

شركة "ميدزيد" (MEDZ)

تعتبر شركة "ميدزيد"¹⁹ (MEDZ) التابعة لمجموعة صندوق الإيداع والتدبير (CDG) شركة مساهمة ذات مجلس مديري (إدارة) ومجلس مراقبة، تقوم أساسا بتهيئة وتطوير وتسويق وتدبير مناطق الأنشطة الاقتصادية في مجالات الصناعة والسياحة وترحيل الخدمات. ويبين الجدول التالي مجموع إنجازات الشركة والمؤشرات الرئيسية التي حققتها إلى حدود نهاية سنة 2016.

أهم إنجازات شركة ميدزيد

مؤشرات	الصناعة	ترحيل الخدمات	السياحة	المجموع
الاستثمار (بمليار درهم)	5,77 ²⁰	3,6	1,95	11,32
عدد المناطق المنجزة	13	4	5	22
المساحة الإجمالية المنجزة (بالهكتار)	459	311.500 ²¹	572	-
رقم المعاملات (بمليار درهم)	1,96	220,83	2,43	4,77

وتتكون محفظة أعمال ميدزيد من 17 شركة تابعة ومساهمات في تنفيذ مشروع أو أكثر داخل مناطق الأنشطة الاقتصادية كما يوضح الجدول التالي:

الشركات التابعة ومساهمات ميدزيد

حصة الأسهم (%)	قطاع النشاط	الشركات التابعة ومساهمات ميدزيد
100	ترحيل الخدمات	كازا نيرشور Casa-Near-Shore
100		تيكنوبوليس الرباط شور Technopolis Rabat Shore
100	التقنيات الجديدة	نيموتيك تيكنولوجي Nemotek Technologie
100	إدارة المجمعات الصناعية المندمجة	ميدزيد انديسترييل بارك MEDZ Industrial Park (MIP)
100	تهيئة المناطق الصناعية	واد فاس Oued Fès
100	تدبير أصول ترحيل الخدمات	ميدزيد سورسينغ MEDZ Sourcing
100	تهيئة المناطق الصناعية	ميدبارك استنتنار Midparc Investment
100	تنفيذ وترويج وتسويق وإدارة	TRS Oujda
100		اكروبوليس Agropolis
89		أفزي AFZI
89	تطوير المناطق الصناعية	اطلنتيك فري زون Atlantic free zone management (AFZM)
68	تهيئة المناطق الصناعية	شركة تهيئة مجمع سلوان Société d'aménagement du parc de Selouane (SAPS)
51	تدبير المناطق	هاليوبوليس Haliopolis
34	إدارة المجمعات الصناعية	ميدبارك ش م Midpark SA
34	تعزير المناطق السياحية	شركة تميمين كالا إريس Société de valorisation de cala iris (SAVCI)
32	استغلال مياه الشرب	كاميرونيز دي زو Camerounaise des eaux
15	تهيئة المناطق الصناعية	سوجيبوس SOGEPOS

¹⁹ تم إنشاء MEDZ كشركة مساهمة ذات مجلس إدارة في 29 سبتمبر 1967 تحت اسم "Marrakech Motel SA" ثم أصبحت "Maroc Hôtels et Villages" سنة 2001 ثم MEDZ سنة 2006.

²⁰ الكلفة التوقعية دون احتساب المنطقة الصناعية للرباط.

²¹ بالنسبة لقطاع ترحيل الخدمات فهذا المبلغ يخص المساحة القابلة للكراء.

²² بالنسبة لقطاع ترحيل الخدمات فهذا المبلغ يخص رقم المعاملات المتعلقة بالكراء في نهاية 2017.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

شملت مراقبة تسيير شركة ميدزيد الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2016، وقد أسفرت عن تسجيل العديد من الملاحظات ومجموعة من التوصيات، همت الجوانب التالية:

- الاستراتيجية ونموذج الأعمال والوضعية المالية للشركة؛
- مدى تنفيذ المشاريع في كل من مجال مناطق الأنشطة الاقتصادية المتعلقة بالصناعة والسياحة وترحيل الخدمات؛
- الأثر الاجتماعي والاقتصادي لمناطق الأنشطة الاقتصادية المنجزة.

أولاً. الاستراتيجية ونموذج الأعمال والوضعية المالية للشركة

منذ إنشاء ميدزيد استمر نموذج أعمالها في التطور، حيث بدأت الشركة نشاطها في قطاع السياحة سنة 2002، لتوسع من نطاق تدخلها إلى الأنشطة الصناعية وترحيل الخدمات والأنشطة الحضرية ابتداء من سنة 2005. وإلى غاية سنة 2007، اعتبرت ميدزيد بمثابة قاطرة في مجال إطلاق وتصميم وتطوير مناطق الأنشطة الاقتصادية.

وابتداء من سنة 2010، قامت ميدزيد بتبني نموذج أعمال يتميز بتحكمه في سلسلة تطوير مناطق الأنشطة الاقتصادية بأكملها، من التصميم إلى التدبير مروراً بالتهيئة والبناء والتسويق. ويهدف نموذج الأعمال هذا إلى الموازنة بين المصلحة العامة والمردودية الاقتصادية والمالية للشركة. وبعبارة أخرى، يسعى إلى التوفيق بين ضرورة مصاحبة السياسات القطاعية والتنمية الترايبيبة المندمجة والمردودية المالية للمشاريع في إطار شراكة بين ميدزيد والسلطات العمومية. وقد أسفرت مراقبة هذا النموذج عن تسجيل مجموعة من النقائص، نوردتها كما يلي.

← محدودية نموذج الأعمال

أبانت المراقبة عن محدودية نموذج الأعمال المتعلق بشركة ميدزيد وعدم ملاءمته لخصوصيات بعض المشاريع سيما تلك المنجزة خارج مدينة الدار البيضاء في مناطق ترحيل الخدمات. علماً أن هذه المناطق الأخيرة تظل في ملكية شركة ميدزيد من خلال شركتها الفرعية كازانيرشور وخاضعة لتسييرها بواسطة شركتها الفرعية ميدزيد سورسينغ.

← هشاشة الوضع المالي

وفي الواقع، تعاني شركة ميدزيد من هشاشة وضعها المالي بسبب عدة عوامل نذكر منها على الخصوص:

- مردودية متواضعة للاستثمارات: حيث مثل الرأس المال المستثمر نسبة 2 % في نهاية سنة 2016؛
- تمويل جزء من الاستثمارات بواسطة ديون قصيرة الأجل؛
- ضعف الموارد الذاتية مقارنة بإجمالي الميزانية، حيث شكلت الموارد الذاتية معدل سنوي متوسط قدره 15 % من سنة 2012 إلى سنة 2016؛
- ارتفاع مستوى المديونية: من سنة 2012 إلى سنة 2016 سجلت المديونية معدلاً سنوياً قدره 3,29 مليار درهم.
- تطور سلبي لرقم المعاملات: حيث سجل رقم المعاملات المجمع معدلاً سلبياً لمتوسط النمو السنوي (TCAM) بنسبة 8,25 % بين سنتي 2012 و2016؛
- ارتفاع نسبي لعجز الخزينة: في نهاية سنة 2016، بلغ صافي خزينة ميدزيد 364- مليون درهم مقابل 710- مليون درهم سنة 2012.

ثانياً. مناطق الأنشطة الصناعية

تبنت شركة ميدزيد سياسة مصاحبة السلطات العمومية في تفعيل المخططات والبرامج الوطنية والجهوية لتطوير وتنمية المناطق الصناعية المندمجة (P2I). ومنذ إنشائها، طورت ميدزيد 13 منطقة صناعية مندمجة (P2I)، بتكلفة إجمالية قدرها 5.77 مليار درهم، باستثناء تكاليف تطوير مناطق كزنانية (Gueznaya) وتكنوبول الرباط (Technopole de Rabat).

وقد أسفرت مراقبة هذه المشاريع عن تسجيل الملاحظات التالية:

← نقائص على مستوى تصميم تهيئة مناطق الأنشطة الصناعية

يسبق تصميم تهيئة أية منطقة صناعية مذكرة تفاهم وكذا اتفاق الأطراف حول المشروع. وفي هذا الإطار، سجل المجلس ما يلي:

- عدم القيام بدراسة "السوق" لعدة مشاريع وهي: أفزي MIDPARC AFZI وميدبارك، والمنطقة الصناعية لأيت قمر، وبوجدور وسلوان.
- غياب دراسة التوضع لمشروع هاليو بوليس Haliopolis وأكربول أكادير Agropole Agadir.
- غياب مذكرة التفاهم الخاصة بالمشاريع التالية: آيت قمر، وبوجدور وهاليو بوليس Haliopolis.

وقد أظهرت مراقبة ملفات هذه المشاريع (13 مشروع) أن المدة الفاصلة بين تاريخ توقيع مذكرة التفاهم بين الأطراف وتاريخ إبرام اتفاقيات الاستغلال، هي مدة طويلة نسبيا بالمقارنة مع ما هو متفق عليه. إذ أن هذه المدة التعاقدية كان يجب ألا تتعدى ستة أشهر من تاريخ توقيع مذكرة التفاهم، غير أنه لوحظ أنها تتراوح بين 8 أشهر و28 شهراً كمدة تأخير عما هو متفق عليه.

فضلا على ذلك، لوحظ إطلاق أشغال تهيئة بعض المشاريع قبل توقيع مذكرة التثمين. ويتعلق الأمر بكل من أكربول مكناس "Agropolis Meknès" وتكنوبول وجدة "Technopole Oujda" وأكربول بركان "Agropole Berkane" ومنطقة أفزي "AFZI".

◀ صعوبة تسويق المجمعات الصناعية المندمجة

أسفرت مراقبة عملية تسويق المجمعات الصناعية المندمجة عن الملاحظات التالية:

- لوحظ تأخر في تحقيق رقم المعاملات التوقعي: بين سنة 2015 و2017 لوحظ فارق بين المنجزات والأهداف المتوخاة بلغ إجماليا 255 مليون درهم. توزع بين مشروع ميدبارك "Midparc" بمبلغ قدره 173 مليون درهم، ومشروع تكنوبول وجدة "Technopole Oujda" بمجموع 129 مليون درهم.
- وأخذا بعين الاعتبار المشاريع التي بدأ تسويقها قبل 6 سنوات، وباستثناء المشاريع حديثة التسويق، بلغت النسبة العامة للتسويق بالمحطات الصناعية 71%. حيث سجلت نسبة 41% بتكنوبول وجدة، و37% بالمنطقة الصناعية لسلوان و38% بالمنطقة الصناعية لأيت قمر بالحسيمة.
- ضعف نسبة تثمين المساحات التي تم تسويقها: تم استغلال 187 من أصل 459 تم تسويقها أي بنسبة 41% على الرغم من تجاوز الأجل التعاقدية لبداية الاستغلال.
- آجال تدبير ملفات الزبناء: أسفرت مراقبة ملفات بعض الزبناء الراغبين في إقامة مشاريع بالمنطقة الصناعية AFZI، على أن متوسط مدة معالجة ملفاتهم تتراوح بين أربعة وسبعة أشهر.

◀ استمرار ميدزيد في تحمل تكاليف تدبير المناطق الصناعية

تتولى شركة ميدزيد سورسينغ (وهي شركة تابع لشركة ميدزيد) تدبير الخدمات بالمناطق الصناعية وخاصة الحراسة والبستنة والحراسة والتنسيق مع السلطات المحلية.

وفي غياب التزام الصناعيين بدفع تكاليف تدبير المناطق الصناعية تتحمل ميدزيد هذه التكاليف من ميزانيتها، في انتظار تكوين جمعيات المهنيين داخل نفس المناطق. وبهذا تقوم ميدزيد ببرمجة هذه التكاليف داخل ميزانيتها، من أجل الحفاظ على رونق هذه المناطق. وقد بلغت مصاريف التدبير بالنسبة للمناطق الحرة ما قدره 26,4 مليون درهم بين سنة 2014 إلى 2017، الشيء الذي يتقل خزينة شركة ميدزيد.

