شركـة اسمنت بنــزرت

أحدثت شركة اسمنت بنزرت في سنة 1950 وهي مصنفة كمنشأة عموميّة على معنى القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في غرة فيفري 1989[1]. وتمّ منذ أكتوبر 2009 فتح رأس مالها للعموم لتبلغ قيمته 44 م.د تساهم فيه الدولة التونسية بنسبة 80%.

وتستغل الشركة معملا[2] ببنزرت ومقطعا على مساحة 140 هكتارا لتأمين حاجياتها من المواد الأولية ورصيفا بالميناء التجاري ببنزرت في إطار عقد لزمة مبرم مع ديوان البحرية التجارية والموانئ. وتمر عملية إنتاج الإسمنت[3] بمرحلة استخراج المواد الأولية من المقطع على شكل حجارة ورحيها في الكسار وطحن المواد النيئة بعد إضافة كمّيات من أكسيد الحديد ثمّ طهي المسحوق في فرنين للحصول على مادة الكلنكر[4] ويتمّ خلط مادة الكلنكر ورحيها مع كميات من الجبس والإضافات الكلسية بنسب متفاوتة حسب نوعية المنتوج.

ويخضع ضبط سعر المواد الإسمنتية إلى نظام حرية الأسعار[5] منذ جانفي 2014. وبلغت مبيعات الشركة في سنة 2014 ما قدره 515 ألف طنّ مكّنتها من تحقيق رقم معاملات بحوالي 56 م.د وشغّلت 553 عونا بكلفة جملية قدرها 13,5 م.د كما سجلت خسارة خلال نفس السنة بلغت قيمتها 3,5 م.د.

وبهدف التحكم في كلفة الإنتاج واحترام المتطلبات البيئية انطلقت الشركة منذ سنة 2002 في الإعداد لبرنامج تأهيل قصد تعصير وسائل الإنتاج استجابة لنمو الطلب ولمجابهة المنافسة.

وللوقوف على مدى توفق الشركة في تطوير آليات عملها لمجابهة المنافسة في قطاع الإسمنت ومدى تقيّدها بالتشاريع الجاري بها العمل، تركّزت أعمال الدائرة على متابعة تنفيذ المشاريع المتعلّقة ببرنامج التأهيل وعلى التصرف في التزوّد وفي المخزون في وسائل الإنتاج بالإضافة إلى النشاط التجاري وذلك أساسا خلال الفترة 2010– 2014 لتمتدّ في بعض الجوانب إلى موفّى جويلية 2015.

---

[1] المتعلق بالمساهمات والمنشآت العمومية.

[2] استهلّت الشركة نشاطها بالفرن 1 بطاقة اسمية 600 طن/يوم لتتدعّم في سنة 1978 بالفرن 2 بطاقة اسمية 2000 طن/يوم. وقد شهدت السنوات الأخيرة تردي الحالة التقنية للفرنين لتسجل سنة 2013 التوقف الإجباري لكليهما.

[3] وتقوم الشركة بتصنيع ثلاثة أنواع من الإسمنت البورتلندي و الجير الهيدروليكي الاصطناعي .

[4] وهي المادة الأساسية لصنع مختلف منتوجات الإسمنت

[5] عملا بتوصيات الجلسة الوزاريّة المنعقدة بتاريخ 25 سبتمبر 2013 والمصادق عليها بتاريخ 30 أكتوبر 2013 تمّ إخضاع المواد الإسمنتية إل نظام حرية الأسعار..

أبرز الملاحظات

- برنامج التأهيل

انطلقت الشركة منذ سنة 2004 في تنفيذ برنامج تأهيل لتعصير وسائل الإنتاج على أن يتمّ استكمال إنجازه سنة 2008. إلاّ أنّ المصنع لم يدخل حيز الإنتاج إلاّ في سنة 2015 نتيجة الصعوبات التي شابت إسناد الصفقات وسوء تقدير الحاجيات والكلفة وآجال الإنجاز. فقد تجاوز التأخير في إنجاز مشروع الترفيع في طاقة الإنتاج خمس سنوات وفاق التأخير في انجاز مشروع تجديد معدات الشحن والتفريغ سبع سنوات وارتفعت الكلفة من 1,8 م.د إلى 15,780 م.د وشهد مشروع تجديد تجهيزات نظام تسهيل استخراج الإسمنت تأخيرا بثلاث سنوات وسجلت كلفته ارتفاعا من 1,8 م.د إلى 6,6 م.د.

وقد انعكس هذا التأخير سلبا على الوضعية المالية للشركة حيث شهدت قيمتها السوقية تدهورا من 507 م.د في سنة 2009 إلى 283 م.د في سنة 2014 وارتفعت كلفة إنتاج الطن الواحد من الكلنكر من 63 د في سنة 2009 إلى 93 د في سنة 2013 وتراجع هامش الربح الإجمالي للشركة خلال نفس الفترة من 13,3 م.د إلى 13 م.د سلبي.

وتدعو الدائرة الشركة إلى إحكام تحديد الحاجيات والكلفة والآجال المتعلقة بالمشاريع المزمع إنجازها من خلال القيام بدراسات دقيقة لتفادي الانعكاسات المنجرّة عن إعادة الإعلان عن طلبات العروض.

