

حكمة قطاع الموانئ:

ضرورة وضع رؤية شمولية مع إشراك كافة الفاعلين وتقوية آليات الحكامة لضمان تطور مستدام ومتوازن للقطاع

يبلغ حجم المبادلات التجارية عبر الموانئ حوالي 98% من المبادلات الإجمالية للبلاد. وقد احتل المغرب سنة 2019، حسب ترتيب "المنتدى الاقتصادي العالمي"، المرتبة الأولى في إفريقيا والمرتبة 26 عالميا من حيث مؤشر جودة البنية التحتية للموانئ. كما بلغ عدد الموانئ 43 ميناءً عند متم سنة 2021، 14 منها مخصصة للتجارة الخارجية والركاب و22 للصيد وسبعة للترفيه.

كما شهد قطاع الموانئ استثمارات مهمة (عمومية وخاصة) خلال الفترة 2012-2022، حيث بلغ الاستثمار العمومي ما مجموعه 54 مليار درهم. وعرف القطاع ارتفاعا مهما في الرواج المينائي، حيث انتقل حجم هذا الرواج من 92 مليون طن سنة 2010 إلى 192 مليون طن سنة 2021، أي بارتفاع ناهز نسبة 110%. ويرجع ذلك بشكل خاص للتوقيع الاستراتيجي للميناء الدولي لطنجة المتوسط كميناء رئيسي لنشاط المسافنة، والذي اعتبر في تصنيف البنك الدولي لسنة 2022 رابع ميناء في العالم من حيث مؤشر أداء موانئ الحاويات. وتطورت المؤشرات الرئيسية للقطاع كما يلي:

- 270 مليون طن كسعة الموانئ سنة 2021 مقابل 150 مليون طن سنة 2010 (+78%)؛
- الرتبة 20 في مؤشر الربط البحري سنة 2021 مقابل الرتبة 17 المسجلة سنة 2010؛
- 4,8 مليار درهم كرقم معاملات القطاع سنة 2021 مقابل 1,8 مليار درهم سنة 2010 (+167%).

وقد عرفت حكمة قطاع الموانئ إصلاحا هاما سنة 2006، بإصدار القانون رقم 15.02 المتعلق بالموانئ وبإحداث الوكالة الوطنية للموانئ وشركة استغلال الموانئ. ويهدف هذا الإصلاح إلى الرفع من القدرة التنافسية لهذا القطاع وضمان استمرارية السلاسل اللوجستية للتجارة الخارجية للبلاد. ومنذ ذلك الحين، واجهت حكمة القطاع عدة تحديات تتعلق على وجه الخصوص بضرورة استمرار تشغيل الموانئ لتلافي أي انقطاع في السلاسل اللوجستية للتجارة الخارجية للبلاد، والحفاظ على وظائف ومكتسبات الموارد البشرية للقطاع بالإضافة إلى إخضاع وضعية المتعاملين المينائيين لأحكام القانون رقم 15.02 سالف الذكر.

كما تم، خلال سنة 2011، وضع استراتيجية وطنية لقطاع الموانئ في أفق سنة 2030، حددت رؤية لبناء موانئ عالية الأداء ومحفزة للقدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، وقادرة على المساهمة في التنمية الترابية للجهات وفي تموضع المغرب كمنصة لوجستية في حوض البحر الأبيض المتوسط.

وقد ساهم اعتماد نظام الحكامة الجديد، وكذا تنزيل مختلف المشاريع المدرجة في الاستراتيجية المينائية الوطنية في تحقيق إنجازات مهمة على مستوى قطاع الموانئ، منها تعزيز الهيكل التشريعي والتنظيمي، وتحسين الوضعية الاجتماعية للعاملين بالقطاع، وتسريع وتيرة الاستثمارات، وكذا تسهيل الإجراءات ونزع الطابع المادي عن العديد من المساطر.

وقد تناولت هذه المهمة تقييم تأثير التطورات التي عرفها قطاع الموانئ على حكامته بشكل عام وحكمة السلطات المينائية بشكل خاص، مع التركيز على دور الوزارة المكلفة بالتجهيز في تنزيل الاستراتيجية الوطنية للموانئ وتتبع تنفيذها.

أولا. حكمة قطاع الموانئ في ظل التطورات التي عرفها محيطه

نتج عن إصلاح قطاع الموانئ عدة تغييرات مؤسسية واقتصادية أثرت بشكل هام على حكامته، لاسيما أن التأقلم مع هذه العوامل المختلفة يشكل شرطا لازما لضمان تطور متنسق للقطاع.

تباين في وتيرة تطور النشاط المينائي بين ميناء طنجة المتوسط والموانئ التابعة للوكالة الوطنية للموانئ

خلال سنة 2021، سجل الرواج المينائي التجاري للموانئ التابعة للوكالة الوطنية للموانئ (38 ميناء) وميناء طنجة المتوسط، الخاضع للسلطة المينائية الخاصة به، على التوالي نسب 47% و53% من الرواج المينائي التجاري الإجمالي. وقد تطور هذا الأخير في الموانئ المغربية بين سنتي 2010 و2021، بسرعات مختلفة وذلك نظرا لاختلاف طبيعة الرواجات المينائية.

ويتميز الرواج المينائي بالموانئ التابعة للوكالة الوطنية للموانئ بكونه رواجاً مينائياً محلياً، يتميز باستقراره وتطوره المرتبط بحركة الواردات والصادرات الوطنية وينمو الاقتصاد الوطني بشكل عام. وقد عرف هذا الرواج زيادة سنوية متوسطة بنسبة 3% بين سنتي 2010 و2021.

أما بالنسبة للرواج المينائي بميناء طنجة المتوسط، فقد عرف زيادة سنوية متوسطة بنسبة 14,4% بين سنتي 2010 و2021. حيث سيطر رواج المسافنة، الذي يتميز بعدم استقراره وارتباطه بتطور رواج الحاويات على المستوى العالمي، على الرواج الإجمالي لميناء طنجة المتوسط. وقد بلغ المتوسط السنوي لرواج مسافنة الحاويات 74% من إجمالي رواج هذا الميناء خلال نفس الفترة.

وتجدر الإشارة إلى أن حصة ميناء طنجة المتوسط من الرواج المينائي المحلي، انتقلت من 4% سنة 2010 إلى 18% سنة 2021. ومع ذلك، لا يزال الفاعلون الاقتصاديون على المستوى الوطني لا يستفيدون بشكل كامل من مستوى الربط الذي يتمتع به هذا الميناء مع باقي الموانئ الدولية. ويعزى ذلك لمحدودية جودة الربط اللوجستيكي لميناء طنجة المتوسط ببقية البلاد، لا سيما الربط بواسطة السكك الحديدية والمساحلة.