ثالثا. مناطق ترحيل الخدمات

في إطار شراكة عمومية بين الدولة وشركة ميدزيد، التزمت هذه الأخيرة بتطوير أربع مجمعات خاصة بترحيل الخدمات مكونة من مساحة إجمالية قدرها 602.000 متر مربع موزعة على أربع مدن هي: الدار البيضاء، والرباط وفاس وجدة. وقامت شركة ميدزيد بتهيئة وبناء الأربع مجمعات الصناعية المندمجة المتخصصة في ترحيل الخدمات باستثمار قدره 3,62 مليار درهم وتتكلف ميدزيد بتسويقها وتدبير خدماتها.

حصيلة الانجازات في قطاع ترحيل الخدمات

مناطق ترحيل الخدمات	الاستثمار المتوقع (بمليون درهم)	الاستثمار المنجز (بمليون درهم)	مساحات التأجير المتوقعة (ب م ²)	مساحات التأجير المنجزة (ب م ²)	المساحات المسوقة (ب م ²)
كازا نيرشور (Casaneashore)	2 498	2 299,00	270 000	220 000	154 149
تكنوبوليس - الرباط شور (TRS)	2 430	1 031,00	205 000	68 000	44 520
فاس - شور (FS)	1 144	194,33	107 000	16 000	8 280
وجدة - شور (OS)	120	108,33	20 000	7 500	388
المجموع	6 192	3 632,66	602 000	311 500	207 337

المصدر : ميدزيد

ولضمان تدبير مجتمعات ترحيل الخدمات اعتمدت شركة ميدزيد على الشركات التابعة لها كشركة ميدزيد سورسينغ إلى جانب شركات أخرى تتحمل أصول مجتمعات ترحيل الخدمات كشركة كازا نيرشور وشركة تكنوبوليس.

وقد أسفرت مراقبة تسيير هذا المجال عن الملاحظات التالية:

التزام ميدزيد بإنجاز استثمارات تفوق قدرتها المالية

منذ سنة 2006 التزمت ميدزيد بتطوير أربع محطات تصل مساحتها إلى 602.000 متر مربع من المكاتب والمحلات المعدة للخدمات بأربع مدن وهي الدار البيضاء، الرباط وفاس ووجدة. وإلى حدود سنة 2017 قامت شركة ميدزيد بإنجاز نصف المساحة المرتقبة.

وقد أدى اختيار السلطات العمومية لميدزيد كشركة مصاحبة لتنزيل استراتيجية ترحيل الخدمات، إلى التزام شركة ميدزيد باستثمارات تفوق قدراتها المالية، الشيء الذي أضعف وضعيتها المالية. ففي سنة 2016، استثمرت ميدزيد 3,6 مليار درهم من أجل الحصول على الوعاء العقاري وتهيئة وبناء مناطق الأنشطة الاقتصادية الخاصة بترحيل الخدمات. وأدى هذا التسارع في الاستثمارات وضعف التسويق إلى تدهور كل من المردودية وسيولة الخزينة (صافي مجموع الخزينة بلغ 710- مليون درهم سنة 2012، وفي نهاية سنة 2016 بلغ 364- مليون درهم).

أوجه قصور على مستوى تخطيط وتهيئة وبناء المجتمعات الخاصة بترحيل الخدمات

يتجلى ذلك من خلال النقائص التالية.

غياب بعض الدراسات الضرورية لإنجاز المشاريع

في إطار اتفاقيات الشراكة المبرمة بين شركة ميدزيد²³ والدولة ووفقا لدفاتر التحملات الخاصة بالمناطق المخصصة للخدمات المرحلة، التزمت ميدزيد بإعداد الدراسات الأولية الخاصة بدراسة السوق، ودراسة التموقع والدراسات التقنية والمالية، إلا أنه لوحظ عدم قيام الشركة بكل هذه الدراسات. كما أن ميدزيد لا تحتفظ بوثائق تتبع المشاريع ابتداء من التخطيط وصولا إلى البرمجة والتهيئة.

وزيادة على ذلك، فإن اختيار أماكن إقامة المشاريع لم يتم تبريره بدراسات الجدوى المتعاقد حولها. مما يشكل بوجه عام مخاطر على جاذبية الشركات والاستثمارات إلى مناطق ترحيل الخدمات (على سبيل المثال فاس-شور ووجدة - شور).

عدم الوصول إلى تحقيق الأهداف المتعلقة ببناء مجتمعات "ترحيل الخدمات"

التزمت شركة ميدزيد بتحقيق مساحة إجمالية خاصة بترحيل الخدمات تصل إلى 602.000 متر مربع، بيد أنه، وفي أواخر سنة 2017، لم يتعد معدل الإنجاز العام 46% (أي 311.500 متر مربع).

كما لوحظ تجاوز المدد الزمنية المتعاقد بشأنها. ففي نهاية سنة 2017 (علما أن الأشغال لم تنته بعد)، لوحظ تأخر في إنجاز مشاريع كازا نيرشور (CNS) وتكنوبوليس الرباط (TRS) وفاس شور (FES SHORE)، بالإضافة إلى أنه لم تتمكن شركة ميدزيد من احترام المدة التعاقدية لإنجاز مشاريع ترحيل الخدمات والمحددة في 72 شهرا ابتداء من تاريخ بداية الأشغال، حيث وصلت مدة هذا التأخر إلى 72 شهرا بمشروع كازا نيرشور، و60 شهرا بمشروع تكنوبوليس الرباط و48 شهرا بمشروع فاس شور.

²³ - اتفاقية الاستثمار بين الدولة وشركة ميدزيد بتاريخ 14 يونيو 2007 والاتفاقية المعدلة بتاريخ 12 يونيو 2009
- اتفاقية الاستثمار بين الدولة وشركة كازانيرشور بتاريخ 14 يونيو 2007 والاتفاقية المعدلة الأولى بتاريخ 03 يونيو 2009 والاتفاقية المعدلة الثانية بتاريخ 17 مايو 2011؛
- اتفاقية الاستثمار بين الدولة وشركة تكنوبوليس الرباط شور بتاريخ 12 يونيو 2009 والاتفاقية المعدلة بتاريخ 17 مايو 2011؛
- اتفاقية الاستثمار بين الدولة وشركة فاس شور بتاريخ 06 مايو 2009 والاتفاقية المعدلة بتاريخ 17 مايو 2011

بالإضافة إلى ذلك، تمت في نهاية سنة 2017، تهيئة مساحة إجمالية تصل إلى 287.244 متر مربع، غير أنها بقيت أرضا عارية دون تامين. مما يتعارض مع التزامات شركة ميدزيد مع الدولة.

من جانب آخر، قامت شركة ميدزيد في سنتي 2009 و 2011 بإجراء تعديلات على مخطط إنجاز المجمعات الخاصة بترحيل الخدمات، إلا أنها لم تدل للمجلس الأعلى للحسابات بأي مخطط تعديلي مؤشر عليه من لدن اللجنة التقنية للخدمات المرحلة كما هو منصوص عليه في منشوري رئيس الحكومة لسنتي 2007 و 2016.²⁴

■ عدم التحكم في كلفة بناء المجمعات

استفادت شركة ميدزيد من وعاء عقاري من أجل إنجاز مجمعات صناعية مندمجة خاصة بترحيل الخدمات، من خلال شراء أراضي الملك الخاص للدولة والجماعات الترابية بأئمنة تفضيلية تخضع لشروط الإنجاز المنصوص عليها في دفاتر تحملات الاستثمار. ويوضح الجدول التالي تكلفة اقتناء العقارات للمجمعات الأربعة.

تكلفة اقتناء العقار

وجدة-شور	فاس شور	كازانيرشور	تكنوبوليس الرباط شور	تكلفة العقار (بمليون درهم)
30,76	21,48	129,81	149,81	
-	20	38	107	المساحة (بالهكتار)

المصدر: ميدزيد

والى غاية سنة 2017، تراوح متوسط كلفة البناء بين 7.644,16 و 10.250,40 درهم للمتر المربع. وحسب مسؤولي شركة ميدزيد، فقد تحسن تدبير تكاليف البناء بشكل ملحوظ، حيث، ابتداء من سنة 2012، ونظرا للخبرة المكتسبة، وضعت شركة ميدزيد استراتيجية لترشيد تكاليف البناء عبر تحسين التصاميم مع الوفاء باحترام كل من القوانين الجاري بها العمل وكذا حاجيات زبنائها ونصوص دفاتر التحملات.

يأخذ المجلس بعين الاعتبار التأكيدات الصادرة عن شركة ميدزيد بشأن كلفة البناء وكذا المجهودات المبذولة لتخفيض هذه الكلفة بشكل تدريجي. وعلى سبيل المثال فقد تم تخفيض تكلفة بناء مجمع كازانيرشور بأكثر من 50 % بين سنتي 2006 و 2017.

■ تأخر في إنجاز المشاريع وعدم تحقيق كل الأهداف المتعلقة بتطوير مجمعات ترحيل الخدمات

في إطار نفس الشراكات، حصلت ميدزيد على أراضي مخزنية بأئمنة تفضيلية مقابل تامينها في آجال توقعية تحدها عقود البيع ودفاتر التحملات وكذا اتفاقيات الاستثمار. غير أن الشركة لم تحترم التزاماتها في جميع المشاريع المخصصة للخدمات المرحلة، لا سيما مواعيد إنجاز تلك المشاريع وكذا برنامج الاستثمارات.

ففي نهاية سنة 2017 (علما أن الأشغال لم تنته بعد)، لوحظ تأخر في إنجاز مشاريع كازا نيرشور (CNS) وتكنوبوليس الرباط (TRS) وفاس شور (FES SHORE)، بالإضافة إلى أنه لم تتمكن شركة ميدزيد من احترام المدة التعاقدية لإنجاز مشاريع ترحيل الخدمات والمحددة في 72 شهرا ابتداء من تاريخ بداية الأشغال، حيث وصلت مدة هذا التأخر إلى 72 شهرا بمشروع كازا نيرشور، و 60 شهر بمشروع تكنوبوليس الرباط و 48 شهرا بمشروع فاس شور.

بالنسبة لبرامج الاستثمار فشركة ميدزيد لم تحقق كل برامج الاستثمار التي التزمت بها في إطار شراكتها مع السلطات العمومية. ويبين الجدول التالي الاستثمارات المنجزة بالمقارنة مع تلك المبرمجة في إطار المشاريع الأربعة.

24 - منشور الوزير الأول عدد 2007/9 المتعلق بإرساء عرض المغرب ترحيل الخدمات
- منشور رئيس الحكومة عدد 2016/5 بتاريخ 2016/05/05 المتعلق بإرساء عرض المغرب ترحيل الخدمات

نسبة إنجاز برامج الاستثمار

مجمعات ترحيل الخدمات	الاستثمار المبرمج (بمليون درهم)	الاستثمار المنجز (بمليون درهم)	معدل الإنجاز (%)
كازانيرشور (CNS)	2.498	2.299,00	92,03
تكنوبوليس - الرباط (TRS)	2.430	1.031,00	42,43
فاس - شور (FS)	1.144	194,33	16,99
وجدة - شور	120	108,33	90,28
المجموع	6.192	3.632,66	58,61

■ إنشاء غير مبرر لمنطقة صناعية حرة داخل مجمع "تكنوبوليس الرباط"

شهد مجمع "تكنوبوليس الرباط" المخصص للخدمات المرحلة الخاصة بالتكنولوجيات الحديثة ذات القيمة المضافة العالية والبحث والتطوير، إنشاء منطقة حرة وكذا أنشطة خدمية. وبالتالي، تم إحداث تغيير لتخصيص المنطقة من خلال السماح بأنشطة صناعية غير مرتبطة بالتخصيص الأولي. وقد سمح تعديل الاتفاقية الأولية بين مبرزيد والدولة بتاريخ 12 يونيو 2009 بخلق منطقة خاصة بالخدمات والتكنولوجيا (629.966 متر مربع) إلى جانب المنطقة الخاصة بترحيل الخدمات (325.698 متر مربع).