- التّزوّد

لم تتوصّل الشركة إلى إحكام التصرّف في عمليات التزوّد نظرا لغياب مؤشرات موضوعية يتمّ اعتمادها في الغرض ليشهد مخزونها من مادتي كوك البترول والكلنكر مستويات متدنّية ممّا حتّم استهلاك مواد طاقية بكلفة إضافية واستعارة كميات من الكلنكر. كما لم تتقيّد الشركة دائما بإجراءات إبرام الصفقات العمومية حيث أنجزت شراءات دون إعمال المنافسة وقامت بتجزئة شراءاتها عند التزود بقطع الغيار.

ونتيجة لضعف التّنسيق بين مصالح الشركة تمّ اقتناء حوالي سبعة آلاف صنفا من قطع الغيار بقيمة ناهزت 6 م.د دون أن يتمّ استعمالها، من بينها كميات بحوالي 4 م.د يعود تاريخ اقتنائها إلى ما قبل سنة 2013.

ويتعيّن على الشّركة مزيد الحرص على تحديد الحاجيات بكل دقة استنادا إلى المعطيات المتعلّقة بوحدات الإنتاج الجديدة والبرامج السنوية للصيانة وتجميع الشراءات قدر الإمكان لإبرام عقود إطارية وفق التراتيب المنظمة للصفقات العمومية.

- الإنتاج

تراجعت حصة الشركة من الإنتاج الوطني لمادة الإسمنت من 12% في سنة 2011 إلى 7 % في سنة 2013 ويعزى ذلك بالأساس إلى النقص في جاهزية وسائل الإنتاج المتوفّرة لديها. فقد سجّل توقّف الفرنين بصفة فجئية ودون معرفة مصدر العطب وذلك لمدّة 694 يوما مقابل تقديرات في حدود 119يوما خلال الفترة 2011-2013. كما استغرق إنجاز عمليات الصيانة الوقائية لفترات طويلة وتمّ تأجيل عمليات صيانة مبرمجة أو التخلي عنها نظرا لنفاد مخزون قطع الغيار.

وبلغ الفارق بين الاستهلاك الفعلي للوحدات الحرارية وتقديرات الشركة ما يناهز 12 ألف طن من الفيول خلال الفترة 2011-2013 ترتب عنه كلفة إضافية في حدود 4 م.د. وتحمّلت الشركة تبعا لارتفاع استهلاك الطاقة الكهربائية للفرنين مقارنة بالأهداف المرسومة كلفة إضافية قدرت بحوالي 1,5 م.د وذلك نتيجة عدم التحكم في اضطربات عمل الورشات وتدني مردودية التجهيزات واللجوء إلى التمديد في فترات العمل.

وتجدر الاشارة إلى أنّ احتياطي الشركة من المواد الأوليّة لا يمكّن من تلبية الحاجيات إلاّ في حدود 15 سنة باعتبار الطاقة الإنتاجيّة الجديدة للمصنع.

وينبغي على الشّركة العمل على مزيد إحكام برمجة عمليات الصيانة قصد ضمان جاهزية وسائل الإنتاج والضغط على الكلفة.

- النشاط التجاري

تراجعت مبيعات الشركة من 950 ألف طن في سنة 2010 إلى 515 ألف طن في سنة 2014. وارتفع الفارق بين الكميات المبرمج بيعها والمبيعات الفعلية خلال نفس الفترة من 20 % إلى 67 %، وشهدت بالتالي الحصّة التجاريّة للشركة في قطاع الاسمنت تراجعا من 12 % إلى 6 % مقابل نسبة مبرمجة بمخطط الأعمال في حدود 16,3 % بعنوان سنة 2014. ولم تتمكّن الشركة من منافسة بقية الشركات الناشطة في القطاع بما فيها تلك المحدثة بعد سنة 2010 لتكون حصتها الأضعف على امتداد الفترة 2010-2014.

ويعود تراجع مبيعات الشركة خلال الفترة المذكورة بالأساس إلى النقائص المسجلة في التواصل مع الحرفاء وفي جودة الخدمات المسداة من قبلها وكذلك إلى تراجع التصدير. فقد أغلقت الشركة فروعها التجارية بالجهات منذ سنة 2005 وتراجع المؤشر العام لرضاء الحرفاء من 90 %[1] في سنة 2010 إلى 76 % في سنة 2014 نتيجة بالأساس إلى طول مدّة الشحن وآجال الإستجابة للطلبيات.

وشهدت صادرات الشركة من الإسمنت خلال نفس الفترة انخفاضا من 191 ألف طن إلى 50 ألف طن أي بتراجع بنسبة 74% لتعرف حصّة صادراتها من مجمل الصادرات الوطنيّة للإسمنت تراجعا من 27 % إلى 4 %. كما لم تتوفق الشركة في استقطاب حرفاء من الأسواق الأوروبيّة حيث توقّفت عن تصدير الإسمنت نحو البلدان الأوروبيّة منذ سنة 2008 واقتصرت صادراتها على السوقين الجزائريّة والليبيّة بالرغم من أنّ منتجاتها متحصّلة على الإشهاد بمطابقتها للمواصفات الأوروبيّة.