من جهة أخرى، تتطلع الوكالة الخاصة طنجة المتوسط (TMSA) إلى أن تصبح فاعلاً لوجستيكياً متكاملًا، يتدخل على مستويات متعددة على طول سلسلة التوريد. ولبلوغ هذا الهدف، فوّتت الدولة في يوليوز 2021، 35% من رأس مال شركة مرسى ماروك (شركة المناولة الأولى على الصعيد الوطني) لصالح TMSA، بمبلغ 5,3 مليار درهم.

بالمقابل، لا تتوفر الوكالة الوطنية للموانئ على رؤية واضحة بشأن تطورها، وذلك على الرغم من دورها الاجتماعي والاقتصادي، حيث سيرت، سنة 2021، 82% من الرواج المينائي المحلي في إطار نظام موازنة (péréquation) تستفيد منه بشكل أساسي الموانئ التي تعاني من عجز مالي. كما تساهم الوكالة في موارد الدولة بتحويل 1.830 مليون درهم بين سنتي 2010 و2021، ودفعها 2.737 مليون درهم كضرائب ورسوم خلال نفس الفترة. وقد قدمت الوكالة سنة 2018 إلى مجلس إدارتها، وكذا إلى الوزارتين الوصيتين (الوزارة المكلفة بالمالية والوزارة المكلفة بالتجهيز)، دراسة حول تموقعها واستراتيجيتها في أفق 2025. لكن، وإلى متم سنة 2022، تم تأجيل اتخاذ قرار بشأن مستقبل الوكالة، تزامناً مع إطلاق ورش إصلاح قطاع المؤسسات والمقاولات العمومية.

أشارت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها إلى أن الوكالة الوطنية للموانئ تقوم بإعداد برامجها المستقبلية، أخذاً بعين الاعتبار رؤية استراتيجية تنبني على خمسة محاور، وهي (1) تقنين القطاع، و(2) تنمية البنيات التحتية المينائية والمحافظة عليها، و(3) الشرطة المينائية، والسلامة، والأمن وحماية البيئة، و(4) الانفتاح على مختلف المتدخلين وعلى المحيط و(5) عقلنة المساطر الداخلية.

كما أفادت الوزارة المكلفة بالتجهيز أن الوكالة، عند إعداد برامجها المستقبلية، تأخذ في الاعتبار الاستراتيجية الوطنية المينائية في أفق 2030، والأولويات التي تحددها الوزارة الوصية بالنسبة للقطاع. وأضافت الوزارة أن الوكالة تقوم بإعداد برنامج عملها ضمن مخطط ثلاثي، يتم تحيينه سنوياً أخذاً بعين الاعتبار المتغيرات التي يعرفها المحيط.

◀ غياب مشاركة الجهات في حكامه قطاع الموانئ

تشكل الجهة التي تستضيف الميناء المنطقة الخلفية المباشرة له، وفي بعض الحالات المنطقة الخلفية الوحيدة له، خاصة بالنسبة للموانئ ذات البعد المحلي أو الإقليمي والتي تشكل 70% من مجمل الموانئ الوطنية. لذلك يعتبر إشراك الجهات ضرورياً لتطوير هاته الموانئ، كونها المستفيد الرئيسي من هذا التطور.

غير أنه يلاحظ غياب ممثلي الجهات على مستوى هيئات حكامه القطاع والوكالة الوطنية للموانئ، وكذا داخل الهيئات التي تم التشاور معها أثناء إعداد أو تحيين الاستراتيجية الوطنية للموانئ في أفق 2030 التي لا تدرج الجهة كفاعل في تنمية القطاع. وتقتصر مشاركة الفاعلين المحليين على مستوى لجان السلامة والأمن والبيئة المحلية المشكله في كل ميناء.

وتجدر الإشارة إلى أن ميزانية الجهات تستفيد من موارد الرسوم المتعلقة بالخدمات المينائية، والتي بلغت 741 مليون درهم خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2010 و2021.

أكدت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها أنها تدأب على التشاور المستمر مع الجهات، من خلال المساهمة كقوة اقتراحية في إعداد مشاريع التنمية الجهوية وفي إطار إعداد الدراسات المتعلقة بالموانئ وكذا خلال الإعداد للاستراتيجية الوطنية المينائية

وفي نفس الاتجاه، أكدت الوزارة أنها تسعى إلى وضع اتفاقيات شراكة مع الجهات من أجل جعلها مساهما فعالا في القضايا المتعلقة بالموانئ التي توجد تحت نفوذها. وفي هذا الإطار، أفادت الوزارة أن الوكالة قامت بتوقيع إطار شراكة مع جهة كلميم - وادنون، بخصوص عدة مشاريع تنموية بمينائي سيدي إفني وطانطان، وأن الوكالة بصدد وضع اللمسات الأخيرة في إطار شراكة مماثلة مع جهة سوس - ماسة، وإرساء نفس الدينامية مع الجهات الأخرى.

← آثار تدبير موانئ الصيد البحري من قبل المكتب الوطني للصيد البحري ما بين 2009 و2018

تعد موانئ الصيد البحري منشآت ذات بعد جهوي أو محلي، وتشكل عامل استقرار اجتماعي واقتصادي للسكان يتجاوز الربحية المتوقعة من هذه المنشآت، وذلك بتوفيرها أنشطة اقتصادية وفرص شغل مهمة لهاته الساكنة. لكن هذه المنشآت عانت، خلال الفترة ما بين 2009 و2018، من عدد من الإشكاليات على مستوى الحكامة والتدبير العملي، تتعلق أساسا بعدم الاستقرار من حيث الجهة المكلفة بتدبير هذه الموانئ.

فخلال الفترة 2009-2015، تم تفويت تدبير هذه الموانئ إلى المكتب الوطني للصيد البحري، غير أن هذه التجربة لم تتكامل بالنجاح، حيث صرح المكتب، في متم سنة 2015، بعدم قدرته على تدبير هذه المنشآت. ويعزى ذلك بالأساس إلى غياب دراسة مسبقة دقيقة لقدرة المكتب على التكفل بهذا التدبير. ولم تتمكن الوكالة من استرجاع تدبير هاته الموانئ إلا سنة 2018، الأمر الذي أدى إلى تدهور البنى التحتية لهذه المنشآت. وقد قامت الوكالة بعد ذلك بتنفيذ برنامج لإعادة تأهيل جميع موانئ الصيد التابعة لها (22 ميناء من ضمنها 15 ميناء التي تم استرجاعها من المكتب الوطني للصيد البحري)، وذلك بقيمة إجمالية بلغت 1,4 مليار درهم. وقد انخفضت نتائج استغلال هذه الموانئ، بمعدل 24% سنوياً في المتوسط خلال الفترة 2010-2018.