وفي سنة 2015، تم إنشاء منطقة حرة بمنطقة "تكنوبوليس الرباط" مانحة بذلك طابعاً جديداً للمنطقة، لتتحول من منطقة متخصصة في أنشطة ذات محتوى تكنولوجي إلى منطقة متعددة التخصصات والأنشطة. وقد تم تنفيذ هذا التغيير في غياب الدراسات الاقتصادية ودراسة الجدوى التي تبرر ذلك، والخطة المصاحبة لهذا التصور الجديد للمشروع، الشيء الذي قد يؤثر سلباً على النظام البيئي للمشروع.

بالإضافة إلى ذلك، فإن اختيار موقع "تكنوبوليس الرباط" لإنشاء منطقة حرة خاصة بشركات صناعية ليس مبرراً. لأنه، وغير بعيد عن هذا الموقع (حوالي 30 كلم) قامت شركة مبرزيد بإنشاء المحطة الصناعية المندمجة أفري AFZ بمدينة القنيطرة والتي تحتوي على منطقة صناعية حرة ومنطقة صناعية بمساحة إجمالية تصل إلى 345 هكتار خاصة بصناعة السيارات وأنشطة صناعية أخرى، وما تزال متوفرة على مناطق غير مسوقة ولم يتم ترميمها.

← صعوبات تسويق وتبديل مناطق ترحيل الخدمات

أظهرت المراقبة وجود صعوبات في تسويق وتبديل مناطق ترحيل الخدمات، ويرجع ذلك إلى العوامل التالية.

■ تعدد المتدخلين وعدم كفاية المساطر

إلى جانب شركة مبرزيد والشركات التابعة لها، يتدخل شركاء آخرون في عملية ترويج المساحات المتعلقة بمناطق ترحيل الخدمات، لاسيما اللجنة التقنية للقطاع ووزارة الصناعة ووكالة الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات سابقاً، بيد أن تعدد المتدخلين يتم في غياب مساطر رسمية ومكتوبة تحدد دور ومسؤوليات كل طرف. وهذا الأمر يطرح مشكلة في التنسيق فيما بين المتدخلين.

بالإضافة إلى ذلك، قامت شركة مبرزيد بإعداد مسطرة داخلية تحدد مهام كل البنات الإدارية التي تتدخل في عملية التسويق، ولا سيما مديرية تسويق وترحيل الخدمات ومديرية الحظيرة ومديرية المالية والموارد التابعتين لشركة مبرزيد سورسينغ والشركة حاملة الأصول كازا نيرشور ش.م.

غير أنه لوحظ أن المساطر الحالية لا تحدد بدقة شكليات تأجير المساحات وأجال دراسة الملفات ومسطرة التفاوض بشأن عقدة الكراء وحيازة المساحات ونشر لائحة المحلات الشاغرة، الخ.

■ عدم تطوير التخصصات الواعدة ذات القيمة المضافة العالية في مجالي (KPO) 25 (ESO) 26

إلى غاية سنة 2017، احتضنت مجمعات مبرزيد "لترحيل الخدمات" ما يناهز 107 شركة متخصصة، خاصة في ثلاث مجالات: إفراز الخدمات المرتبطة بأنظمة الإعلام ITO (48%) ومراكز المكالمات CRM (18%) وإفراز العمليات الأفقية والعمودية BPO (15%).

وعلى الرغم من أن تخصصي KPO و ESO يتمتعان بأفاق واعدة على المستوى الدولي وقيمة مضافة عالية، إلا أنه لم يتم تطويرهما بشكل كاف في مجمعات ترحيل الخدمات التابعة لشركة مبرزيد. إذ لا يمثل التخصص المرتبط

25 الاستعانة بمصادر خارجية في عملية المعرفة (Knowledge Process Outsourcing)
26 الاستعانة بمصادر خارجية في الخدمات الهندسية (Engineering Service Outsourcing)

بالخدمات الهندسية (ESO) سوى 8 % على مستوى هذه المجمعات، في حين أن التخصص المرتبط بخدمات المعرفة (KPO) مازال غائبا فيها.

ولمعالجة هذا الوضع، أولت عقود الأداء (2016 - 2020) عناية خاصة لهذين التخصصين في قطاع ترحيل الخدمات من خلال وضع توقعات بخلق ما يقارب 14000 منصب شغل إضافي من لدن تخصص ESO وحوالي 6000 منصب إضافي في مجال KPO.

■ صعوبات تسويق بعض مجمعات ترحيل الخدمات

شهدت عملية تسويق المساحات في مجمعات ترحيل الخدمات الخاصة بشركة ميدزيد نموا بمتوسط 14 % خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2016. وعرفت هذه الفترة مستويين من النمو: الأول (2009 - 2012) بمتوسط نمو قدره 25% والثاني (2013 - 2016) بمتوسط نمو 5%.

وقد تضاعف معدل امتلاء المساحات المخصصة لترحيل الخدمات ثلاث مرات في غضون سبع سنوات، حيث انتقل من 67.217 متر مربع في سنة 2009 إلى 198.670 متر مربع في نهاية سنة 2016. وفي نهاية سنة 2017، وصلت المساحة (الجاهزة) المسلمة في الأربع مجمعات الخاصة بترحيل الخدمات إلى 227.446 متر مربع من بين مساحة قدرها 228.446 متر مربع قابلة للتأجير، محققة بذلك معدل امتلاء يتراوح بين 6% في وجدة-شور و 99% في الدار البيضاء نيرشور.

في المقابل، سجل انخفاض الطلب على الإيجار كلما ابتعدنا عن مجمعي الدار البيضاء والرباط في اتجاه مجمعي فاس ووجدة. ونتيجة لذلك، ظلت الأجزاء المبنية المعدة للتسويق من مجمعي فاس-شور ووجدة شور فارغة لعدة سنوات بعد التسليم (ثلاث سنوات بالنسبة للأول و 4 سنوات بالنسبة للثاني).

وفي هذا الباب تثار تساؤلات بشأن اختيار مواقع تهيئة وبناء مجمعات ترحيل الخدمات وتحديد حجم المشاريع والمجهود المتعلق بالترويج والتسويق وسعر الكراء وتحملات الاكتراء.

■ رقم معاملات ممرکز في مجمع "كازا نيرشور"

أثرت وضعية التسويق وعدم تحقيق الأهداف المتعلقة ببناء المجمعات الخاصة بترحيل الخدمات على تطور النشاط وحجمه في مجمعات شركة ميدزيد ونمو رقم معاملاتهما. فما بين 2013 و 2017، بلغ معدل النمو السنوي المتعلق برقم معاملات الاكتراء التراكمي ما قدره 7.65 % بمتوسط زيادة سنوية قدره 24 مليون درهم. ويعكس هذا الرقم حالة ركود في تسويق المساحات الخاصة بترحيل الخدمات خارج الدار البيضاء، ونخص بالذكر مجمعات وجدة وفاس والرباط خصوصا مع امتلاء مجمع الدار البيضاء نيرشور، وهو المجمع الأكثر جاذبية بين مجمعات شركة ميدزيد لترحيل الخدمات.

في المقابل، يتركز رقم معاملات قطاع ترحيل الخدمات لشركة ميدزيد في مجمع الدار البيضاء نيرشور الذي حقق ما قدره 253 مليون درهم في سنة 2017 أي حوالي 80 % من مجموع رقم المعاملات السنوي. وبعبارة أخرى، فإن نشاط ترحيل الخدمات بالنسبة لثلاثة مجمعات لا ينتج سوى 20% من مجموع رقم المعاملات السنوي.

في نهاية سنة 2017، تبين من خلال فحص مكونات رقم المعاملات المتعلقة بتحملات الاكتراء وملحقاته الخاص بمجمع "الدار البيضاء نيرشور"، أن النظام الجماعي لمنح رواتب التقاعد (كمالك لجزء من مجمع كازا نيرشور) حقق 21,18 مليون درهم، وحققت شركة كازانيرشور ش.م ما قدره 42,93 مليون درهم وهما يمثلان معا 80 % من مجموع رقم المعاملات السنوي (على التوالي 27 % و 53 %).

■ عدم مردودية تدبير مجمعات ترحيل الخدمات

في سنة 2017، حققت شركة "ميدزيد سورسينغ" رقم معاملات بقيمة 80,89 مليون درهم، وبلغت النفقات المتعلقة بتدبير مجمعات ترحيل الخدمات ما قدره 87,48 مليون درهم ضمنها تحملات متغيرة بلغت 2758,28 مليون درهم وتحملات ثابتة²⁸ تصل إلى 29.20 مليون درهم. وفي نهاية سنة 2017، بلغت التحملات الإجمالية لمجمعات ترحيل

²⁷ يتضمن هذا المبلغ التحملات المتغيرة المتعلقة بتكاليف الكهرباء الخاص بالبناء والتي يتم فوترتها بشكل مستقل ولا تدرج في باب " رقم المعاملات تحملات الكراء وملحقاتها"

²⁸ يجدر التذكير بكون بعض التحملات الثابتة هي في الواقع تحملات متغيرة لأنها تدرج ضمن خانة التدبير من الباطن لشركة ميدزيد سورسينغ على سبيل المثال تكاليف المستخدمين المعيّنين في المجمعات وتكاليف مصلحة الفوترة على مستوى المجمعات ...

الخدمات ما يناهز 59,50 مليون درهم²⁹ وهو ما يمثل 74% من مجموع مداخيل قطاع تسيير مجمعات ترحيل الخدمات الذي يقدر ب 80,89 مليون درهم³⁰.

وكنتيجة للتأخير المسجل على مستوى إنجاز مجمعات ترحيل الخدمات والتي أثرت سلباً على التسويق ورقم المعاملات في مناطق تكنوبوليس- الرباط وفاس شور ووجدة شور، يتساءل المجلس الأعلى للحسابات بشأن ربحية نشاط تدبير هذه المجمعات بالنسبة لميزيد سور سينغ.

◀ عدم بلوغ الأهداف المتعلقة بالأثر الاجتماعي والاقتصادي لمجمعات ترحيل الخدمات

شمل تقييم الأثر الاجتماعي والاقتصادي لقطاع ترحيل الخدمات بشكل عام ومجمعات ترحيل الخدمات التابعة لشركة ميزيد بشكل خاص ثلاثة جوانب أساسية:

- الجانب الاقتصادي ويرتبط بمؤشرات الناتج الداخلي الخام الإضافي والميزان التجاري والحصيلة المالية؛
 - الجانب الاجتماعي المتعلق بخلق فرص العمل وتحسين التكوين والمناخ الاجتماعي؛
 - صورة المغرب من حيث البنية التحتية والسمعة والترتيب العالمي وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر.
- وقد أظهر هذا التقييم عدم بلوغ الأهداف المتوخاة من إحداث تلك المجمعات، سيما على مستوى تأثيراتها على المجالات التالية.

أ. آثار قطاع ترحيل الخدمات على سوق الشغل وعائدات التصدير

تهيمن شركة ميزيد على حصة 40% من السوق في قطاع ترحيل الخدمات في المغرب. وهذا يعني أن 40% من مناصب الشغل التي تم خلقها ورقم المعاملات الذي تم تحقيقه في هذا القطاع على المستوى الوطني تتحقق من خلال مجمعات ترحيل الخدمات التابعة لهذه الشركة.