وتدعو الدّائرة الشّركة إلى العمل على بلورة استراتيجية تجارية فعّالة ومرنة تمكّنها من مجابهة المنافسة وفتح أسواق جديدة لتسويق منتوجها لاسيما بعد الترفيع في طاقة الإنتاج.

[1] نسبة مطابقة للنسبة الهدف المحدد بمخطط أهداف الشركة.

I- برنامج التأهيل

تمّ في 22 ماي 2003 إقرار برنامج لتأهيل الشركة يمتدّ تنفيذه على الفترة 2004-2008 ويهدف إلى الترفيع في طاقة إنتاج الكلنكر من 900 أ.طن سنويا إلى 1350 أ.طن بكلفة تقديرية في حدود 250 م.د. وتمّ تمويل هذا البرنامج في حدود 90 م.د من خلال فتح نسبة 20 % من رأس مال الشركة للعموم وإدراجها بالبورصة إضافة إلى 90 م.د عبر إبرام إتفاقية تمويل مع الشركة التونسية للبنك.

ومنذ الانطلاق في تنفيذ هذا البرنامج في سنة 2004 تعرضت الشركة إلى صعوبات عديدة حيث تواصلت عملية اختيار مكتب الدراسات وضبط مكونات برنامج التأهيل إلى شهر ماي 2006 في حين كان مبرمجا استكمالها في شهر أوت 2005 أي بتأخير ناهز 9 أشهر. وتمثّلت مكونات برنامج التأهيل أساسا في مشروع الترفيع في طاقة الإنتاج ومشروع تجديد معدات شحن وتفريغ البواخر ومشروع تجديد تجهيزات نظام تسهيل سيولة واستخراج الإسمنت ومشروع تطوير طاقة رحي الكلنكر. وقد شهد عدد من هذه المشاريع صعوبات في الإنجاز في حين لم يتمّ الشروع في إنجاز البعض الآخر.

أ- مشروع الترفيع في طاقة الإنتاج

قامت الشركة في أوت 2007 بالإعلان عن طلب عروض دولي مفتوح (2007/32) لاختيار مقاولة عامة لتأهيل مختلف ورشات المصنع بغاية الترفيع في الطاقة السنوية لإنتاج الكلنكر من 900 أ.طن إلى 1350 أ.طن مع المحافظة على أكبر عدد ممكن من التجهيزات القديمة وقبول كلّ الحلول المقترحة من العارضين وحدّدت مدة الإنجاز بـ 24 شهرا. وتبعا لاعتبار طلب العروض غير مثمر لأسباب فنية، تمّت مراجعة كراس الشروط بالترفيع في مدة الإنجاز من 24 شهرا إلى 30 شهرا إلاّ أنّه تمّ اعتبار طلب العروض غير مثمر للمرّة الثانية نظرا للفارق الهام بين العرضين الماليين المقدّمين الناتج عن اختلاف الحلول المقترحة والبالغ 240 م.د.

وبينت الشركة أنّها لم تقم سابقا بمثل هذه المشاريع وبالتّالي ليس لها الخبرة الكافية في الغرض فضلا عن النقص في الإمكانيات البشريّة اللازمة لإعداد هذه الدّراسات المعقّدة وتحديد الحاجيات بدقّة. ورغم تعاقد الشركة مع مكتب دراسات واستشارة فإنّه لم يتسنّ تحديد الحاجيات المتعلّقة بعملية التأهيل بل تمّ الاقتصار على ضبط أهداف هذه العملية مع أخذ المعدّات المزمع المحافظة عليها بعين الاعتبار.

وتمّت مجدّدا مراجعة كراس الشروط وحصر نطاق المهمة في تأهيل ورشة رحي المواد النيئة والفرن دون سواها وإعلان طلب عروض للمرة الثالثة. وعلى إثر تدخل مصالح رئاسة الجمهورية التي أشارت إلى أنّ العارض الأوّل (139 م.د) أقلّ خبرة من العارض الثاني (149 م.د) تقرر إسناد الصفقة إلى هذا الأخير مع مطالبته بالتخفيض في عرضه المالي إلى مستوى العارض الأقل ثمنا وتم إمضاء العقد بتاريخ 27 ديسمبر 2010. ويمثّل التصرّف على هذا النحو إخلالا بمبدأ شفافية الإجراءات والمساواة بين العارضين أمام الطلب العمومي ويشكّل خطأ تصرّف على معنى القانون عدد 74 لسنة 1985 المؤرّخ في 20 جويلية 1985.

وتجدر الإشارة إلى أنّ العارض الأوّل قد تقدّم بعريضة بتاريخ 28 فيفري 2011 إلى رئيس هيئة المتابعة والمراجعة لدى اللجنة العليا للصفقات العمومية طلب بمقتضاها تصحيح الوضعية وتمكينه من الصفقة. وانعقدت في سنة 2011 جلستان وزاريتان للنظر في هذا الملف وتقرر الإسراع في إنجاز مشروع الترفيع في طاقة الإنتاج وفقا للقرار الذي سبق أخذه في الغرض وإحالة ملف إسناد صفقة تأهيل مصنع الشركة إلى لجنة تقصي الحقائق حول قضايا الرشوة والفساد. وعلى إثر ذلك دخلت الشركة في إجراءات قضائية تسببت في مزيد تعطيل إنجاز المشروع ليبلغ التأخير حوالي خمس سنوات مقارنة بالآجال التي تم ضبطها عند إقرار برنامج التأهيل.