← تطوير موانئ الترفيه: إمكانات تنموية في حاجة لرؤية وتأطير قانوني

يستدعي تطوير موانئ الترفيه إنعاش القطاع بأكمله مع ضمان مواكبته من حيث الجوانب القانونية الخاصة به، كتنظيم نشاط سفن الترفيه، ومنح الرخص لهذه السفن، وتوفير التجهيزات اللازمة، إلخ. حيث تعد موانئ الترفيه جزءا من قطاع الملاحة الترفيهية، الذي يضم عددا من الفاعلين ويجب أن يتوفر على إطار تنظيمي خاص به.

غير أن تدخل الوكالة الوطنية للموانئ في هذا المجال، يقتصر، وفقا لالتزاماتها القانونية، على تدبير الحرم المينائي، ولا يتجاوز له لبذل الجهود المطلوبة للترويج لموانئ الترفيه. ونتيجة لذلك، ونظرا لتبعية موانئ الترفيه للوكالة الوطنية للموانئ، فإن تدبيرها لا يعتمد على استراتيجية تنموية خاصة تستهدف جعل هذه الموانئ محركا اقتصاديا حقيقيا للجهات المتواجدة بها. ويتطلب وضع هذه الاستراتيجية دعما مؤسسيا مناسباً من قبل الفاعلين الترابيين (لاسيما الجهات) وكذا من قبل الوزارة المكلفة بالسياحة.

أشارت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها إلى أن استراتيجية الوكالة تركز في مجال موانئ الترفيه على تفويت امتياز استغلال هذه المنشآت إلى شركات متخصصة. وفي هذا الشأن، أوضحت الوزارة أن معظم هذه الموانئ تم تشييدها كجزء من مشاريع سياحية يقوم بتطويرها متدخلون خواص أو عموميون في إطار رؤية متكاملة تجعل من ميناء الترفيه أداة لخلق جاذبية للمشروع. وبناء عليه، أفادت الوزارة أن الترويج لموانئ الترفيه يتم من طرف أصحاب الامتياز لخلق دينامية سياحية تتجاوز تداعياتها مستوى الميناء.

وفي ما يخص إمكانية خلق موانئ جديدة للترفيه وتنمية هذا النشاط، أشارت الوزارة إلى أنها قامت بدراسة تحليل جدوى تنفيذ وتشغيل موانئ سياحية جديدة على البحر الأبيض المتوسط في إطار شراكة بين القطاعين العام والخاص. وأضافت الوزارة أن هذه الدراسة ساعدت في تحديد ستة مواقع محتملة.

← عجز مالي لغالبية الموانئ التابعة للوكالة الوطنية للموانئ يستلزم وضع خطة عمل لتحسين مواردها

بالرغم من أن الوضعية المالية للوكالة الوطنية للموانئ سجلت نتائج صافية إيجابية، خلال الفترة ما بين 2010 و2021، لوحظ تباين على مستوى الوضعية المالية لكل من الموانئ الأربعة والثلاثين التابعة لها والتي تمت دراستها.

فقد حققت ثلاثة موانئ فقط من أصل 34 ميناء نتائج استغلال إيجابية خلال الفترة 2010-2021، وهي موانئ الدار البيضاء والجرف الأصفر وأكادير. بينما سجلت ثلاثة موانئ أخرى وضعية مالية متوازنة عموما، وهي موانئ الناظور والمحمدية وأسفي بالإضافة إلى ميناءي ترفيه (السعيدية وقبيلة). في حين أن 26 ميناء، أي ما يمثل 76% من مجموع الموانئ التي تمت دراستها، عرف وضعية عجز مالي هيكلي طول الفترة المشار إليها سلفا

وذلك نظرا لمحدودية موارد هذه الموانئ وارتفاع تكاليف استغلالها. ومن المرجح أن يتفاقم مستوى العجز مستقبلا مع تزايد تكاليف صيانة الموانئ من جهة، وغياب خطة عمل لتحسين مواردها من جهة أخرى.

من أجل المساهمة في التوازن المالي لموانئ الصيد، أكدت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها أنها تتبنى توصية المجلس الأعلى للحسابات المتعلقة بدراسة الآليات الكفيلة بإشراك الجهات والوزارة المكلفة بالصيد البحري في تمويل هذه الموانئ. وبخصوص غياب برنامج عمل يرمي إلى تحسين الموارد المالية، أفادت الوزارة بأن الوكالة الوطنية للموانئ عملت على القيام بمجموعة من الإجراءات ترسخ أسس الرفع المستمر لرقم معاملاتها، الذي ما فتئ يسجل منحى تصاعديا منذ خلق الوكالة (أكثر من الضعف سجل على مستوى تطور رقم المعاملات بين 2007 و2022). وأوضحت الوزارة أن هذا التطور راجع إلى (1) وضع آليات المراجعة الآلية للتعريفات و (2) البحث عن طرق تحسين مراجع التعريفات و (3) منح الرخص وعقود الامتياز التي تمكن الوكالة من استخلاص إتاوات تشكل 37% من رقم المعاملات.

← ضرورة وضع آليات محاسبية لقيادة نظام موازنة استغلال الموانئ التابعة للوكالة الوطنية للموانئ

ساهم نظام موازنة استغلال الموانئ في تمكين الوكالة من تجاوز مرحلة إصلاح قطاع الموانئ وإطلاق استثمارات مهمة مع الحفاظ على وضع مالي متوازن، حيث تمت تغطية النتائج السلبية للموانئ التي تعاني حالة عجز بواسطة الإنجازات الإيجابية للموانئ التي تحقق فائضا ماليا.

وفي ظل عدم اعتماد الوكالة على محاسبة تحليلية، لا يمكن تتبع عملية الموازنة ومعرفة مضامينها، وتحديد المساهمات أو العجز المسجل حسب القطاعات والأنشطة والرواجات.

بالإضافة إلى ذلك، يغطي نظام الموازنة جميع مجالات تدخل الوكالة الوطنية للموانئ (من صيانة وتطوير وشرطة الموانئ، إلخ.) دون ترك المسؤولية لكل ميناء من أجل بذل جهود أكبر لترشيد نفقاته.

وفي ظل هذه الظروف، وبالنظر لمستوى العجز الذي تعرفه الوضعية المالية للموانئ التابعة للوكالة الوطنية للموانئ، قد يؤدي نظام الموازنة، بالشكل المعتمد حاليا، إلى استمرارية اعتماد هذه الموانئ على هذه الآلية دون المساهمة في تطوير جميع مكونات هذا القطاع.