في سنة 2015، حقق قطاع ترحيل الخدمات ما قدره 8 مليار درهم كرقم معاملات مقابل 7,21 مليار درهم في سنة 2013، وحقق زيادة كبيرة في مناصب الشغل التي تم خلقها والتي بلغت 70.000 منصب شغل مقابل حوالي 40.400 منصب في سنة 2009. وخلال سنة 2016، حقق القطاع نمواً بأكثر من 6%.

بيد أن النتائج التي تحققت في الواقع تظل أقل من الأهداف التي حددتها الدولة في استراتيجية قطاع ترحيل الخدمات. فقد بلغت مناصب الشغل التي تم خلقها في هذا القطاع ما يناهز 70.000 منصب شغل في سنة 2015 بفارق نسبة 30% مقارنة بـ 100.000 منصب المتوقع في الاستراتيجية المسماة "عرض المغرب في مجال ترحيل الخدمات".

من جانب آخر، بلغت مداخيل صادرات القطاع 8 مليارات درهم في سنة 2015، وهو ما يمثل 40% فقط من الهدف الذي حددته استراتيجية 2015 والمتمثل في 20 مليار درهم.

ب. الأثر المباشر لمجمعات ترحيل الخدمات التابعة لميزيد

منذ سنة 2006، أنجزت شركة ميزيد مناطق متخصصة في ترحيل الخدمات (لم تكتمل بعد) بمساحة اجمالية تفوق 270.000 متر مربع من المساحات المكتبية والخدمات. علماً أن الهدف المتوقع هو بلوغ مساحة تقدر بحوالي 600.000 متر مربع في نهاية المطاف.

وفيما يتعلق ببرامج الاستثمار، استثمرت شركة ميزيد أزيد من 3,6 مليار درهم في تهيئة وبناء مناطق ترحيل الخدمات بشراكة مع السلطات العامة. علماً أن الهدف المسطر هو استثمار 6,1 مليار درهم. وفي نهاية سنة 2017، احتضنت مجمعات ترحيل الخدمات التابعة لشركة "ميزيد" أزيد من 107 شركة، خلقت بدورها أزيد من 32.000 منصب شغل مباشر، وتحقق حوالي 45% من رقم معاملات في قطاع ترحيل الخدمات.

ويشار إلى أن هناك آثار أخرى لمجمعات ترحيل الخدمات يمكن تقييمها ولا سيما دورها في التنشيط الاجتماعي والاقتصادي لمدن الاستقبال (النقل العمومي والقطاع العقاري والبنى التحتية، الخ). وفي هذا السياق، التزمت شركة ميزيد بإجراء دراسة عن الأثر الاجتماعي والاقتصادي والترابي والبيئي لمجمعاتها الصناعية وتلك المتخصصة في ترحيل الخدمات قبل متم سنة 2018، والتي سيتم تحيينها بشكل منتظم.

رابعاً. مناطق الأنشطة السياحية

إلى حدود سنة 2017، قامت ميزيد بإنشاء العشرات من مناطق الأنشطة السياحية بتكلفة وصلت إلى 2 مليار درهم، منها خمسة مشاريع تم تحقيقها وثمانية بقيت في مرحلة الدراسات. وقد أنجزت هذه المشاريع إما في إطار تحقيق رؤية

²⁹ باستثناء التحملات المتغيرة المتعلقة بتكاليف الكهرباء الخاص بالبناء التي تصل إلى 27,97 مليون درهم.

³⁰ تحملات الكراء وملحقاتها التي يؤديها الزبناء لميزيد سور سينغ.

2020 التي بدأ تفعيلها منذ سنة 2001، أو في إطار المخططات الجهوية لتطوير السياحة بمبادرة من الجماعات الترابية.

وفي هذا الإطار، سجل المجلس الأعلى للحسابات ما يلي.

← توقيف الاستثمار في المجال السياحي

قامت **ميدزيد** بتطوير عشرات المشاريع بواسطة شركتين تابعتين لها وهما شركة "واد فاس" وشركة "تهينة واستغلال كلا إريس CALA IRIS. ويعود قرار الاستثمار في المجال السياحي إلى الشركة الأم صندوق الإيداع والتدبير، في حين تقوم **ميدزيد** بالإنجاز، حيث تتولى تصميم وتهيئة وقيادة وتسويق المشاريع.

بيد أن هذا النشاط لم يعرف تطورا مهما، حيث قررت الشركة، ابتداء من سنة 2004، التوقف عن الاستثمار في هذا المجال بعد إنهاء المشاريع التي تم إطلاقها. وقد تم تأكيد هذه القرار من خلال الاستراتيجية الجديدة لصندوق الإيداع والتدبير للفترة 2018 - 2020 بالتخلي عن الاستثمار في المجال السياحي.

وبصفة عامة، كانت هناك نية لدى شركة **ميدزيد** للخروج من هذا النشاط منذ 2007، حيث لم تتجاوز المشاريع التي تم إطلاقها مرحلة "دراسة الجدوى". وبخصوص المساهمات التي كانت تتلقاها الشركة من صندوق الحسن الثاني "من أجل تحقيق جزء من المشاريع سيما الجزء المتعلق بالأشغال خارج الموقع"، لوحظ عدم تلقي شركة **ميدزيد** من الصندوق مبلغ 10,6 مليون درهم، منها 6 مليون درهم عن مشروع أكادال بمراكش و4,6 مليون درهم بمشروع الغندوري بطنجة. ومقارنة مع الكلفة الإجمالية للمشروعين المذكورين، تمثل هذه المساهمات 19% بالنسبة لمشروع أكادال و10% بالنسبة لمشروع الغندوري.

← إحداث بعض المناطق التي لا تستجيب للطلب

يخضع إحداث المناطق السياحية إلى مسطرة معينة من أجل تحديد المقترضات الواجب احترامها، بدءا من مرحلة تحديد فرص الاستثمار إلى اتخاذ القرار ودراسة "مردوبيته وجدواه"، وخلال كل مرحلة "دراسات أو أشغال" عندما يتم إدخال تعديلات على التصاميم الأولى.

بيد أنه، خلال هذه المرحلة، تعود مسؤولية اتخاذ قرار الاستثمار بالأساس إلى هيئات الحكامة بصندوق الإيداع والتدبير. فيما يعود تطوير المناطق السياحية إلى شركة **ميدزيد**، علما أنه لا يتم إشراكها في تحديد مواقع المشاريع، ولا حجمها ولا تخصصها، حيث يتم اختيار هذه المعايير، عموماً في إطار تحقيق الرؤية الاستراتيجية للحكومة أو المخططات الجهوية للجماعات الترابية المعنية.

وفي حالة بعض مناطق الأنشطة السياحية، لوحظ أن مبيعات البقع المجهزة لم تصل إلى الأهداف المنشودة، مما أثر سلبا على استغلال هذه المناطق حيث لم تسوق منها سوى 108 بقعة مجهزة بمشروع واد فاس من بين 847 بقعة، في حين تم بيع 65 بقعة من أصل 75 بقعة بالنسبة لمشروع زهرة النخيل بمراكش. مما أدى بشركة **ميدزيد** إلى تغيير حجم بعض المناطق وكذا تخصصها. والمثال الواضح على ذلك هو مشروع "واد فاس"، حيث قامت الشركة باستشارة خارجية من أجل البحث عن مستثمرين جدد، لكن بدون نتائج ملموسة. مما جعلها تقوم بتغيير حجم المشروع مقارنة بالنسخة الأولى، حيث كانت تنوي بيع قطع كبيرة للمنعشين العقاريين لتعهد إليهم ببيعها إلى الخواص بعد تجهيزها. ونظراً لصعوبة التسويق، قامت **ميدزيد** بتجزئة تلك القطع إلى بقع أصغر من أجل بيعها مباشرة للخواص، وعلى الرغم من هذه الجهود، لا يزال مستوى المبيعات دون التوقعات.

← تأخر في نقل تجهيزات بعض المناطق السياحية المنجزة إلى ملكية الجماعات الترابية

بعد الاستلام المؤقت للأشغال على شركة **ميدزيد** أن تقوم بتحويل ملف التجهيزات المنجزة إلى الجماعة الترابية المعنية، وبعد سنة من ذلك تسلم الأشغال بصفة نهائية، حيث تقوم بتسليم محضر التخلي عن المرافق العمومية لصالح هذه الجماعات. بيد أنه، ولحد الآن، لم تحصل أية منطقة سياحية على محضر الاستلام النهائي.

وكنيجة لعدم نقل المرافق الجماعية إلى الجماعات الترابية المعنية تبقى شركة **ميدزيد** مسؤولة عن الحفاظ على المساحات الخضراء وعلى جودة الخدمات...إلخ.

← آجال تهيئة مشروع "وادي فاس" طويلة نسبيا

فقد عرف هذا المشروع عدة صعوبات أدت إلى تسجيل آجال طويلة نسبيا على مستوى الإنجاز. ففي سنة 2005، قام كل من صندوق الإيداع والتدبير ووزارة السياحة ومجلس مدينة فاس والمكتب الوطني للسكك الحديدية بتوقيع مذكرة تفاهم من أجل إنجاز هذا المشروع. وفي سنة 2007 انطلق المشروع وتمت تهيئة الكولف خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2010 ليتم استغلاله سنة 2012، وفي سنة 2016 بدأت الشركة في تسويق البقع الأرضية المنجزة. وهكذا فقد تطلب إنجاز هذا المشروع أكثر من 11 سنة.

بيد أنه، وبالنظر إلى الصعوبات التسويقية التي واجهتها، قامت **ميدزيد** بتغيير عرضها من خلال اقتراح مفهوم جديد للتسويق في سنة 2014 يستهدف سوق البناء السكني والتجاري بمدينة فاس. وفي سنة 2015 قامت الشركة بإعداد مخطط تعديلي للمشروع وافقت عليه السلطات سنة 2016.

◀ صعوبة تسويق وتثمين بعض المحطات السياحية

تتولى اللجنة المحلية للتتبع فحص الطلبات المقدمة والموافقة على بيع القطع الأرضية للمستثمرين في مجال السياحة. ويعين والي الجهة المعنية أعضاء هذه اللجنة، ويرأسها ممثل الولاية المعنية. وتسهر هذه اللجنة على تتبع تثمين المنطقة السياحية المعنية بالمشروع.

وقد أسفرت مراقبة تسويق بعض مناطق الأنشطة السياحية، سيما مشروع "وادي فاس" عن تسجيل ضعف نسبة التسويق التي لم تتعد 22% في نهاية سنة 2016، والتأخر في انطلاق عملية التسويق التي لم تبدأ إلا في النصف الثاني من سنة 2016 علما أن أشغال التهيئة انتهت منذ يونيو 2010. ويرجع المسؤولون عن المشروع صعوبة التسويق إلى توفر العرض العقاري بالمدينة.

فيما يخص مبيعات القطع الأرضية المنجزة، فقد حققت شركة **ميدزيد** 2433 مليون درهم من أصل 3.404,5 مليون درهم أي بنسبة 71%.

ومن حيث تثمين المشاريع السياحية، فقد بلغ متوسط المعدل العام للتثمين نسبة 33% (باستثناء محطة بينيد (Pinède)، ووصل هذا المعدل إلى 44% إذا استثنينا مشروع "واد فاس".

◀ صعوبة التثمين الفعلي لبعض المحطات السياحية

وفقا للاتفاقيات التي تربط **ميدزيد** بشركائها، تلتزم هذه الأخيرة بتتبع المشروع إلى حدود التثمين الفعلي لآخر قطعة أرضية مجهزة. لكن في الواقع تقوم شركة **ميدزيد** في تتبع بعض المشاريع التي تم تسويقها كاملة. (من خلال اجتماعات اللجنة المحلية والتفاوض مع بعض الزبناء من أجل حثهم على تثمين البقع الأرضية التي صارت في ملكيتهم). مما قد يؤدي إلى تكاليف إضافية ومجهود إضافي على مستوى التسيير.