وأفادت الشركة بأنّها اقترحت إسناد الصفقة للعارض الأول ومدّ اللّجنة العليا للصفقات بمعطيات بخصوص هذا الملف باعتبار قيمة المشروع.

وتولّت الشركة القبول الوقتي لورشة المواد النيئة والفرن في 12 فيفري 2015 دون احتساب فترة التأخير التي بلغت 86 يوما لإنجاز الدعامة عدد 3 بعد أن تبيّن للمقاول عدم إمكانية استغلالها في تركيز الفرن الجديد نظرا إلى وضعيتها المتردية في حين أنّ الفصل 31 من كراس الشروط أوجب على المقاول أن يتثبت من حالة الدعامات والأسس وأنّ الفصل الأوّل من عقد الصفقة نصّ على أنّ المقاول وبمجرد توقيع العقد يقر بأنّه على بينة بنوعية وخصائص الأشغال المطلوبة منه وبنوعية الأرضية التي سيقام عليها المشروع. وتقدّر غرامة التأخير المستوجبة تبعا لذلك بحوالي 6,973 م.د طبقا لمقتضيات الفصل 27 من عقد الصفقة.

وقد أفادت الشركة بأنّها ألزمت المقاول بالقيام بهذه الأشغال لمواصلة المشروع مع تحميلها للمصاريف وطرح الآجال الإضافيّة من آجال الإنجاز باعتبار أنّ هذه المدّة تمّت ملاحظتها وتسجيلها ميدانيّا وتدوينها بمجلّة الحضيرة.

ب- مشروع تجديد معدات شحن وتفريغ البواخر

برمجت الشركة منذ سنة 2007 مشروع تجديد معدات شحن وتفريغ بواخر الإسمنت وكوك البترول. وشهد إنجاز هذا المشروع عدّة صعوبات حالت دون دخوله حيز الاستغلال إلى موفى ديسمبر 2015، فقد أعلنت الشركة خلال شهر نوفمبر 2007 عن أول طلب عروض (2007/38) لتوفير المعدات وأشغال الهندسة المدنية في صيغة المشروع الجاهز على أن لا تتجاوز آجال التنفيذ 7 أشهر والكلفة 1,8 م.د. وتمّ اعتبار طلب العروض غير مثمر لضعف المنافسة.

ونظرا لعدم تحكم الشركة في تحديد الحاجيات والكلفة وآجال إنجاز المشروع تمّت إعادة الإعلان عن طلب العروض في ثلاث مناسبات لترتفع بذلك الكلفة التقديرية من 1,8 م.د إلى 8 م.د وآجال الإنجاز من 7 أشهر إلى 18 شهرا. وقد برّرت الشركة ذلك بأنّها لا تمتلك الخبرة الكافية لتحديد الحاجيات بكلّ دقّة نظرا لطبيعة المشروع.

وعلى إثر ذلك قامت الشركة بمراجعة حاجياتها بالتخفيض في طاقة الشحن المستهدفة والاقتصار على اقتناء المعدات بكلفة قدرت بما يناهز 13 م.د دون اعتبار أشغال الهندسة المدنية وتم إبرام عقد الصفقة بتاريخ 16 جانفي 2013 بمبلغ جملي قدره 13,5 م.د. في حين لم يتم إبرام عقد أشغال الهندسة المدنية إلاّ بتاريخ 29 جانفي 2015 وبكلفة 2,28 م.د أي بعد سنتين من إبرام صفقة اقتناء المعدات واستلامها خلال الفترة الممتدة بين ماي وجوان 2014.

ومن ناحية أخرى، ونتيجة غياب الموافقة المسبقة لديوان البحرية التجارية والموانئ على الأشغال المزمع إنجازها باعتبار أنّ الشركة تستغل الميناء في إطار عقد لزمة مع الديوان لم يقع إصدار الإذن ببداية الأشغال إلاّ بتاريخ 16 جوان 2015 أي بتأخير تجاوز الخمسة أشهر من تاريخ عقد الصفقة وهو ما جعل المقاول الذي قام بتوفير المعدات يطالب بالترفيع في قيمة الصفقة بحوالي 0,650 م.د.

وتبعا لهذا التأخير تعاقدت الشركة مع مقاولات خاصة قصد توفير المعدات اللازمة لعمليات تفريغ كوك البترول والكلنكر. وقد بلغت جملة المصاريف المدفوعة لهذه المقاولات منذ سنة 2009 ما قيمته 14 م.د. كما أدت هذه الوضعية إلى التقليص من إمكانيات التصدير باعتماد مواصفات هذه التجهيزات.