أشارت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها إلى أنه رغم تنوع طبيعة ومحتوى تكاليف الخدمات المينائية، فقد قامت الوكالة الوطنية للموانئ بإرساء أسس نظام محاسبي كفيل باستصدار قوائم تركيبية لكل ميناء ولكل مديرية جهوية. كما أفادت الوزارة أنه وبالنظر لطبيعة القطاع، فإن وضع محاسبة تحليلية يستلزم مجهودا مهما من أجل موازنة مفاتيح توزيع التكلفة مع طبيعة وتنوع التكاليف والخدمات. كما أضافت أن هذا المشروع قد تم إدراجه في إطار إعادة هيكلة النظام المعلوماتي المالي والمحاسباتي للوكالة.

وبخصوص نظام الموازنة، أوضحت الوزارة أن دراسة التوقع الاستراتيجي المنجزة من طرف الوكالة، أكدت على أهمية الحفاظ على هذا النظام واستدامته، وأبرزت على وجه الخصوص (1) أن البلدان التي يمكن مقارنتها بالمغرب (حيث لا يزال قطاع الموانئ في طور التنمية) تتبنى نموذج هيئة وطنية للموانئ من أجل تحقيق الموازنة بين الموانئ وضمان تنمية متكافئة للقطاع و (2) أن هناك توجهها دوليا نحو توحيد سلطات الموانئ، خاصة بالنسبة لبعض الوظائف التجارية والتنموية.

ثانيا. الحكامة الاستراتيجية وتتبع تنفيذ السياسة الحكومية في مجال الموانئ من طرف الوزارة المكلفة بالتجهيز
تشكل الإدارة الاستراتيجية حجر الزاوية من أجل ضمان حكمة رشيدة لقطاع الموانئ، حيث تقوم على تحديد الروابط والمسؤوليات وأدوار مختلف الفاعلين في القطاع.

← ضرورة توضيح وتقوية دور الوزارة المكلفة بالتجهيز في ما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية للقطاع وإبرام عقد برنامج بين الدولة والوكالة الوطنية للموانئ

تساهم الوزارة المكلفة بالتجهيز في تحديد السياسة العامة للوكالة الوطنية للموانئ، طبقا للمادة 36 من القانون رقم 15.02 سالف الذكر، وذلك في إطار هيئات الحكامة القائمة المتمثلة في مجلس الإدارة ولجنة الاستراتيجية والاستثمار. كما أن الوزارة عضو في مجلس رقابة الوكالة الخاصة طنجة المتوسط وتساهم بذلك في تحديد استراتيجيتها.

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي يقع على عاتق الدولة، وجود رؤية واضحة وكاملة لقطاع الموانئ على المستوى الوطني، والتي لا يتسنى توفرها إلا عبر وضع آليات منتظمة وثابتة لجمع المعطيات وتحليلها وتبادلها.

وفي هذا الإطار، تم رصد محدودية فعالية الآليات التي من شأنها ضمان الإدارة الاستراتيجية لقطاع الموانئ. حيث سجل المجلس عدم إضفاء الطابع المؤسسي على لجنة الموانئ التي أنشأتها الوزارة سنة 2016، وهي لجنة يترأسها الوزير المكلف بالتجهيز وتضم أهم الفاعلين في القطاع، لاسيما الوكالة الوطنية للموانئ والوكالة الخاصة طنجة المتوسط. وتتكلف هذه اللجنة بمناقشة القضايا الاستراتيجية ذات الطابع الشمولي والتي تهم جميع الفاعلين في القطاع.

أوضحت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها أن جميع المشاريع المينائية التي تمت برمجتها وتنفيذها حتى الآن، هي نتيجة متابعة مؤشرات تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للموانئ في أفق سنة 2030. وأشارت الوزارة، على سبيل المثال، إلى تأجيل برمجة الميناء الجديد للجرف الأصفر بسبب عدم تحقيق المؤشر المتعلق بالاستراتيجية الطاقية (إلغاء إنجاز محطة الكهرباء المعتمدة على الغاز الطبيعي المسال وإلغاء إنجاز محطة تكرير البترول على مستوى الجرف الأصفر). وأفادت الوزارة بأنه سيتم إنجاز نظام معلوماتي للتتبع الآلي لمؤشرات الاستراتيجية.

وفي ما يخص لجنة الموانئ، أوضحت الوزارة بأن هذه اللجنة عقدت اجتماعات لمناقشة واتخاذ قرارات بشأن الاختيارات الاستراتيجية والتقنية المتعلقة بالقطاع المينائي، بما فيها قرارات الإجراءات المتخذة من أجل ضمان سلاسة تموين البلاد بأهم الأروحة الاستراتيجية. ومن أجل ضمان ديمومتها، أكدت الوزارة أنها ستقوم بمأسسة هذه اللجنة المينائية.

كما لاحظ المجلس عدم إجراء تقييم لإصلاح قطاع الموانئ، وذلك رغم مرور أزيد من خمس عشرة سنة على إطلاق هذا الإصلاح. وقد تم طرح مبادرات لإنجاز دراسة لتقييم الإصلاح سالف الذكر. وتجدر الإشارة إلى أنه تم إطلاق نفس الدراسة، في سنة 2013 من قبل الوكالة الوطنية للموانئ وفي سنة 2018 من قبل الوزارة المكلفة بالتجهيز، ولكن لصعوبة همت أساسا الحصول على كافة المعطيات الضرورية، لم يتم إنجاز التقييم المذكور.

أفادت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها بأنها قامت بإعداد الشروط المرجعية المتعلقة بدراسة تقييم قطاع الموانئ (بما في ذلك الإطار القانوني)، وبأنها تعتزم إطلاق هذه الدراسة، خلال سنة 2024، بعد اكتمال دراسة تحيين توقعات أروحة الموانئ في إطار الاستراتيجية الوطنية للموانئ في أفق 2030.

وذكرت الوزارة ببعض المخرجات الأولية التي أفضت إليها دراسة وقع وآثار الإصلاح المينائي التي قامت بها الوكالة الوطنية للموانئ في 2013، ومنها، (1) تحسين جودة الخدمات، و(2) تعزيز الاستثمارات بالموانئ، و(3) تحسين مستويات الأمن والسلامة، و(4) تبسيط الإجراءات و(5) تحسين الظروف الاجتماعية، إلخ.