كما لوحظ تأخر الجماعات الترابية في خلق الظروف الملائمة لاستغلال المناطق السياحية المحدثة كعدم ربطها بشبكة الكهرباء وتدابير النفايات، إلخ. وبهذا تكون شركة **ميدزيد** ملزمة بالحفاظ على رونق المنطقة بالاعتماد على وسائلها الخاصة.

وقد أدى التأخر في تثمين بعض البقع التي تم بيعها إلى تدهور التجهيزات والمساحات الخضراء بها (مشروع زهرة النخيل في مراكش على سبيل المثال). وتجدر الإشارة إلى أن دفاتر التحملات وكذا عقود البيع تنص على الفسخ والاسترجاع في حالة عدم تثمين البقع الأرضية المجهزة خلال فترة تعاقدية. غير أن **ميدزيد** لم تلجأ إلى هذه المسطرة على الرغم من تجاوز بعض الزبناء لهذه المدة التعاقدية بعشر سنوات.

◀ تأخر في إنشاء جمعيات تدبير المناطق السياحية

بعد الانتهاء من إنجاز المشروع، تواصل **ميدزيد** تدبير المناطق السياحية لضمان الأداء الوظيفي وجودة المرافق الجماعية، الأمر الذي تنتج عنه مصاريف للشركة يصعب توقعها.

إضافة إلى ذلك، تنص الاتفاقيات على إنشاء جمعيات للمالكين يعهد لها بتدبير المناطق السياحية وتحمل تكاليف تدبيرها، إلا أنه، وفي ظل غياب هذه الجمعيات، تستمر شركة **ميدزيد** في تحمل هذه التكاليف على الرغم من بيعها لمجموع البقع.

تبعالما سلف، يوصي المجلس الأعلى لحسابات السلطات العمومية بما يلي:

- إشراك شركة **ميدزيد** في مسطرة اختيار مناطق الأنشطة الاقتصادية وخصائصها (الحجم والموقع الجغرافي والتخصص، إلخ..)؛

- توفير إطار قانوني خاص بالمناطق الصناعية على غرار قانون المناطق الصناعية الحرة.

كما يوصي شركة **ميدزيد** بما يلي:

- على مستوى الاستراتيجية ونموذج الأعمال والوضعية المالية للشركة:

- مراجعة نموذج أعمالها وملاءمته مع الوضعية الحالية للمشاريع؛

- إجراء دراسات الجدوى قبل إنشاء المنطقة (دراسة السوق، دراسة التوقع، الدراسات التقنية والمالية إلخ..)؛

- التنفيذ التدريجي وتحجيم المساحات بما يتناسب وطلبات السوق؛
- وضع سياسة ترويجية، بالتنسيق مع الشركاء، وتعزيز وسائل تحسين مردودية مناطق الأنشطة الاقتصادية؛
- تشجيع المستثمرين، بالتشاور مع السلطات المحلية المعنية، على تولي تدبير المناطق التي تم تسويقها.
- تقييم الطلب المحتمل، واتخاذ التدابير المناسبة لتطوير وتسويق المناطق التي تعرف صعوبات تسويقية؛
- في مجال الأنشطة الصناعية: العمل على تحديد المسؤوليات، بالتشاور مع مختلف المتدخلين، في المجالات المالية والتسويقية وتتبع تئمين المناطق الصناعية؛
- في مجال مناطق ترحيل الخدمات:
 - وضع مسطرة تحدد شروط الكراء، وأجال معالجة الملفات، وكيفيات التفاوض حول عقود الكراء، وكذا نشر لائحة المقرات الشاغرة؛
 - تطوير تخصصات واعدة على الصعيد الدولي وذات قيمة مضافة عالية في مجال ترحيل الخدمات وخاصة "KPO" و"ESO" إلى جانب التخصصات الكلاسيكية؛
- في مجال مناطق الأنشطة السياحية:
 - نقل التجهيزات العمومية إلى الجماعات الترابية للحفاظ على جودتها وخصائصها الوظيفية؛
 - التوصل بمعية السلطات المحلية المعنية إلى اتخاذ تدابير تشجع المستثمرين على تئمين البقع الأرضية المجهزة المشتراة.

II. جواب رئيس مجلس الإدارة الجماعية لشركة "ميدزيد"

(نص مقتضب)

في إطار مسطرة الإجابة على تقارير المجلس الأعلى للحسابات وبعد دراسة الصيغة الأخيرة للتقرير، فإن شركة "ميدزيد" قد أدرجت التوصيات في مساطرها العملية وتم البدء في أجرأتها على مختلف مشاريعها.

أولاً. الاستراتيجية ونموذج الاعمال والوضعية المالية لشركة "ميدزيد"

◀ التوقع الاستراتيجي

تبنّت شركة "ميدزيد" منذ انشائها تموقع استراتيجي كشريك للدولة في مواكبة الاستراتيجيات القطاعية كاستراتيجية التنمية الصناعية ومخطط المغرب الأخضر ومخطط رواج ومخطط البوتيس ومخطط أزور والاستراتيجية الوطنية في مجال الطاقات المتجددة. وقد أدى هذا الخيار الاستراتيجي بشركة "ميدزيد" ان تكون في الوضعية الصعبة والتي تكمن في الموازنة في جل مشاريعها بين المصلحة العامة والمردودية الاقتصادية والمالية لهاته المشاريع.

ان دور شركة "ميدزيد" يتمحور حول إرادة الدولة بالقيام بعدة مشاريع وتوفير بنية تحتية بمستوى عالمي وذلك لتمكين المستثمرين من الحصول على رؤية متوسطة وبعيدة الامد حول توفر بنيات الاستقبال وقطع ارضية مهيئة ومكاتب مهنية.

فيما يخص المجال الصناعي كان الهدف هو توفير كافي من الاراضي المهيئة لفائدة المستثمرين المستقبليين، اما الهدف الثاني لهذه الرؤية هو خلق نوع من الانصاف المجالي وتنمية المناطق المتواجدة خارج المحور الرباط-الدار البيضاء. وفي هذا السياق تم تجهيز مجموعة من المشاريع في المناطق الشرقية والجنوبية من المملكة وفق مقاربة شمولية لإعداد المجال الترابي.

وقد قامت "ميدزيد"، بتجهيز 1300 هـ على مساحة اجمالية تقدر ب 1 600 هـ (ما يشكل 827هـ كمساحة قابلة للتفويت)، ما يقارب عرض اجمالي يسمح بتلبية حاجيات سوق بنايات الاستقبال الصناعية لمدة 10 سنوات. وقد تم تسويق 55 % من هاته العرض خلال 5 سنوات. ونظرا للدينامية التي تعرفها بعض القطاعات الصناعية، قامت شركة "ميدزيد" بتجهيز شطر إضافي ب 100 هـ وذلك لمواكبة تطور قطاع السيارات.

كما قامت الدولة بتكليف شركة "ميدزيد" بتجهيز شطر جديد من المنطقة الحرة للقنيطرة لإيواء شركة "بوجو" ومزودها بقطع الغيار، وذلك على مساحة 137هـ والتي تم ادماجها بمحيط المنطقة الحرة، حيث تم انجازها من طرف جد وجيز، في حدود 7 أشهر.

وتسهر شركة ميدزيد على إتمام الدراسات التقنية والتراخيص، للشروع في تجهيز وتوسيع المنطقة الحرة للنواصر "ميدبارك"، على مساحة 62هـ وذلك لمواكبة التطور الذي يعرفه قطاع الطيران وإعطاء روى واضحة للفاعلين في هذا القطاع وتهيئ الظروف الملائمة لإيواء منظومة "بوينك".

وتجدر الإشارة ان استقطاب مستثمرين دوليين في هذا القطاع مثل "بومباردي" الكندي وشركة "Stelia" (التابعة لايرباس) واكسيل الأمريكي المنتج لمواد صنع أجزاء الطائرات وكذلك مقاولات صغرى ومتوسطة بهذا القطاع، تؤكد الديناميا التي يعرفها هذا القطاع.

من جهة أخرى، فإن شركة "ميدزيد" بصدده، الشروع في تجهيز الشطر الثالث من المجمع الصناعي للجرف الأصفر على مساحة 135هـ.

ويرتقب ان يأوي هذا الفضاء الصناعي أنشطة دعم القطاعات الواعدة للمهن الدولية للمغرب ويتعلق الامر بأنشطة من كالصناعات الميكانيكية، وصناعة الصلب، وكذا الصناعات الكيماوية والشبه كيماوية.

فيما يخص قطاع ترحيل الخدمات لعبت "ميدزيد" دورا مهما جدا وساهمت في بناء وجهة المغرب كوجهة أنشطة ترحيل الخدمات وذلك عن طريق خلق مجموعة من المجمعات المندمجة عالية المستوى تحتوي على مجموعة من خدمات القرب وذلك لخلق مناخ مناسب للمستثمرين. وتجدر الإشارة الى ان خلق مناطق فاس-شور ووجدة-شور تندرجان في إطار جلب مستثمرين لخلق مناصب الشغل وقيمة مضافة مهمة في الجهات البعيدة عن محور الدار البيضاء طنجة.

في هذا الإطار استثمرت "ميدزيد" أكثر من 4 مليارات درهم في مناطق ترحيل الخدمات وانجزت 300 ألف متر مربع المخصصة المكاتب وهي حاليا تشغل 35000 عامل من طرف 200 شركة عالمية، بالإضافة الى مساحة اضافية تبلغ 100 ألف متر مربع قيد التسليم في افق 2020، مما سيسمح ب خلق 15 ألف منصب شغل إضافية.

وقد عرف نموذج ترحيل الخدمات، الذي صممه واعتمده "ميدزيد" في عام 2006 تماشياً مع التزامات الشراكة المؤسسية مع الدولة، تطوراً حيث تم في عام 2011 توقيع اتفاقية مع الدولة (اجراء تعديلات على اتفاقات الاستثمار) سمحت بتحويل جزء من الأصول إلى نقد: آلية معترف بها وموصى بها لأي شركة عقارية، من أجل السماح بتجديد وتناوب أصولها وبالتالي تعزيز التمويل الذاتي وضمان النمو على المدى البعيد.

إن هذا التطور في منظومة أعمال شركة "ميدزيد"، إلى جانب انجاز حجم مهم من المساحات والتحسين الملحوظ في معدلات الامتلاء والتحسين المستمر للنفقات، سمح بما يلي:

- انخفاض حاد في المديونية؛
 - تحسن واضح في الأموال الخاصة؛
 - تحسن كبير في الصحة المالية للفرع الخاص بالافشورينغ.
- وهكذا ساهمت جميع التدابير المتخذة في خلق قيمة مهمة للغاية لفرع ترحيل الخدمات. وقد تجاوزت قيمة السوق لأصول هذا الفرع بشكل كبير مجموع الراس المال المستثمر في البداية.

◀ الوضع المالي "الميدزيد"

تحسن الوضع المالي لـ "ميدزيد" بشكل كبير منذ عام 2016. وتُظهر المؤشرات المالية أدناه الأداء الجيد لأنشطة "ميدزيد" التي تم تنفيذها بين 2014-2016 وتعكس رغبة "ميدزيد" في تحسين ربحية الرساميل الخاصة، كما يتضح من الجداول الآتية.