ج– مشروع تجديد تجهيزات نظام تسهيل سيولة واستخراج الإسمنت

قامت الشركة خلال شهر ماي 2008 بطلب عروض (2008/08) لتجديد تجهيزات نظام تسهيل سيولة واستخراج الإسمنت في إطار مشروع مفتاح في اليد يتعلّق بثلاث خزانات بكلفة تقديرية في حدود 1,8 م.د ومدة إنجاز بستة أشهر. وإثر اقتراح لجنة الفرز بتاريخ 28 جويلية 2008 قبول العرض المالي المقدر في حدود 3,2 م.د قررت لجنة صفقات الشركة بتاريخ 19 مارس 2009 اعتبار طلب العروض (2008/08) غير مثمر مبرّرة ذلك بأنّ طلب العروض (2008/25) الصادر في شهر جويلية 2008 والمتعلق بالترفيع في طاقة الإنتاج شمل تجديد تجهيزات نظام تسهيل سيولة واستخراج الإسمنت. إلاّ أنّ طلب العروض المذكور وقع اعتباره بدوره غير مثمر.

وفي شهر أفريل 2010 أي بعد حوالي سنتين من طلب عروض (2008/08) قامت الشركة بطلب عروض ثان لنفس الغرض (2010/14) شمل خمس خزانات عوضا عن ثلاث وآجال إنجاز ضبطت بمدة 18شهرا. وتم بتاريخ 11 نوفمبر 2010 إبرام عقد الصفقة مع العارض الوحيد المقبول فنيا بمبلغ 6,6 م.د مقابل كلفة تقديرية بلغت 10 م.د وهو ما يمثل فارقا بحوالي 34%. ولم يتم إصدار الإذن ببداية الأشغال إلاّ بتاريخ 20 فيفري 2012 أي بعد أكثر من 15 شهرا من تاريخ عقد الصفقة.

وتبرز هذه الوضعية عدم إحكام برمجة المشاريع الحيوية للشركة وعدم قدرة هذه الأخيرة على تقدير حاجياتها بالدقة المطلوبة ممّا أثّر على آجال إنجاز المشاريع.

د– مشروع تطوير طاقة رحي الكلنكر

قامت الشركة بتاريخ 13 ماي 2012 بطلب عروض دولي مفتوح (2012/17) لتطوير طاقة رحي الكلنكر بكلفة تقديرية في حدود 23,6 م.د وآجال تنفيذ بلغت 12 شهر. وقد تم سحب 25 كراس شروط في حين لم يرد على الشركة إلاّ عرض وحيد بمبلغ جملي في حدود 69 م.د. وباعتبار الفارق الكبير بين مبلغ العرض وتقديرات الشركة، تمّ اعتبار طلب العروض غير مثمر. وقامت الشركة بتأخير ناهز السنة بمراجعة كراس الشروط والإعلان عن طلب عروض جديد (2014/29) بتاريخ 25 نوفمبر 2014 بكلفة تقديرية في حدود 25 م.د ورد على إثره عرضان فقط تجاوز معدل قيمتها نسبة 35% من الكلفة التقديرية تمّ رفضهما فنيّا. ولم يتمّ إلى موفى ديسمبر 2015 الإعلان عن طلب عروض جديد في الغرض.

وقد انجرّ عن هذا التأخير تراكم مخزون الكلنكر الذي تجاوز 200 ألف طن خلال شهر جويلية 2015 علما وأنّ الأعباء الإضافية الناتجة عن إعادة تفتيت هذه المادة ونقلها وخزنها داخل المصنع قدرت بحوالي 20 دينارا للطن الواحد أي بمبلغ جملي يعادل 4 م.د.

لذا فإنّ الشركة مدعوة إلى مزيد التحكم في الآجال والعمل على تحديد حاجياتها بكل دقة قصد تفادي اعتبار طلبات العروض غير مثمرة وبالتالي التأخير في إنجاز المشاريع.

وأفادت الشركة بأنّ جدوى مشروع تطوير طاقة الرحي تبقى قائمة وبأنّها ستسعى إلى اختيار مكتب دراسات مختص للقيام بدراسة فنيّة حول الإمكانيّة الأنسب لرفع طاقة الرّحي وإعداد كرّاس الشروط الفنيّة بدقّة للقيام بطلب عروض جديد.

هـ- مشاريع لم تنطلق بعد

برمجت الشركة بميزانيتي سنتي 2013-2014 وبكلفة تقديرية تبلغ 8 م.د، بناء فضاء لخزن الكلنكر واقتناء وتركيب معدات بغاية استخراجه ونقله لورشة رحي الإسمنت قصد المحافظة على جودة هذه المادة. إلاّ أنّه وإلى موفى ديسمبر 2015 لم تنطلق الشركة في إنجاز هذا المشروع وبالتالي تواصل تخزين الكلنكر بالهواء الطلق مع ما يمثّله ذلك من كلفة إضافية جراء تعرّضه لتأثيرات العوامل المناخية. وقد أفادت الشركة بأنّها أعادت برمجة هذا المشروع لسنة 2017 نظرا إلى التزاماتها المالية.

كما برمجت الشركة في سنة 2012 توسيع فضاء خزن كوك البترول من 25 ألف.طن إلى 50 ألف.طن وتركيز مكشط في ورشة الرحي بطاقة إسمية في حدود 250 طن/ساعة وبكلفة تقديرية تبلغ 3 م.د. واقتصر الإنجاز إلى موفى ديسمبر 2015 على القسط المتعلق بتوسيع فضاء خزن كوك البترول وتمّ العدول عن اقتناء المكشط لعدم توفر التمويل الكافي.