كما سجل المجلس عدم إنشاء المرصد الوطني لقطاع الموانئ كما كان مقررا في إطار استراتيجية القطاع والذي يهدف أساسا، إلى تهمين وتقوية الرأس المال المعلوماتي لقطاع الموانئ وتوفير أهم المؤشرات المتعلقة بالقطاع بشكل محين، قصد التحديث الدائم للاستراتيجية والتوجيه بشأن القرارات التي سيتم اتخاذها وضمان التتبع الفعال لإنجاز المشاريع المينائية والتطورات التي يعرفها القطاع.

أشارت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها إلى أنه بعد إنشاء مرصد تنافسية الموانئ التابع للوكالة الوطنية للموانئ، الذي يتيح الاطلاع على مؤشرات أداء تشغيل الموانئ من خلال الإنتاجية، والكفاءة والفعالية، ستواصل الوزارة مجهوداتها الرامية إلى إنشاء المرصد الوطني لقطاع الموانئ من أجل تهمين واستخدام أمثل للمؤشرات التشغيلية وتوفير المعلومات والبيانات للمؤشرات على المستوى الاستراتيجي.

وسجل المجلس كذلك عدم إبرام عقد برنامج بين الدولة والوكالة الوطنية للموانئ، على الرغم من أن المناقشات حول هذا العقد انطلقت منذ سنة 2008 بين الوزارتين الوصيتين (المكلفتين بالمالية والتجهيز) والوكالة. حيث لم يتم التوصل إلى توافق رغم إجراء العديد من المراجعات والمفاوضات التي أسفرت عن عدة إصدارات من هذا العقد، يرجع آخرها لمشروع عقد البرنامج المتعلق بالفترة 2021-2017.

أوضحت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها إلى أنه، وبعد توافق الطرفين حول النقاط العالقة، برزت معطيات جديدة أدت إلى ضرورة إعادة النظر في الصيغة التي يجب اعتمادها للتعاقد، خصوصا مع دخول القانون 50.21 المتعلق بإصلاح المؤسسات والمقاولات العمومية حيز التنفيذ. وعليه، أكدت الوزارة أن الوكالة الوطنية للموانئ ستعيد تقديم مشروع عقد برنامج جديد مع الدولة بمجرد الانتهاء من دراسة التحول المؤسسي.

◀ ضرورة تحديد آليات تمويل الاستراتيجية الوطنية للموانئ وإطار الشراكة مع القطاع الخاص لضمان وضوح الرؤية بشأن إنجاز المشاريع

قدرت الاستراتيجية الوطنية للموانئ في أفق سنة 2030 التكلفة الإجمالية للاستثمار في البنية التحتية للموانئ بأكثر من 74 مليار درهم. غير أنها لم تحدد مصادر التمويل اللازمة لتنفيذها، واكتفت بالإعلان عن أن تمويل الاستثمارات سيتم من قبل الدولة أو وكالات الموانئ أو أصحاب الامتياز أو في إطار شراكات بين القطاع العام

والخاص. كما لم تشر الاستراتيجية إلى تدابير تحفيزية من شأنها تشجيع مشاركة القطاع الخاص في تمويل الاستثمارات، أو إلى مصادر تمويل أخرى لمشاريع الموانئ من خلال إشراك الجهات والفاعلين المحليين، خاصة في ما يتعلق بتطوير موانئ الصيد والترفيه.

أشارت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها إلى أن خصوصية المشاريع المينائية، وتكاليفها المرتفعة، والمخاطر الكبيرة المرتبطة بها، فضلا عن الترتيبات المالية وطرق تمويل هذه المشاريع، تحول دون إمكانية تحديد مصادر التمويل بطريقة استباقية تتوافق والمدى الزمني للاستراتيجية.

كما أوضحت الوزارة أن التدابير التحفيزية، سواء الضريبية أو الاقتصادية، تندرج ضمن التحفيزات الممنوحة خاصة في إطار ميثاق الاستثمار.

◀ ضرورة تحسين موثوقية مؤشرات التنبيه المستخدمة في برمجة مشاريع الموانئ

حددت الاستراتيجية الوطنية للموانئ عددا من مؤشرات التنبيه التي تمكن من تتبع الاحتياجات الخاصة بتطوير البنيات المينائية واتخاذ القرارات بشكل تفاعلي في ما يخص الاستثمارات اللازمة. ويتعلق الأمر بأربعة أنواع من المؤشرات، وهي: مؤشرات تأثير الاستراتيجيات القطاعية والفرص الخارجية وتشجيع النشاط المينائي والتخطيط الإقليمي.

وتقوم الوزارة المكلفة بالتجهيز (مديرية الموانئ والملك العمومي البحري)، بتتبع المؤشرات المشار إليها، غير أن هذا التتبع لا يتم بشكل دائم بالاعتماد على منهجية لمراقبة القطاع، بل بشكل مؤقت ارتباطا بإنجاز المشاريع التي سبق تحديدها على مستوى الاستراتيجية، مما من شأنه أن يؤثر على دقة هذه المؤشرات ومنه على برمجة المشاريع المينائية. ومن المفترض أن تنبثق هذه المؤشرات عن عملية مراقبة للقطاع وجمع البيانات المتعلقة به، وهي إحدى مهام المرصد الوطني لقطاع الموانئ الذي لم يتم إنشاؤه كما سبق ذكره.

أفادت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها بأن تتبع مؤشرات التنبيه، المستخدمة في برمجة مشاريع الموانئ، بشكل آلي يدخل ضمن نطاق المهمة الثالثة لدراسة تحيين الرواج المينائي المرتقب للاستراتيجية الوطنية للموانئ في أفق 2030. كما أضافت الوزارة أن هذه المهمة تهدف إلى تصميم وتطوير نظام معلوماتي مينائي بثلاث وحدات، وهي: وحدة إدارة الإحصائيات المتعلقة بالموانئ، ووحدة خاصة بتوقعات الرواج المينائي من خلال نموذج اقتصادي قياسي، ووحدة تقييم مؤشرات التنبيه والمراقبة المتعلقة بالاستراتيجية.

وكمثال على المخاطر المرتبطة بدقة مؤشرات التنبيه المذكورة آنفا، مشروع ميناء القنيطرة الأطلسي الجديد الذي تمت برمجته في إطار ميزانية الدولة لسنة 2016، بعد إجراء جميع الدراسات اللازمة بهذا الشأن، لكن تم بعد ذلك، في نونبر من نفس السنة، إلغاء إنجازهِ وتعويضه بمشروع الميناء الطاقى الجديد بالجرف الأصفر بسبب أهميته الاستراتيجية آنذاك. غير أن الدراسات التي تم إطلاقها لاحقاً بشأن مشروع ميناء الجرف الأصفر الجديد توقفت بدورها في ظل عدم وجود رؤية واضحة بشأن هذا المشروع. وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات هناك اعتبارات جيوسياسية تبرر أولوية إنجاز بعض المشاريع كما هو الشأن بالنسبة لميناء الداخلة الأطلسي.