- تحسن مستمر لرقم المعاملات بين سنة 2014 و2017

En MDH	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaire consolidé	523	728	767	970	1035

- تحسن مهم للنتائج الإجمالية، يعكس الاداء الجيد لشركة "ميدزيد" ابتداء من سنة 2015
- تحسن مستوى الرساميل الخاصة للشركة بفضل تحسن النتائج الصافية الإجمالية من جهة و عمليتي رفع من راس المال من جهة اخرى.
- انخفاض مستوى المديونية الإجمالية
- السيطرة على تكاليف الاستدانة بفضل خفض تكلفتها

▪ تطور رقم المعاملات

ورش تعزيز "التوجه نحو السوق والبناء" منذ نهاية 2013 كان له وقع ايجابي على رقم المعاملات الاجمالي للشركة ميدزيد، حيث تطور هذا الاخير كما يلي :

En MDH	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaire consolidé	523	728	767	970	1035

▪ تطور النتائج الاجمالية المدمجة

تمت مباشرة اوراش منذ سنة 2014 لتحسين مختلف وظائف شركه ميدز مما كان له أثر ايجابي مهم على نتائج الشركة إذ تطورت نتائج ميدزيد كالتالي :

En MDH	Social/consolidé	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat net	Social	-222	-586	-140	69	37	95	56
	Consolidé	-262	-230	-132	32	134	71	280

▪ تطور الرساميل الخاصة للشركة وعائداتها

أتاح تطور النتائج الصافية المدمجة، حدوث تحسن مستمر في ربحية الرساميل الخاص. وبالتالي، بلغت عائدتها 13 % في عام 2019، وهي نسبة عالية نظراً لطبيعة أنشطة ميدزيد وقيود الاستثمار فيها.

	2014	2015	2016	2017	2018
ROE (consolidé)	-% 14	% 3	% 8	% 4	% 13

تطور المديونية وكلفة التمويل

كجزء من تنفيذ مشاريعها الاستثمارية المختلفة، تعتمد ميدزيد على سياسة تمويل تجمع بين الرساميل الخاصة والديون.

ولها هدف مزدوج:

- استخدام أقل للرساميل الخاصة
- الاستفادة من تأثير الرفع الإيجابي للدين، مما يحسن من ربحية رأس المال المستثمر

وبالتالي تطورت المديونية الإجمالية كالآتي:

En MDH	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dettes consolidées	2955	3212	3454	3358	3006	2724
Fonds propres consolidés	515	1119	943	970	1777	1763
Ration d'endettement	%85	%74	%79	%78	%63	%61

كانت نسبة ديون ميدزيد المدمجة كبيرة في عام 2012، حيث تشمل مختلف القروض المتعاقد عليها لتغطية الاستثمارات الثقيلة المطلوبة لبدء مشاريع ميدزيد، ولا سيما كازانيشور وتكنوبوليس، وكذلك مرتبطة بالتأخير في تحصيل الإعانات المالية للدولة.

من أجل تنفيذ مشاريع مناطق ترحيل الخدمات قامت كازا نيرشور وتكنوبوليس بالاستدانة كالآتي:

- كازا نيرشور بمبلغ 2700 مليون درهم من مجموعة من البنوك المغربية في عام 2007
 - زيادة ديون شركة تكنوبوليس بقيمة 800 مليون درهم من نفس المجموعة المصرفية في عام 2007
- هذا المعدل لديه اتجاه هبوطي للوصول إلى نسبة 61% في عام 2017 (قادمة من 85% في عام 2012). سيستمر هذا التراجع خلال السنوات القليلة المقبلة بسبب عمليات السداد السنوية الكبيرة التي تواجهها ميدزيد
- لقد أثبتت استراتيجية تمويل الديون هذه أهميتها بسبب ما يلي:

- انخفاض كبير ومطلوب في مستوى الدين المدمج، من 3.5 مليار درهم في عام 2014 إلى 2.7 مليار درهم في عام 2017
- على الرغم من أهمية الدين، فقد أظهرت ميدزيد قدرتها على التعامل مع خدمة الديون (بالإضافة إلى 500 مليون درهم في عام 2017)
- استخدام الدين بالعملات الأجنبية مكن "ميدزيد" من خفض تكلفة تمويلها بشكل كبير (على سبيل المثال، كان معدل السحب الأخير لديون لدى الوكالة الفرنسية للتنمية والبنك الأوروبي للاستثمار 0.83%). وبالمقارنة، يجب التذكير بأن قامت الخزنة المغربية برفع ديون باليورو في 2014 على مدى 10 سنوات بمعدل 3.5%.
- استخدام الدين بالعملات الأجنبية خلق لدى البنوك المغربية رغبة قوية لتمويل ميدزيد وتحرص على مرافقتها في تمويل مشاريعها المستقبلية.

التمويل التسهيلات النقدية "Découvert bancaire ou facilité de caisse"

تعتبر التسهيلات النقدية مكملة لتمويل الديون طويلة الأجل. تجدر الإشارة إلى أن لجوء ميدزيد إلى هذا التسهيل النقدي، وهو تسهيل تمويل قصير الأجل، وهو اختيار متعمد لإدارته.

يوفر تمويل التسهيلات النقدية المزايا التالية:

- السماح بمرونة في إدارة المتطلبات النقدية لشركة ميدز ومختلف فروعها.
- تقديم تكلفة أقل من التمويل التقليدي المتوسط والطويل. (نجحت ميدز في الحصول على قروض من ابناك محلية بنسبة فائدة 3,79%.
- الحفاظ على قدر أكبر من المرونة من أجل التقاط الفرص الاستثمارية بسرعة.
- تمكنت ميدز من التفاوض مع شركائها الماليين لإنشاء خطوط تسهيلات نقدية دون اللجوء إلى أي ضمان (رهن، التزامات، إلخ)، لا منها ولا من الشركة الأم.

في أي حال، يمكن تحويل هذه التسهيلات النقدية في أي وقت إلى في الحصول على قروض من ابناك محلية بنسبة فائدة 3,79%.

باختصار، لا يمثل التسهيلات النقدية موقفاً يعاني منه مديزيد، بل بالعكس يمثل وسيلة تمويل مناسبة تماماً لنموذج أعمال مديز.

ثانياً. مناطق الأنشطة الصناعية

◀ فيما يخص البرمجة وتحديد تموقع المناطق

في مجال مناطق الأنشطة الصناعية، يمكن ذكر مشروع المنطقة الحرة بالقنيطرة أفزي والتي عرف عدة تغييرات على مستوى تصميمها. وقد تم ذلك بدعم من الشركاء المؤسساتيين، وذلك من أجل أقلمة عرض بهذا المشروع مع متطلبات واحتياجات المستثمرين من حيث نوعية القطع الأرضية، مساحتها وخصائصها التعميرية.

فيما يتعلق بالقطب التكنولوجي لوجدة، الكلينتك بوجدة، والتي تم في البداية تخصيصه للصناعات ذات الصلة مع التنمية المستدامة والطاقت المتجددة. ونظراً لصعوبة تسويقها لمدة 5 سنوات لهاته الأنشطة وخاصة لعدم وجود عرض جهوي يمكن أن يدفع بتنمية الاستثمار بها، تم إعادة النظر في اختصاص الكلينتك وجدة وإعادة تموقعه على قطاعات صناعية أخرى (مثل النسيج...)

وقد تم اعتماد إعادة النظر في مساحة المنطقة الحرة، بالتعاون مع الشركاء المؤسساتيين وذلك بأخذ قسط من هاته المنطقة الحرة وتخصيصها كمنطقة موجهة للسوق الداخلي لفائدة المقاولات الصغرى والمتوسطة.

مثال آخر يبين مدى اجراءة توجهات المجلس الأعلى للحسابات ويتعلق الأمر بمشروع المنطقة الحرة لجهة سوس-ماسة-أكادير، المشروع الذي تم الشروع في بلورته بمجرد انتهاء مهمة المجلس الأعلى للحسابات.

وفي هذا الصدد، فقد تم التوقيع على بروتوكول اتفاق في يناير 2018، حيث تم تكليف الدولة بالسهر على توفير الوعاء العقاري للمشروع وتسوية وضعيته وفيما اسندت لشركة "مديزيد" مهمة إنجاز دراسات الجدوى الاقتصادية والدراسات التقنية، والطبوغرافية إلى غاية تقديم الترقية المالية للمشروع.

فالهدف هو تحديد القطاعات الصناعية الواعدة بهذا المجال وكذلك كل الإجراءات التي يجب اتخاذها من طرف الدولة من أجل تشجيع استثمارات مدرة للقيمة المضافة وفرص الشغل بالجهة.

وقد تم تحديد العرض، وحجم المشروع واشطره مع جدولة زمنية تتماشى مع متطلبات السوق.

كما تم تحديد المردودية للمشروع وربطها بشرط التعيين يتم من خلاله تقييم المردودية. وإذا ما طرأ تغيير على نسبة المردودية المتفق عليها، تقوم الدولة بالرفع من دعمها المالي للمشروع لإعادة المردودية إلى النسبة المتفق عليها.

وقد قام الشركاء المؤسساتيين، بوضع عرض جهوي يعطي للجهة تميزاً ويرفع من جاذبيتها إزاء الاستثمارات المنتجة.

◀ فيما يخص إنجاز الدراسات المتعلقة بالمشاريع

قد ورد في التقرير المتعلق بمرافقة تسيير شركة مديزيد (...)، انه من بين النقائص المسجلة على مستوى تهيئة مناطق الأنشطة الصناعية هو عدم القيام بدراسة السوق لعدة مشاريع:

MIDPARC -

AFZ -

- المنطقة الصناعية لأيت قمره

- المنطقة الصناعية بوجدور

- المنطقة الصناعية سلوان

في هذا الصدد، يجب التذكير ان المشاريع السالفة الذكر تمت بلورتها في إطار شراكات مع الوزارات المعنية والمؤسسات العمومية والجماعات المحلية المعنية. وبالتالي بالنسبة للمشاريع المذكورة، ارتكز مشروعاً AFZ وMIDPARC على دراسات السوق المنجزة من طرف الوزارة المكلفة بالصناعة في إطار الإستراتيجية الصناعية.

بالنسبة لمنطقة الأنشطة الصناعية آيت قمره بالحسيمة تم التركيز على دراسة للسوق انجزها المركز الجهوي للاستثمار لجهة تازة-الحسيمة-تونات.

وتم انجاز بحث ميداني بالنسبة للمنطقة الصناعية لوجود بعد التوقيع على الاتفاقية المتعلقة بهذا المشروع للتأكد من مدى قبول الثمن ونوعية البقع التي سيتم اعتمادها من طرف المستثمرين المرتقبين. كما تم الارتكاز على مخطط التنمية الصناعية للجهة الشرقية الذي تم إنجازه من طرف الوزارة المكلفة بالصناعة ووكالة تنمية الأقاليم الشرقية بالنسبة لمشروع الحضيرة الصناعية لسوان.

وبذلك لم يكن هناك مبرر للقيام بدراسات إضافية حيث أن خلاصات الدراسات الأنفة الذكر كانت كافية لتحديد معالم وخصوصيات المشاريع المذكورة.

بالنسبة لطول المدة الزمنية الفاصلة بين توقيع مذكرة التفاهم بين الأطراف وتاريخ إبرام اتفاقيات الاستغلال (...)، فإنه راجع لعدة أسباب نذكر منها اساسا:

- تصفية الوعاء العقاري؛
- الموافقة من طرف الشركات على الحلول التقنية التي يتم اقتراحها بالنسبة لإنجاز البنيات التحتية الخارجية والداخلية؛
- تقديم التركيبة المالية للشركاء المؤسستين وتحديد نسبة دعم الدولة في المشاريع.

◀ فيما يخص تسويق المجمعات الصناعية

يجب التذكير أن شركة "ميدزيد" التابعة لصندوق الإيداع والتدبير تقوم بمواكبة مختلف الجهات بما فيها التي تتطلب دعما خاصا من طرف الدولة، وعلى سبيل المثال المنطقة الصناعية ايت قامرة، القطب التكنولوجي لوجدة، والمنطقة الصناعية سلوان، والقطب الفلاحي لبركان

وتقوم الشركة بالتعاون مع الشركاء المحليين لتفعيل الاستثمار ودعمه قصد خلق دينامية وحركية تساهم في تطوير الاستثمار وخلق آثار سوسيو-اقتصادية للحالات المعنية من بينها يمكن ذكر دعم مباشر للاستثمارات في القطاعات الواعدة، منح لخلق فرص الشغل قارة وإجراءات تسهل وتقلص من كلفة نقل المستخدمين.