و- انعكاسات تأخير برنامج التأهيل

للوقوف على إنعكاسات التأخير الهامّ في إنجاز مشروع تأهيل الشركة ولا سيما من الناحية المالية، قامت الدائرة بتقييم تطور سعر أسهم الشركة وتطور كلفة الإنتاج والنتائج المسجلة. علما بأنّ الشركة قد قامت في سنة 2009 بفتح رأس مالها للعموم وأدرجت أسهمها ببورصة الأوراق المالية قصد تحصيل السيولة اللازمة لإنجاز برنامج التأهيل وفق مخطّط أعمال.

وتبيّن في هذا الإطار أنّ التأخير المسجل في إنجاز برنامج التأهيل أدّى إلى تراجع قيمة سعر أسهم الشركة من 507 م.د سنة 2009 إلى 283 م.د في موفّى سنة 2014. وقد نتج عن ذلك تكبّد المساهمين خسائر بما قيمته 224 م.د حيث تراجع هامش الربح الإجمالي للشركة من 13,3 م.د سنة 2009 إلى خسارة بقيمة 13 م.د في موفى سنة 2013 نتيجة ارتفاع كلفة إنتاج مختلف المواد التي تطورت خلال نفس الفترة بالنسبة إلى الطن الواحد من الكلنكر والإسمنت صنف 2 والإسمنت صنف 1 والكلس على التوالي من 63,065 د و58,681 د و61,574 د و33,545 د إلى 93,471 د و92,471 د و102,450 د و55,553 د.

وتبعا لهذا التأخير اقتنت الشركة معدات للمصنع خارج برنامج التأهيل بقيمة جملية في حدود 12,207 م.د تم التخلي عنها على إثر التقدم في انجاز برنامج التأهيل. وبلغت القيمة المحاسبية الصافية لهذه الاستثمارات المتخلى عنها في أواخر 2013 ما قدره 3,865 م.د.

كما بلغ الفارق بين تقديرات الشركة المضمنة بمخططات الأعمال والنتيجة المحاسبية للفترة الممتدة من سنة 2009 إلى موفى سنة 2014 بسبب التأخير المسجل في إنجاز برنامج التأهيل حوالي 107 م.د.

II- التّزوّد ومتابعة المخزون

بلغت شراءات الشركة من الموادّ والخدمات خلال الفترة 2011-2014 حوالي 372,3 م.د أي بمعدّل سنوي ناهز 93 م.د. ومكّن النّظر في عمليّات التّزوّد ومتابعة المخزون من الوقوف على ملاحظات تعلّقت بكوك البترول والكلنكر والطوب الحراري وقطع الغيار.

أ- كوك البترول

تستعمل الشّركة لتشغيل الفرن مادّتي كوك البترول والفيول الثقيل. وقد اعتمدت إلى حدود 31 ماي 2011 على مادّة الفيول الثّقيل كمصدر أساسي للطاقة. وفي إطار ترشيد استهلاك الطّاقة استهدفت الشركة عدم تجاوز استهلاك الفيول الثّقيل نسبة 20 % من مجموع الإستهلاك الطّاقي نظرا لكلفته المرتفعة مقارنة بمادّة كوك البترول. إلاّ أنّه ونظرا إلى عدم إحكام برمجة الاقتناءات سجّلت الشركة حالات نفاد مخزون من هذه المادة وتم اللّجوء إلى مادّة الفيول الثّقيل لتسديد حاجيات المعمل من الطاقة.

فقد تبيّن أنّ مخزون كوك البترول قد نفد خلال شهري أوت وسبتمبر 2011 ليتمّ اللّجوء كلّياً إلى مادّة الفيول الثقيل ممّا حمّل الشركة كلفة إضافية قدّرت بحوالي 853 أ.د. كما انقطع المخزون خلال شهر جويلية 2012 وتمّ تبعا لذلك الاعتماد جزئيا على مادة الفيول ممّا ترتب عنه زيادة في كلفة استهلاك الطاقة بما يناهز 530 أ.د بالإضافة إلى استعارة[1] حوالي 1650 طن و2270 طن على التوالي خلال شهري جوان وجويلية 2012. ومن شأن هذه الإخلالات أن تشكّل خطأ تصرّف على معنى القانون عدد 74 لسنة 1985 المؤرّخ في 20 جويلية 1985.

وتدعو الدّائرة الشّركة إلى مزيد إحكام برمجة الشّراءات لتفادي حالات انقطاع المخزون ووضع مؤشرات تتعلّق بالتصرّف في المخزون كضبط المخزون الاحتياطي وذلك بالنظر إلى أهمّية الخسائر المالية المسجّلة في هذا المجال. كما تحثّ الدائرة الشركة على دراسة إمكانية إبرام صفقة إطارية تتعلّق بالتزوّد بمادة كوك البترول بالنظر إلى الصبغة القارة والمتوقّعة للطلبات من هذه المادة.