أشارت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها إلى أنه نظرا لخصوصية المشاريع المينائية، فإنه كان لزاما تبني مقاربة مرنة في وضع وتنفيذ هذه المشاريع في إطار الاستراتيجية الوطنية للموانئ، مما يتيح مرونة الانتقال من مشروع إلى آخر حسب تطور المعطيات والسياق لتنفيذ كل مشروع.

كما أفادت الوزارة بأن الدراسات التقنية، إذا تم إنجازها، لا تتطلب تحديثات كبيرة إلا في حالة تغيير موقع المشروع.

ومن جهة أخرى، لا يتم جمع المعطيات بشكل أوتوماتيكي عبر مساطر رسمية وآليات لتبادل المعلومات. وتقتصر المعطيات التي يتم تبادلها بصفة منهجية على حجم الرواج المينائي، في حين يتم تجميع باقي المعطيات من طرف الوزارة المكلفة بالتجهيز بشكل غير منهجي بمناسبة اجتماع هيئات حكمة سلطات الموانئ أو اللجان الموضوعاتية أو من خلال تبادل غير مؤسسي للبيانات مع الأطراف المعنية.

◀ عدم وضع آليات للحكمة بهدف تناسق برمجة المنشآت المينائية وبرمجة الربط اللوجستيكي لها

لم تحدد الاستراتيجية الوطنية للموانئ متطلبات مشاريع الموانئ من حيث الربط اللوجستيكي، ونتيجة لذلك لم يتم تقدير التمويل اللازم من أجل إعداد بنيات الربط. ومن الجدير بالذكر أن التمويل الواجب تخصيصه في إطار الربط اللوجستيكي للموانئ قد يفوق، في بعض الحالات، تكاليف إنجاز الموانئ في حد ذاتها. وعليه فإن التخطيط الدقيق لهذه البنيات اللوجستيكية ولوسائل تمويلها يظل ضروريا.

وقد نتج عن هذا الوضع عدم تحديد المسؤوليات في ما يتعلق بإنجاز مكونات الربط اللوجستيكي للموانئ. وبشكل مماثل فإن آليات اتخاذ القرار المرتبطة بإنجاز هذه المكونات بالنسبة للموانئ المنجزة غير محددة كذلك، خاصة أن دور الوكالة الوطنية للموانئ ينحصر مجال تدخلها داخل الحرم المينائي فقط.

أوضحت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها بأن احتياجات الموانئ المغربية في ما يخص بنيات الربط قد تمت دراستها، حيث تندمج في إطار مخططات البنيات التحتية للربط (المخطط السكاني المغربي في أفق 2040، والمخطط الطرقي 2035، إلخ).

كما أضافت الوزارة أنه، بالنسبة للموانئ الجديدة، يتم تحديد بنيات الربط اللازمة في إطار الدراسات الأولية للموانئ، وأنه بالنظر إلى تعدد الجهات الفاعلة المعنية بالربط (المكتب الوطني للسكك الحديدية، الشركة الوطنية للطرق السيارة بالمغرب، المديرية العامة للطرق، إلخ)، يتم إنشاء هيئة إدارية مخصصة لتتبع الربط المتعلق بالموانئ.

كما أشارت الوزارة إلى أن الوكالة الوطنية للموانئ تتعاون، بالنسبة للموانئ الحالية، مع الأطراف المعنية السالفة الذكر لتحسين ربط الموانئ، وفقا لتطورها. فقد أفادت الوزارة، على سبيل المثال، أن الوكالة قامت بإنجاز "المكون البحري" للربط الطرقي بميناء الدار البيضاء وهي بصدد إنجاز تهيئة البوابة الثالثة لولوج ميناء أكادير.

◀ غياب آليات رسمية لتبادل البيانات بين الوزارة المكلفة بالتجهيز وسلطات الموانئ

تترأس الوزارة المكلفة بالتجهيز مجلس إدارة الوكالة الوطنية للموانئ، الذي يضم كذلك ممثلين لمديرية الموانئ والملك العمومي البحري. غير أنه لا يوجد تبادل منتظم وأتوماتيكي للبيانات المتعلقة بالقطاع باستثناء تلك المتعلقة برواج الموانئ. كما يتم تبادل المعطيات، من حين لآخر، بناءً على طلب من الوزارة، ولا سيما عند إجراء الدراسات المتعلقة بالقطاع.

أوضحت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها أنه بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين مصالح الوكالة الوطنية للموانئ والوزارة، خلال إنجاز الدراسات والمشاريع المينائية، فإن تقاسم البيانات المتعلقة بالقطاع، يتم أيضا عبر تقارير المجلس الإداري للوكالة الوطنية للموانئ، الذي يتم عقده مرتين سنويا بشكل منتظم.

بالإضافة إلى ذلك، تنص الاتفاقية المبرمة بين الدولة والوكالة الخاصة طنجة المتوسط، في فبراير 2003، من أجل إنشاء واستغلال منطقة التنمية الخاصة طنجة المتوسط، على تبادل مجموعة من البيانات مع السلطة الحكومية المسؤولة عن الموانئ. لكن الوكالة لا تزود الوزارة المعنية بهذه البيانات، كما أن هذه الوزارة لم تتقدم بطلب في هذا الصدد.

◀ دور محدود للوزارة المكلفة بالتجهيز في تتبع صيانة البنية التحتية للموانئ والحفاظ عليها

نظرا لأهمية البنية التحتية والاستثمارات التي يعينها قطاع الموانئ ودورها الحاسم في الاقتصاد، فمن الضروري الحفاظ عليها وتأمين تتبع منتظم لها لأغراض الصيانة والحفظ. ووفقا للقانون رقم 15.02 سالف الذكر، تعتبر صيانة البنية التحتية للموانئ من مهام سلطات الميناء، حيث تنص المادة 33 من هذا القانون على تكليف الوكالة الوطنية للموانئ بضمان صيانة البنيات التحتية.

وفي ما يتعلق بميناء طنجة المتوسط، فقد حددت الاتفاقية المذكورة سابقا في مادتها 26 أن صيانة البنية التحتية تعتبر مسؤولية الوكالة. حيث إن هذه الأخيرة يجب أن تتولى تحديد برنامج صيانة البنية التحتية والإصلاحات الرئيسية سنويا وإرساله إلى الوزارة المكلفة بالتجهيز، التي قد تطلب إذا لزم الأمر، وفقا للاتفاقية نفسها، تكييف برنامج العمل المقترح أو استكمالها. ومع ذلك، فإن برنامج الصيانة المذكور، لا يرسل إلى الوزارة وأن هذه الأخيرة لم تتقدم بطلب في هذا الشأن.