وقد عرف تسويق هاته المشاريع تطورا لا بأس به توطره جهود جميع المتدخلين المحليين سواء على صعيد السلطات المحلية، او مراكز الاستثمار او الجماعات المحلية التي تسيير هاته المجالات (...).

وعلى سبيل المثال عرف القطب التكنولوجي لوجدة دينامية من حيث التسويق، حيث ان النسبة الاجمالية للمبيعات وصلت الى حدود 70 % تتضمن 55 % بالنسبة للمنطقة التجارية و96% لشطر المقاولات الصغرى والمتوسطة و100% لشطر المنطقة اللوجستية، إذا ما استثنينا المنطقة الحرة التي تم مراجعة نوعية الأنشطة التي يمكن أن تحتضنها.

ثالثا. مناطق ترحيل الخدمات

وفي مجال أنشطة ترحيل الخدمات، قامت "ميدزيد" بتقديم توضيحات تم أخذها بعين الاعتبار من طرف المجلس الأعلى للحسابات، كما تم دمج توصيات هذا المجلس أو أنها قيد التنفيذ.

من المهم أن نذكر أن "ميدزيد" لعبت دوراً رئيسياً في إنشاء الوجهة المغربية وفي الطفرة التي شهدتها القطاع. فقد أنهى القطاع سنة 2018 بمعدل نمو بلغ 8%. وبلغت قيمة مبيعات الصادرات أكثر من 10 مليارات درهم. ويقترّب عدد الوظائف التي تم إنشاؤها بين عامي 2014 و2018 من 70000 وظيفة، مما يجعل قطاع ترحيل الخدمات هو القطاع الثاني الأكثر خلقاً للتوظيف، خلف قطاع السيارة مباشرةً.

وتبدو سنة 2019 واعدة أكثر. حيث توقع تأكيد التحسن مع نمو ما يقارب مباشرة 10%. وتواصل مجمعات "ميدزيد" المساهمة في هذا التحسن، فقد كانت جذابة للغاية من خلال النمو الداخلي لقاعدة الزبناء وفود زبناء جدد. لاحظنا ان فاس شور قد انطلقت بالتأكيد. كما استقبلت وجدة زبناءها الأوائل في عام 2018. وبالتالي ارتفع متوسط معدل التأجير على الصعيد الوطني إلى 93%. وهكذا تمثل المناطق الآن ما يقرب من 40% من الوظائف المحدثة (ITO) وأكثر من 45% من رقم المعاملات في هذا القطاع.

سوق ترحيل الخدمات في نمو مستمر عالميا، مع تسارع في تكنولوجيا المعلومات والأعمال الأفقية والعمودية (BPO). يأخذ مخطط Offshoring Circular 2016-2020 هذه الحقيقة بعين الاعتبار وتعتمد تطوير قطاعات جديدة مثل ESO و KPO. تحت قيادة "ميدزيد"، شهدت مناطق ترحيل الخدمات تطورا قويا ل ESO على مدار العامين 2017 و2018 حيث شكلت الأخيرة 42% من العقود الموقعة. مجال KPO هو قطاع في طور النمو، ويمكن أن يتطور بشكل جيد من طرف الزبناء الموجودين بالفعل في مناطقنا.

غير أن نقص الموارد البشرية المؤهلة قد يشكل عقبة أمام التحسن الحالي. لهذا السبب استثمر صندوق الإيداع والتدبير، من خلال "ميدزيد"، في مجال التكوين وأطلق مبادرة "Job_In_Tech" بالشراكة مع وزارة الصناعة

والشركات الرائدة في هذا القطاع، من أجل تحسين قابلية التوظيف لحاملي شهادات بكالوريا + 2 / + 3 في علوم الكمبيوتر والهدف امداد السوق ب 2000 الى 2500 مرشح في السنة.

◀ فيما يخص التخطيط وتحديد مواقع المجمعات الخاصة

تم إجراء العديد من الدراسات الأولية والمراجعات الاستراتيجية من قبل وزارة الصناعة و "ميدزيد":

- الدراسات التي أطلقتها وزارة الصناعة: Mckinsey 2005، AT Kearney 2007
- دراسات الجدوى التي أطلقتها ميدز: Valyans 2013 : من اجل انشاء مجمع في مدينة أغادير
- المراجعات الاستراتيجية التي أطلقتها الوزارة: Mckinsey 2008، Monitor 2010، NAOS 2016
- المراجعات الاستراتيجية التي أطلقتها ميدز: BCG en 2013

مكنت هذه الدراسات من تحديد موقع المغرب، وتحديد العرض الواجب اقتراحه، وإعادة ضبط وضع البلد بانتظام، وإجراء مراجعة إستراتيجية لعرضه، وإعادة تقييم آفاق خلق فرص الشغل، وبالتالي، خطة تنمية ترحيل الخدمات .

◀ فيما يخص الإنجاز والمواعيد النهائية لمناطق ترحيل الخدمات.

لقد عهدت الدولة إلى ميدزيد بمهمة تفعيل استراتيجية ترحيل الخدمات عن طريق إنجاز مناطق صناعية خاصة (P2Is) حسب المعايير الدولية. وقد قامت ميدزيد بتعبئة الموارد اللازمة وإجراء الاستثمارات اللازمة لتنفيذ هذه المهمة. تطلب ذلك أكثر من 3.6 مليار درهم ل طرح مجمعات ذات أكثر من 311000 متر مربع في السوق في نهاية عام 2017، وذلك في أربع مناطق Casanearshore، Technopolis، Fes Shore و Oujda و Shore.

أما بالنسبة لمعدل إنجاز هذه المناطق، فلم يكن هناك تأخير. لقد تم إنجازها حسب طلب السوق في البلاد، وهذا الطلب يعتمد في حد ذاته على الديناميات العالمية في مجال ترحيل الخدمات وجاذبية وجهة المغرب. تم تسليط الضوء على كل هذه المعايير في تعديلات 2011 على اتفاقات الاستثمار بين "ميدزيد" والدولة.

بالإضافة إلى ذلك، فمنذ عام 2013، بدأ المستثمرون بمراجعة خطط العمل الخاصة بهم للانتقال من شخص واحد لكل 10 متر مربع إلى شخص واحد في 7 متر مربع، مما قلل الحاجة إلى مساحة الإيجار الإضافية بنسبة 30% مع الحفاظ على نفس عدد الموظفين.

لقد أثر كل ذلك، بالطبع، على الحاجة إلى بناء مساحات إضافية مقارنة بالتوقعات الأصلية.

ابتداء من عام 2017، شهد الطلب في السوق تسارعًا واضحًا. بلغ متوسط معدل الامتلاء في مناطق Casanearshore و Fez shore و Technopolis ما يقارب 90 ٪. ولدعم هذا التحسن والاستجابة لاحتياجات الزبناء، بدأت "ميدزيد" في العمل على إنجاز مساحة إضافية قدرها 100000 متر مربع من المكاتب التي سيتم تسليمها ما بين منتصف 2018 وأوائل عام 2020، مما يمثل زيادة في السعة الحالية ب + 33٪ (ما يفوق 410,000 متر مربع في المجموع) واستثمار ما مجموعه 4.1 مليار درهم.

في هذه الخطة، تستحوذ Casanearshore على ثلثي المساحة المتوقعة. وفي الواقع، تعتبر Casanearshore وستظل الرائد في العرض المغربي للاقتصاديين وستظل تشكل الجزء الأكبر من المساحات المتوفرة في مناطق "ميدزيد" كما تستأثر بحصة كبيرة من رقم معاملات هذه المناطق.

◀ فيما يتعلق بتكلفة البناء

شهدت تكاليف البناء في مناطق الإفشورينغ اتجاهًا تنازليًا، نتيجة لعملية تحسين التكاليف وثانيا بسبب تكيف العرض الذي تقدمه "ميدزيد" لهذه المناطق مع متطلبات السوق.

وعلى سبيل المثال فقد تم تخفيض كلفة البناء في مجمع كازانيرشور بأكثر من 50% بين سنتي 2006 و 2017

◀ فيما يتعلق بإنشاء المنطقة الحرة تكنوبوليس

بعد التحليل والتشاور ما بين "ميدزيد" والوزارة المعنية، تم التوقيع على اتفاقية استثمار جديدة ما بين الدولة وشركة تكنوبوليس في 12 يونيو 2009.

وقد جاءت الأنشطة الجديدة المعتمدة لاستكمال الأنشطة الخاصة بالاقتصاديين وذلك نظرا لتوفر وعاء عقاري مهم وعدم وجود أنشطة حول محيط تكنوبوليس. وقد جاء المرسوم رقم 2-12-01 المؤرخ في 23 جمادى الثاني 1433 (15 مايو 2012) للترخيص بإنشاء المنطقة الحرة للتصدير تكنوبوليس ووحدهم الأنشطة المؤهلة في هذا المجال: "شركات التصنيع التي تستخدم الأنشطة العلمية والتقنية المتخصصة و/ أو البحث والتطوير"

وتعتبر منطقة "Technopolis" مكملة لمنطقة القنيطرة حيث ان الشركات التي استقرت بها قد خلقت بالفعل ما يقرب من 3.000 وظيفة.

◀ فيما يخص التسويق

منذ إطلاق مخطط Emergence في عام 2006 مع الرغبة في جعل Offshoring كركيزة اساسية لهذا المخطط، قامت "ميدزيد"، الشريك المميز للدولة في مجال تنزيل الاستراتيجيات القطاعية، قدرا كبيرا لترويج الوجهة المغربية. وهكذا تمت مضاعفة خطط التواصل وجهود التسويق وإجراءات الترويج لبناء الوجهة وجذب الشركات العالمية الكبرى. كما تمت تعبئة موارد بشرية ومالية كبيرة لتحقيق ذلك.

فيما يتعلق بإجراءات الولوج إلى مناطق ترحيل الخدمات، تجدر الإشارة أولاً إلى أن منشور الوزير الأول 2006 ومنشور رئيس الحكومة 2016 يحددان بوضوح معايير الأهلية للولوج P2I Offshoring، وهي الخطوة الأولى في عملية التسويق. قامت "ميدزيد" بصفتها المكلفة بالتسويق بوضع مسطرة كاملة لهذا الغرض. وتشمل هذه العملية الأكثر اكتمالا وتفصيلا مراحل مختلفة: دراسة الفرصة، التفاوض بشأن شروط عقد الإيجار، دراسة الملف القانوني، تحليل مخاطر الزبناء. تسليم المفاتيح، مرافقة استقرار الزبون.

هذا، وبعد وضع المخطط الجديد للافشورينغ في إطار مخطط الإقلاع الصناعي 2014-2020 والاتفاقيات الموقعة في هذا الشأن في ماي 2016، تم انشاء خلية لتنشيط القطاع تضم كلا من الجمعيات المهنية APEBI و AMRC و "ميدزيد".

وستظل "ميدزيد" مستمرة في عملها كما ستساهم بشكل فعال، الى جانب هذه الخلية، في ترويج الوجهة المغربية ومواكبة المستثمرين، وذلك بشراكة مع AMDIE و ADD من اجل تعزيز مكانة وجهة المغرب وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة في افق 2020 وما بعد ذلك.

◀ فيما يخص تدبير مناطق الأنشطة

إدراكاً منها لأهمية التدبير في الحفاظ على البنى التحتية لمناطق ترحيل الخدمات، والحفاظ على جاذبيتها، وحماية استثمارات الزبناء، وتهيئة بيئة حياتية ومناخ مناسب للعمل، قامت "ميدزيد" في عام 2011 بتكليف ميدزيد سورسينغ MEDZ Sourcing بذلك، لكونها فرع متخصص في تسيير وتدبير الفضاءات الصناعية والخدماتية.

