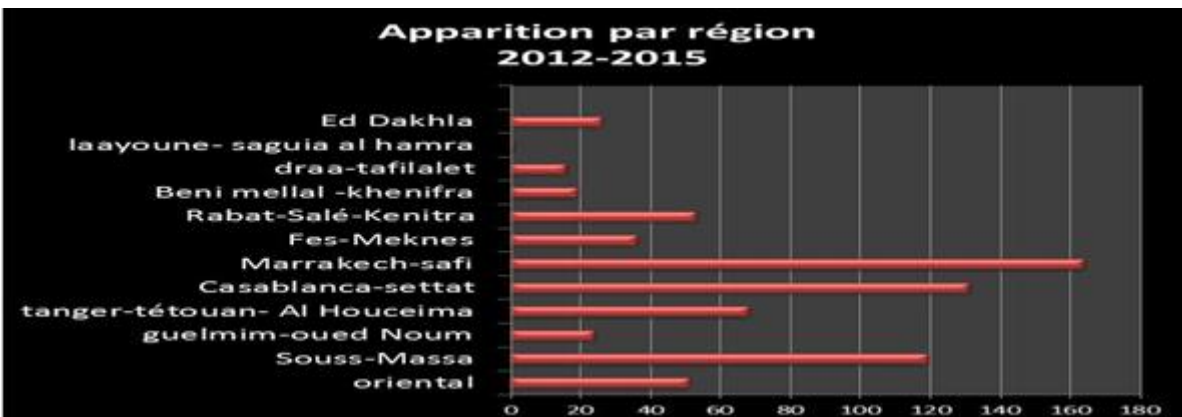
- التوفر على مخططات التنمية الجهوية التي تمكن من قيادة وتوجيه التنمية السياحية لجهة ما عبر ضمان تنمية تتماشى مع الطموح والأهداف. إذ، ساعدت هذه المخططات على اعداد عقود البرامج الجهوية،
- التوفر على مخططات تطوير المنتوجات السياحية (المنتوج الشاطئي، المنتوج الثقافي، المنتوج الطبيعي، منتوج الكولف، منتوج منتزه الترفيه) والتي تحدد التصورات وكذا المشاريع المزمع إنجازها. إذ، تساعد هذه المخططات على تحديد لائحة المشاريع السياحية التي سيتم إنجازها على مستوى الجهات،
- التوفر على تصور واضح للمشاريع من اجل العمل على الترويج لها لدى المستثمرين المستهدفين. يختلف محتوى ومضمون المشاريع حسب طبيعة المشروع، نوعية المستثمر المستهدف وكذا احتياجات الشركاء في حالة مواكبة المؤسسات العمومية.

وبالتالي مكنت معظم الدراسات من إعطاء قيمة مضافة حقيقية لتنمية المنتوج السياحي ان كان على مستوى التوجيه أو التصور.

II) الترويج للاستثمار السياحي

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

- عملية الصيت والتأثير التي من شأنها تحسين صورة الاستثمار السياحي بالمغرب عبر المشاركة في التظاهرات الوطنية والدولية والتي تهدف الى التحسيس من أجل الاستثمار نحو القطاع السياحي بصفة عامة، علما ان الهدف ليس بالضرورة الظفر بمستثمرين خلال هذه المشاركات:
 - o في هذا الصدد، نظمت الشركة المغربية للهندسة السياحية أكثر من 1000 تظاهرة متوسطة الحجم استقبلت خلالها ما بين 30 و100 مشارك على مستوى كل جهات المغرب. كما قامت بتنظيم عشرات التظاهرات استقبلت خلالها ما بين 250 الى 400 مشارك، ذو إشعاع دولي. وتجدرن أسفله مفعول الإجراءات المتخذة بين 2012 و2015 على مستوى الصحافة المغربية:



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

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

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

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

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

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

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

III عقود البرامج الجهوية المنبثقة عن رؤية 2020

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

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

- تتبع تقدم تفعيل العقود فيما يخص جانب المنتج السياحي والذي هو من اختصاصات الشركة.
- المواكبة التقنية للجهات فيما يخص الهندسة السياحية لتطوير المنتج السياحي.

- المواكبة التقنية في مجال البحث عن التمويل لتطوير مختلف المنتجات السياحية (الشاطئي، "المخطط الأزرق"، الثقافي، الطبيعي، الطبي وسياحة الأعمال).

فيما يخص التتبع، تتكلف الشركة المغربية للهندسة السياحية بالمتابعة العملية لتقديم مختلف المشاريع الهيكلية التي يجب تطويرها على مستوى الجهات وتوجيه الاستثمار نحو المشاريع ذات الوقع الهام في تجسيد التوقيع.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(IV) المخطط الأزرق

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

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

مكنت الإجراءات المنجزة من طرف الشركة المغربية للهندسة السياحية من إعادة انطلاق (أ) إنجاز محطة السعيدية من خلال تكوين مجموعة استثمار (SMIT/FMDT/CDG) بتمويل يقدر ب 5 ملايين درهم، (ب) إنجاز محطة تاغازوت من طرف مجموعة استثمارية مشتركة (SMIT/FMDT/CDG) والخواص) بتمويل يقدر ب 7 ملايين درهم. أما فيما يخص محطة ليكسوس وموكا دور فإن تفعيل إعادة الهيكلة عرف تأخير نظرا للمشاكل المالية التي يعرفها المستثمرون الخواص خاصة مجموعة أليانس للتنمية.

بالرغم من الالتزامات المالية المنجزة، يلاحظ أن المستثمرين عرفوا تأخرا هاما في تنمية محطات المخطط الأزرق.

(V) تدبير الموارد:

أ) تدبير الوعاء العقاري الموروث عن الشركتين الوطنيتين لتهيئة خليجي طنجة وأكادير سابقا.

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

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

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

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

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

سجلت الجهودات التحفيزية للشركة المغربية للهندسة السياحية، اتجاه المستفيدين من بقع غير مبنية على مستوى المنطقة الفندقية ومنطقة الفيلات وتيرة مهمة واكبتها إجراءات قانونية في حالات "عدم الوفاء بالتزاماتهم التعاقدية".

خلفت هذه الجهودات أثارا إيجابية على تصفية النزاعات، الدفع بالملفات العالقة والحسم في تطوير البقع من طرف المستفيدين المترددين.

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

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

الوضعية المالية للشركة المغربية للهندسة السياحية

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

تدبير الموارد البشرية

كتلة الأجور

لا يجب الأخذ بعين الاعتبار سنة 2008 في التحليل لكون الأجور المؤدات ل 94 مستخدم لم تكن على السنة بأكملها.

وإن اعتمدنا 2009 كسنة مرجعية، ارتفاع عدد الأجراء بنسبة 27% لضرورة دعم الشركة بالموارد البشرية المؤهلة المختصة وذلك في احترام القانون الإطار للتوظيف وكذا لمخطط عمل تطوير الشركة.

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

عمليات التوظيف

تتم عمليات التوظيف بالشركة المغربية للهندسة السياحية عبر التباري، فقبل 2012 كان يتم التوظيف على مستوى الصحف ويتم الانتقاء عبر مقابلات التوظيف. بمجرد اعتماد دورية رئيس الحكومة، سارعت الشركة المغربية للهندسة السياحية على نشر إعلانات التوظيف على موقع "التشغيل العمومي" بطريقة اعتيادية.

لا يشرع في الإعلان عن النتائج النهائية على مستوى موقع "التشغيل العمومي" إلا بعد التحاق المرشحين المقبولين بمناصبهم.