كما أن برنامج الصيانة الذي تعده الوكالة الوطنية للموانئ لا يرسل إلى الوزارة المكلفة بالتجهيز، ولا تتم مناقشته بانتظام في هيئات حكمة إدارة الوكالة. ويتضح مما سبق أن الوزارة الوصية لا تقوم بتتبع منهجي لبرامج صيانة وإصلاح البنية التحتية للموانئ، رغم أنها تشكل جزءا من الملك العمومي المينائي الذي يظل تدبيره مسؤولية الوزارة المكلفة بالتجهيز.

في ما يتعلق بالوكالة الخاصة طنجة المتوسط، أكدت الوزارة المكلفة بالتجهيز أنها تتابع بانتظام البيانات المتعلقة بأعمال صيانة البنية التحتية والمنشآت القائمة مع هذه الوكالة من خلال تقارير مجلس الإدارة. كما أوضحت الوزارة أن الوكالة تقدم، خلال اجتماعات هذا المجلس، جميع البيانات المتعلقة بالأعمال التي تم إنجازها خلال السنة الجارية، بالإضافة إلى تلك المخطط إجراؤها في السنة الموالية.

كما أشارت الوزارة المكلفة بالتجهيز إلى أن الوكالة الوطنية للموانئ تعرض، خلال كل مجلس إدارة، تقريراً مفصلاً حول نشاطها، والذي يتضمن قسمًا مخصصًا لأشغال صيانة البنيات التحتية التي تم إنجازها خلال السنة، بالإضافة إلى مشاريع الصيانة المزمع إنجازها في السنة الموالية، حيث تتم مناقشة مفصلة لكل هذه النقاط، بالإضافة إلى جميع الجوانب التقنية المتعلقة بها.

ثالثًا. حكامه سلطات الموانئ وتقدم تفعيل آليات سياسة إصلاح الموانئ

تلعب السلطات المينائية في قطاع الموانئ دورًا أساسيًا حيث يتم تكليفها بتنفيذ آليات إصلاح القطاع وكذا المشاريع الكبرى المقررة في إطار الاستراتيجية. وبالتالي، تشكل حكومتها جزءًا هامًا من حكامه القطاع.

◀ نقائص في برمجة المشاريع المينائية وعلى مستوى آليات وإجراءات إعداد عقود الامتياز أدت إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة

وقعت الوكالة الوطنية للموانئ 31 عقد امتياز بين سنتي 2010 و2022، تم منح تسعة منها عن طريق طلبات العروض (30%)، و11 منها باتفاق مباشر (35%)، كما تم توقيع 11 امتيازًا كجزء من عملية إخضاع وضعية المتعاملين المينائيين لأحكام القانون رقم 15.02 (35%). بالإضافة إلى ذلك، تميزت طلبات العروض المتعلقة بعقود الامتياز التي أطلقتها الوكالة الوطنية للموانئ بعدم جدوى عدد منها خلال هذه الفترة. حيث بلغت طلبات العروض عديمة الجدوى 10 من أصل 19، أي نسبة (57%)، بسبب غياب العروض أو عدم اكتمالها، أو عدم الامتثال لخصوصيات ومتطلبات الشروط المطلوبة.

علاوة على ذلك، ومن بين 13 بنية تحتية جديدة تم بناؤها بين سنتي 2010 و2022، تمكنت الوكالة الوطنية للموانئ من توقيع عقود الامتياز الخاصة بثلاث بنيات فقط، بينما لا تزال العشر الأخرى في طور منح عقود الامتياز أو التحضير لذلك، وهو ما قد يعود إلى خلل في برمجة هذه المنشآت.

بخصوص بعض المشاريع التي توجد في طور تفويت الامتياز أو في طور التحضير لذلك، أفادت الوزارة بأنه لا يمكن ربط عدم تفويتها بأي خلل في برمجة هذه المنشآت، حيث إن عمليات تفويت الامتياز مرتبطة بالفرص المتاحة وفقا لشروط السوق، وترتبط بالعديد من العوامل، منها حجم وطبيعة الرواج، وعدد السفن ونوعها، وعدد المتدخلين، إلخ. وأوضحت الوزارة أن تفويت الامتياز يتم، في بعض الأحيان، قبل إنجاز البنية التحتية موضوع الامتياز. كما أضافت الوزارة أنه، على النقيض من ذلك، يتم إجراء تفويت امتياز محطة معينة في انتظار تحسن ظروف السوق من أجل التفويت الأمثل للمنشأة المعنية.

◀ عدم توفر الوكالة الوطنية للموانئ على خطط إدارة الملك العمومي المينائي

من المتطلبات الأساسية للتنظيم الاستراتيجي المينائي جرد البنيات المينائية ومراقبتها. ويتعلق الأمر بتحديد الإمكانيات المتعلقة بالبنيات والأنشطة القابلة للتفويت، في إطار الامتيازات والتراخيص والاحتلال المؤقت للملك العمومي ووضع مخططات بهذا الصدد لكل ميناء، مع مراعاة تطور الرواج المينائي ومصالح مختلف المتدخلين. غير أن الوكالة الوطنية للموانئ لا تتوفر على استراتيجية لإدارة البنيات المينائية الموجودة تحت تصرفها، كما أنها لا تتوفر على قاعدة بيانات للبنية التحتية القابلة للتفويت، الأمر الذي يعيق وضع مخططات لإدارة الملك العمومي بالموانئ، مصحوبة بالتخطيط الزمني لعمليات منح عقود الامتياز.

أشارت الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها إلى أنه في إطار تدعيم آليات تدبير هذه البنيات، تقوم الوكالة بإعداد وتعيين مختلف تصاميم تهيئة الموانئ، وذلك بعد تبني المرسوم رقم 307.21.2 بتاريخ 8 شتنبر 2021. كما أفادت الوزارة أنها تعمل، في هذا الإطار، على إنجاز نظام معلوماتي (Asset Management) من أجل توفير قاعدة بيانات مفصلة حول البنيات المينائية (الخصائص، الحالة، عمليات الصيانة، إلخ.)، وأن الوكالة الوطنية للموانئ قد برمجت، خلال سنة 2023، إنجاز دراسة لوضع مخطط مديري للملك العمومي المينائي.