وقد أفادت الشركة بأنّها كلّفت أحد الفنّيين على مستوى لجنة المخزون في سنة 2015 بمتابعة دخول وخروج المواد الأولية ومادّة كوك البترول وبرمجة الشّراءات وفق الاستهلاك والحاجيات وحسب المخزون المتوفّر بفضاءات الخزن.

ب- مادّة الكلنكر

قامت الشّركة بتاريخ 13 جانفي 2012 بالإعلان عن طلب عروض دولي (2012/01) لاقتناء 100 ألف.طن من الكلنكر أُعلن غير مثمر بتاريخ 15 فيفري 2012 لارتفاع السعر المقترح. ورغم تدني المخزون لم تجدد الشركة الإعلان عن طلب العروض إلاّ بتاريخ 2 أفريل 2012. وتواصل فرز العرض الوحيد قرابة 60 يوما ولم يتمّ إبرام الصفقة إلاّ بتاريخ 14 جوان 2012. وتسبّب هذا التأخير في تدنّي مخزون الشركة من مادة الكلنكر في ماي 2012 لتتراجع الكميات المستهلكة من هذه المادّة خلال أشهر ماي وجوان وجويلية من 245 أ.طن في سنة 2010 و202 أ.طن في سنة 2011 إلى 151 أ.طن في سنة 2012 وتقلّص بذلك إنتاج الشركة تباعا من 266 أ.طن و232 أ.طن إلى 166 أ.طن.

وفي نفس السياق، برمجت الشركة في إطار ميزانية 2013 اقتناء 200 أ.طن من الكلنكر إلاّ أنّه لم يتمّ الإعلان عن طلب العروض إلاّ في 16 ماي 2013 ممّا انجرّ عنه تراجع المخزون بداية من ماي 2013 ليبلغ 4554 طن خلال شهر أوت 2013 وهو ما يمثل حوالي يومين من الاستهلاك. وأثّرت هذه

---

[1] تقنية الاستعارة هي تقنية متداولة في شركات قطاع صناعة الاسمنت. حيث تستعير الشركات بعض الموارد لتلبية حاجياتها الضرورية وتتولّى إرجاع نفس المواد لاحقا.

الوضعية سلبا على الإنتاج وبالتالي على المبيعات حيث لم تتجاوز الكميات المباعة خلال الأشهر الممتدة من ماي إلى أوت 2013 حوالي 164 أ.طن في حين بلغت خلال نفس الفترة من سنتي 2010 و2011[1] على التوالي 304 أ.طن و259 أ.طن.

وأعلنت الشركة بتاريخ 16 ماي 2013 عن طلب العروض (2013/07) اشتمل على ثلاثة أقساط يتعلّق كلّ منها بكمّية 100 ألف طن من الكلنكر، ولم تتمكّن من الحصول سوى على قسط وحيد ولم يتم إعادة طلب العروض للكمية المتبقية إلاّ في 10 سبتمبر 2013 ممّا لم يسمح بالتزوّد بالكمّيات المطلوبة إلاّ في منتصف نوفمبر 2013. وانجرّ عن التأخير في الإعلان عن طلب العروض تراجع المخزون من جديد في أكتوبر إلى 6523 طن أي ما يعادل ثلاثة أيام فقط من المبيعات. ولم تواصل الشّركة تنفيذ الصفقة (2013/07) حيث لم يتم اقتناء سوى 43866 طنا رغم تدني المخزون ممّا أدّى بالمزوّد إلى مطالبتها بالتّعويض.

وفي المقابل، أعلنت الشركة عن طلب عروض (2013/17) لاقتناء 200 ألف.طن من مادة الكلنكر وأبرمت عقدا مع شركة "أ.ق" الذي ينصّ على تسليم الكمّيات التعاقديّة خلال نوفمبر وديسمبر 2013، إلاّ أنّ عمليات التّسليم تواصلت إلى شهر فيفري 2014 دون أن توظّف الشركة غرامات التأخير المستوجبة على هذا المزود التي قدّرت بحوالي 828,650 أ.د.

كما استعارت الشركة خلال شهر ماي 2014 كميات من مادّة الكلنكر من شركة "أ.ن". إلاّ أنّه في غياب إطار تعاقدي ينظّم هذه العملية قامت شركة "أ.ن" بفوترة هاته الكميّات بقيمة جمليّة بلغت 330,140 أ.د ممّا من شأنه أن يغيّر صبغتها من استعارة إلى عمليّة شراء وتصبح بالتّالي خاضعة لمقتضيات الأمر 3158 المؤرّخ في 17 ديسمبر 2012 المنظّم للصّفقات العموميّة.

ج- الطّوب الحراري

أعلنت الشركة بتاريخ 23 جوان 2011 عن طلب عروض (2011/14) يتضمّن تسعة أقساط وذلك للتزوّد بحاجياتها من مادّة الطّوب الحراري اللازمة لصيانة الفرن على امتداد سنتين. وبعد أن تعاقدت مع مزوّد لاقتناء هذه المادة في إطار القسط عدد C1 بسعر لا يتجاوز 1650 د للطنّ الواحد، لجأت الشركة دون إعمال المنافسة إلى اقتناء كميات إضافية من هذه المادّة[2] لدى مزود آخر بلغت 48,5 ألف.طن أي 60,6 % من الكميات المقتناة لدى المزوّد الأوّل وذلك بسعر تراوح بين 1720 د و1827 د للطنّ الواحد.