هذه العوامل التي سبق ذكرها هي التي دفعت "ميدزيد" الى الاستمرار في تحمل تكاليف تدبير المناطق الصناعية الخاضعة للقانون العام وذلك في انتظار إنشاء جمعيات الصناع لتولي مهمة التدبير. وبمبادرة من "ميدزيد" وبمساعدة من السلطات المحلية، بدأت بعض الجمعيات في الظهور، ولا سيما في Jorf Lasfar و Agropolis و Oujda Technopole. وفي انتظار إنشاء إطار قانوني مناسب لدعم هذا المخطط الجديد للتدبير.

استمرت شركة ميدزيد سورسينغ، منذ إنشائها في عام 2011، في توسيع نطاق عملها وبذلك وصل مجمل مساحة المناطق الخاضعة لتدبيرها نهاية عام 2018 إلى أكثر من 500.000 متر مربع من المساحات الخاصة بالمكاتب وأكثر من 1.600 هكتار من العقارات الصناعية والتجارية، تمثل حوالي 18 مليار درهم من الأصول. وقد جاء هذا التطور للشركة مع الحفاظ على أدائها التشغيلي والمالي الجيد.

كما تجدر الإشارة الى ان تطور الناتج الصافي لشركة ميدزيد سورسينغ MEDZ SOURCING منذ 2013 يشهد على تعزيز أدائها. اذ ارتفع من 8.7 مليون درهم في ذلك التاريخ الى 23 مليون درهم في 2018 وهو ما يمثل نمواً بنسبة 260%، كما تم تحقيق رقم معاملات قدره 196 مليون درهم في 2018 مما يعني مردودية قدرها 12%.

وستعرف ميدزيد سورسينغ ابتداء من سنة 2019 تحولا مهما في تطورها وذلك لتحقيق طموح مجموعة صندوق الإيداع والتدبير CDG في الحصول على "ذراع خدمات" تابع لها وقادر على الحفاظ على رصيدها العقاري والصناعي وتعزيزه ومرافقتها في استراتيجيتها الجديدة كخبير في دعم الجهوية المتقدمة.

◀ فيما يخص الأثر الاجتماعي والاقتصادي للافشورينغ

ان لقطاع ترحيل الخدمات او الافشورينغ أثار اجتماعي واقتصادي قوي تتجلى بشكل خاص من خلال مساهمتها الكبيرة في الناتج المحلي الخام، ومساهمتها الكبيرة أيضا في الميزان التجاري، وإيرادات ضريبية كبيرة للدولة والجماعات المحلية، ومساهمة قوية في خلق فرص العمل، والرسوم الضريبية، دون ان ننسى أثر مجمعات "ميدزيد" ودورها في التنشيط الاجتماعي والاقتصادي لمدن استقبال ترحيل الخدمات: النقل العمومي، القطاع العقاري، البنى التحتية، الخدمات والأنشطة الاقتصادية (...).

رابعاً. مناطق الأنشطة السياحية

← إستراتيجية جديدة لمجموعة CDG

اعتمدت مجموعة CDG إستراتيجية جديدة (2017-2022) أعادت فيها هيكله مجالات تدخلها من خلال مركزية الاستثمار السياحي داخل فرع السياحة. نتيجة لذلك، بعد ضمان تنفيذ خمسة مشاريع سياحية.

تلتزم "ميدزيد" بهذه الاستراتيجية الجديدة المتمثلة في إكمال مشروع مدينة "Oued Fes" للغولف وعدم الاستثمار في مشاريع سياحية جديدة. ويتعلق الأمر بمشروع سكني وسياحي مدعوم من ملعب للغولف من 18 حفرة، قيد التشغيل بالفعل.

← رصد تقييم المناطق السياحية

بصفة عامة الفقرات المتعلقة بالمناطق السياحية، تعطي صورة حول الوضعية التي تعيشها هاته المشاريع السياحية وتعكس مختلف الجهود التي بذلتها شركة "ميدزيد" للرفع من وثيرة تسويق هاته المشاريع والمحافظة على جودة تجهيزاته قصد الحفاظ على جاذبيتها.

وفيما يتعلق بتثمين البقع الأرضية المتواجدة بالمناطق السياحية، من طرف مالكيها، فقد بادرت اللجن المحلية لتتبع هاته المشاريع باتخاذ عدد من الإجراءات قصد مساعدة المستثمرين على بلورة مشاريعهم السياحية آخذة بعين الاعتبار الظرفية الاقتصادية الخاصة التي عاشها القطاع السياحي على المستوى العالمي والوطني.

وتتجلى هاته الإجراءات فيما يلي:

- تسهيل المساطر الإدارية من أجل الحصول على رخص البناء؛
 - تمديد أجل تثمين هذه المشاريع لما يكون هناك أسباب متعلقة بصعوبة التمويل أو إبرام شراكات؛
 - دراسة إمكانية تحويل البقع الأرضية إلى المستثمرين الجدد بجميع شروط دفاتر التحملات.
- وفي حالة عدم احترام المستثمرين للالتزامات المتخذة من أجل تثمين مشاريعهم، قامت شركة "ميدزيد" بالتوجه إلى المسطرة القانونية من أجل استرجاع البقع المعنية في كل من مشروع "الغندوري" ومشروع "الكفال" بطلب من لجن التتبع المحلية.
- والجدير بالذكر أن معظم الأحكام لم تكن في صالح شركة "ميدزيد".

← مشروع واد فاس

بعد أن تبين أن الشطر الأول الذي تم تجهيزه في إطار المخطط الأول لم يعطي النتائج المتوخاة، وذلك نظراً للظرفية الاقتصادية التي كان لها وقع على القطاع السياحي دولياً وبالمغرب وكذلك نظراً لحجم القطع الأرضية التي لم تستجيب لطلبات السوق حيث صعب تسويقها قامت شركة "واد فاس" وفقاً للمخطط الجديد الذي تم المصادقة عليه من طرف السلطات المختصة شرعت هذه الشركة واد فاس بتسويق الشطر الشمالي للمشروع الذي يتضمن 381 قطعة أرضية بتسويق 22 في المئة خلال الثلاثة أشهر الأولى فيما أكد استيعاب السوق لهذا العرض الجديد. وسيتم الشروع في الشطر الجنوبي للمشروع بمجرد تحقيق نسبة مهمة من التسويق من الشطر الشمالي للمشروع.

خامساً. آثار مشاريع شركة "ميدزيد"

أما فيما يخص آثار مشاريع "ميدزيد"، يمكن تذكير ما يلي:

← آثار اقتصادية واجتماعية

- الشغل: تم انشاء أكثر من 85.000 منصب شغل مباشر في مختلف جهات المملكة
- المستثمرين: أكثر من 300 مستثمر تم ايوانهم بمختلف المناطق المنجزة من طرف ميدزيد

← آثار على الجهات والمجالات

ساهمت مشاريع "ميدزيد" لتنويع العرض العقاري وذلك من خلال مشاريع تهم مختلف الجهات مع توجه يهدف إلى توزيع الاستثمار في إطار نظرة شمولية تحافظ على التوازن المجالي.

في هذا الإطار تم انجاز محطات صناعية مندمجة بكل من الجهة الشرقية، إقليم الحسيمة، جهة سوس ماسا، وإقليم بوجدور، فضلاً على المحور القنيطرة - الجديدة مع هدف إرساء تطور صناعي متوازن في جميع الجهات.

المساهمة في الاقتصاد

مكنت المشاريع التي انجزتها "ميدزيد" في المساهمة في تطوير القطاعات المصدرة مثل قطاع السيارات، الطيران، والالكترونيك والصناعات الغذائية والخدماتية، وكذا المساهمة القوية في الناتج الداخلي الخام وتنمية أداء الميزان التجاري.

اثر سوسيو-اقتصادي آخرى

فضلا على الاثار الاقتصادية التي يمكن قياسها، فهناك اثار نوعية مهمة، يمكن ذكر:

- مصعد اجتماعي: 7000 الى 8000 عامل يمر بقطاع ترحيل الخدمات سنويا ويستفيد من فرصة شغل ثانية بحكم تكوينه بقطاع ترحيل الخدمات.
- ارتفاع في نسبة تدرس البنات في العالم القروي، بحكم فرص الشغل الذي يوفرها قطاعات مثل قطاع السيارات والصناعات الغذائية - الفلاحية.
- انجاز بنايات تحتية خارجية تستفيد منها الجماعات المحلية: وحدات معالجة المياه العادمة، محطات توليد الكهرباء، تقوية الطرق.

اثر من حيث صورة المغرب وجاذبيته

تساهم مشاريع شركة ميدزيد في تحسين صورة المغرب في مجال البنات التحتية (عرض مطابق للمواصفات الدولية).

كما ساهمت مشاريع ميدزيد الى انشاء وجهة المغرب من خلال استثمارات مهيكلت بقطاعات مثل السيارات، ترحيل الخدمات، الطيران والصناعات الغذائية.

سادسا. التوصيات

على المستوى الصناعي

عدة إجراءات يجب اعتمادها من طرف السلطات العمومية المعنية والتي سيكون لها اثرا مهما على الاوراش المتعلقة ببنات الاستقبال الصناعية والخدماتية، نذكر من بينها:

- وضع إطار قانوني خاص بالمناطق الاستقبال الصناعي - مناطق في نظام العام؛
- إجراء إعفاءات ضريبية خاصة؛
- الضريبة على الخدمات العمومية، لما تكون مسؤولية التسيير على عاتق المجهز للمنطقة الصناعية او الخدماتية؛
- الضريبة على الأراضي الغير مبنية: نظرا لكون المناطق الصناعية منجزة في إطار شراكة مع الدولة، يقترح اعفائها من TTNB على غرار وكالة طنجة المتوسط؛
- الدعم المالي للدولة؛
- تبسيط مساطر منح دعم الدولة بالنسبة للمشاريع المنجزة مع الدولة؛
- وضع عروض جهوية افقية تساهم في رفع جاذبية الجهة (لوجيستك، منحة انشاء فرص الشغل)؛
- دعم مباشر لفائدة المستثمرين؛
- وضع مؤسسات تساهم في تمويل البنات الجاهزة لفائدة المستثمرين بالإيجار؛
- الترويج؛
- اشراك شركة ميدزيد في مخططات الترويج للقطاعات الواعدة والجهات؛
- عروض مرنة حسب متطلبات المستثمرين؛
- إرساء مرونة في المناطق بعدم تخصصها لقطاعات معينة وابقائها منفتحة على مختلف القطاعات المنتجة.

← على مستوى ترحيل الخدمات

نظرا للدور الأساسي الذي يلعبه قطاع ترحيل الخدمات للاقتصاد الوطني، والاستثمارات المهمة التي تمت إنجازها والنتائج المحصل عليها في هذا القطاع، نعتبر أساسيا الحفاظ على تنافسية المناطق المخصصة لترحيل الخدمات من خلال:

- إجراء إعفاءات ضريبية خاصة (TSC) ؛
- تحسين الولوج لهاته المناطق من خلال وضع وسائل التنقل ذات جودة واثمنة مناسبة؛
- يجب بذل مجهودات في سعر خدمات الترحال والمواصلات والانترنت من اجل المحافظة على تنافسية القطاع؛
- وضع ميكانزمات تساهم في الرفع من تشغيل حاملي الشهادات والسماح للفاعلين الحصول بسهولة على الكفاءات؛
- نظرا للتطور الكبير والمضطرد حول الكفاءات في مجال ترحيل الخدمات توصي ميديزيد بأخذ تدابير التي من شأنها السماح بتوفر كفاءات ملائمة لحاجيات الشركات الفاعلة في مجال ترحيل الخدمات؛
- تحسين الإجراءات التحفيزية، المدرجة في عقود الاداء؛
- الإعلان عن العرض الجديد قبل انتهاء الجدول الزمني لبرنامج التسريع الصناعي.