وأضافت الوزارة بأن جرد البنيات التحتية التي يمكن تفويتها في إطار عقود الامتياز، هو عملية سنوية يتم القيام بها عند تحديد برنامج عمل الوكالة للسنة الموالية، وأنها عملية مستمرة، يتم تحيينها سنويا، وليست قاعدة بيانات مستقرة. كما أوضحت الوزارة أن قرار تفويت الامتياز يرتبط بعدة عوامل منها حجم وطبيعة الرواج، وعدد السفن ونوعها، وفرص السوق التي قد تنشأ، إلخ.

◀ محدودية آليات مراقبة الامتيازات المتعلقة بالتدبير والاستغلال المينائي

تعد مراقبة عقود تدبير الملك العمومي المينائي من قبل الوكالة الوطنية للموانئ عنصراً أساسياً من أجل ضمان حسن سير الموانئ ووفاء الشركات المتعاقد معها بالتزاماتها في ما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة.

ويُظهر فحص عينة من اتفاقيات الامتياز ودفاتر التحملات الخاصة بها، أن أساليب تتبع ومراقبة هاته العقود غير موحدة مما يبرز غياب منهجية محددة لوضع دفاتر التحملات المذكورة. حيث لا تتضمن العقود التي تمت مراجعتها

آلية مراقبة رسمية لضمان الامتثال للالتزامات التي تعهد بها أصحاب الامتياز، باستثناء اتفاقية واحدة متعلقة باستغلال المحطة الثالثة للحاويات (TC3) بميناء الدار البيضاء المبرمة مع شركة مرسى المغرب سنة 2013. وقد نصت هذه الاتفاقية على إخضاع تشغيل أنشطة الامتياز لرقابة سلطة الترخيص من خلال عمليات التدقيق المالي أو تدقيق تسيير الامتياز.

وبذلك يلاحظ غياب مسطرة رسمية واضحة وموحدة، تحدد آليات تشكيل اللجان متعددة التخصصات التي يناط بها مراقبة عقود الامتياز، ووتيرة تدخلها لا سيما في ما يخص عمليات المراقبة. وهذا ما يعيق عملية التأكد من جودة الخدمات المقدمة ودقة المعلومات التي تقدمها الشركات المتوفرة على عقود الامتياز.

بالإضافة إلى ذلك، يقع على أصحاب الامتياز التزام تعاقدى بتقديم المعلومات المتعلقة بأنشطتهم (الإحصاءات الشهرية وتقارير الأنشطة والبيانات المالية وما إلى ذلك) إلى السلطة المينائية. غير أن الوكالة الوطنية للموانئ لا تلجأ إلى إجراء عمليات تدقيق لأصحاب الامتياز لضمان صحة المعلومات التي يقدمونها، وذلك بمبرر أنه قد يتم اللجوء إلى هذا النوع من التدقيق في حالة رصد اختلالات على مستوى مسطرة التتبع لدى الوكالة.

تعتبر الوزارة المكلفة بالتجهيز في جوابها أنه لا يمكن وضع دفاتر تحملات نموذجية بالنسبة للامتيازات لأن تحديد التزامات الأطراف ترتبط بخصوصيات كل مشروع وطبيعة النشاط المزاو.

كما أشارت الوزارة إلى أن الوكالة الوطنية للموانئ تقوم، في إطار تتبع تنفيذ أصحاب الامتياز للالتزامات التعاقدية، بتنزيل مختلف الالتزامات وأجال تنفيذها في إطار تقارير خاصة بكل امتياز، تعد بمثابة خارطة طريق تعتمد مصالح الوكالة من أجل التتبع الدوري للامتياز. وبناء عليه، أوضحت الوزارة أن لجان التتبع لا تستوجب مسطرة خاصة، ذلك أن مختلف الجوانب التي يجب مراقبتها مبنية في وثائق الامتياز ومفصلة في تقارير التتبع المشار إليها.

كما أكدت الوزارة أن الوكالة ستقوم، بناء على ملاحظة المجلس الأعلى للحسابات، بوضع برنامج لإنجاز تدقيق خارجي للامتيازات.

◀ غياب تحديد الوكالة الخاصة طنجة المتوسط لقواعد لتوزيع الأرباح

إن توزيع الأرباح لشركة السلطة المينائية لميناء طنجة المتوسط مؤطر باتفاق المساهمين، الذي ينص في مادته 13 على شروط ومعدلات التوزيع السنوي.

غير أنه، وفي ما يتعلق بالوكالة الخاصة طنجة المتوسط، لم يتم تحديد أي قاعدة لتوزيع الأرباح بشكل رسمي، مما لا يمكن من توضيح العلاقة المالية بين الدولة والوكالة.

بناءً على ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

الوزارة المكلفة بالتجهيز:

- وضع الآليات الكفيلة بضمان المشاركة الفعلية لمختلف الأطراف المعنية بحكامة قطاع الموانئ بما في ذلك الجهات، وكذا الوزارة المكلفة بالسياحة في ما يخص الموانئ الترفيهية، والوزارة المكلفة بالصيد البحري في ما يتعلق بموانئ الصيد، مع ضمان دراسة مختلف آليات التمويل الممكنة والمناسبة؛
- ربط تخطيط مشاريع الموانئ بإنشاء وسائل الربط اللوجستيكي المطلوبة بما في ذلك المناطق اللوجستكية والحلول ذات وسائل الربط المتعددة (Solutions d'intermodalité).

وزارة الاقتصاد والمالية:

- التسريع، بالتنسيق مع الوزارة المكلفة بالتجهيز، بإبرام عقد برنامج مع الوكالة الوطنية للموانئ طبقاً للقانون الإطار رقم 50.21 المتعلق بإصلاح المؤسسات والمقاولات العمومية، مع التطرق على الخصوص للالتزامات التالية:

- وضع مخطط للاستثمارات المتعلقة بالمنشآت المينائية وصيانتها وطرق تمويلها؛
- وضع نموذج أعمال يهدف إلى تحقيق توازن مالي مستدام للموانئ وتعزيز قدرة هذه المنشآت على توفير تمويل ذاتي في إطار نظام موازنة شفاف؛
- وضع آليات موثقة لإعداد وتنفيذ ومراقبة عقود الامتياز.

الوكالة الوطنية للموائى:

- وضع مقترحات مدعمة بخطط أعمال لدى المجلس الإدارى للوكالة بما يمكن من تحديد استراتيجية لها تتوافق مع السياسة القطاعية للدولة؛
- اعتماد آليات للحكامة وتدبير المخاطر لبلوغ الأهداف المسطرة فى عقد البرنامج وتقييم الأداء والنتائج.

الوكالة الخاصة طنجة المتوسط:

- وضع قواعد شفافة لتوزيع الأرباح تتوافق مع السياسة المساهماتية للدولة وبتنسيق مع الوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجى لمساهمات الدولة.