---

[1] تم اعتماد هذه الفترة نظرا لانتظام توفر الكميات.

[2] BETON BRS A BASE DE SECAR (80% AL203) GRANULOMETRIE 0-6 -FOUR

ومن ناحية أخرى، وفي سنة 2008 وفي إطار طلب عروض (2008/36)، أبرمت الشركة صفقة مع مزوّد لاقتناء الطّوب الحراري يمتدّ تنفيذها على سنة ابتداء من تاريخ إمضاء العقد في 4 سبتمبر 2009 مع إمكانية التمديد فيه بسنة إثر استكمال الكميات التعاقدية. إلاّ أنّه تبيّن تواصل تنفيذ الصفقة إلى ما بعد انقضاء آجالها بخصوص كميات بلغت قيمتها 136أ.د دون إبرام ملحق في الغرض.

وأفادت الشّركة بأنّها ستحرص مستقبلا على إبرام ملاحق لتمديد آجال تنفيذ الصفقات عند عدم استهلاك الكميات التعاقدية وانقضاء آجال العقد.

د- قطع الغيــار

يشتمل مخزون قطع غيار الشركة على حوالي 21 ألف نوع من القطع تم ترتيبها إلى ستّة أصناف حسب أهمية استعمالها. وشهدت الفترة 2011-2013 حالات نفاد للمخزون شملت سنويا ما بين 1618 و2601 نوعا من قطع الغيار الحيويّة لاستمرارية الإنتاج وذلك بسبب عدم إصدار أذون تزوّد أو عدم تلبية طلبيات.

وعلى صعيد آخر، لوحظ أنّ الشركة لا تقوم دائما بتجميع شراءاتها من قطع الغيار وخاصة منها المواد المطاطية والكهربائية والحديدية التي فاقت القيمة السّنوية لشراءات كلّ فئة منها 180 أ.د تمّ إنجازها دون التقيد بإجراءات إبرام الصفقات العمومية.

كما قامت الشركة بعديد الشراءات من موادّ وخدمات لدى مزوّد بمبالغ هامة تراوحت بين 129 أ.د و991 أ.د في الفترة من 2010 إلى 2014 وذلك في إطار استشارات بالتّفاوض المباشر ودون اللّجوء إلى المنافسة.

وللحصول على أفضل الأسعار يتعيّن على الشركة، ضبط الحاجيات السّنويّة مسبقا للاستفادة من مفعول الكمية على السعر واللجوء إلى المنافسة والتّقيّد بالمبادئ والإجراءات المنظّمة للصّفقات العموميّة.

ومن ناحية أخرى، أفرز النظر في التّصرّف في مخزون قطع الغيار أنّ 7.088 صنفا من مجموع 20.937 صنفا بقيمة 6,031 م.د متوفّرة بالشركة في موفّى 2014 لم تسجّل أيّ حركة منذ اقتنائها من بينها كميات بقيمة 3,741 م.د يعود تاريخ اقتنائها إلى الفترة 2004-2013.

كما أبرز فحص بقيّة أصناف المخزون[1](13849 صنفا) عدم استعمال 5908 صنفا من قطع غيار بقيمة 8,187 م.د لفترات تتجاوز 3سنوات في موفّى سنة 2014 منها 5115 صنفا بقيمة 6.405 أ.د تجاوزت فترة تخزينها 5 سنوات. وبالرّغم من عدم استعمال هاته القطع فقد واصلت الشركة اقتناء 240 نوع بقيمة 1,238 م.د تجاوزت بذلك سقف المخزون الأقصى.

لذا تدعو الدّائرة الشّركة إلى مزيد التّنسيق بين الإدارة الفرعية للتّزويد وإدارة الصّيانة ومكتب الطّرق والبرمجة قصد دعم الرّقابة الدّاخلية على عمليّات التّزوّد.

وأفادت الشركة بأنّها ستتعمّق في دراسة الحاجيات وستسعى إلى تجميعها قصد ضبط حاجياتها السنوية وإنجاز الشراءات طبقا لمقتضيات الأمر المتعلّق بالصفقات العمومية، كما سيتمّ الحرص على مزيد التنسيق بين إدارة الصيانة ومكتب الطرق والبرمجة والمغازة قصد حذف القطع التي لم تعد صالحة للاستعمال بوحدات الإنتاج الجديدة وتحيين مستوى المخزون الأدنى والأقصى مع أخذ آجال التزود بعين الاعتبار بالإضافة إلى الحرص على مزيد متابعة أذون التزود لتفادي نفاد المخزون.

III- وسائل الإنتاج

عرفت الشركة صعوبات في استغلال وسائل الإنتاج أثّرت على حجم المنتوج حيث شهدت حصّتها من الإنتاج الوطني لمادة الكلنكر تراجعا هاما من 12 % في سنة 2011 إلى 8 % في سنة 2012 وإلى 4 % في سنة 2013. كما تراجعت حصة الشركة من الإنتاج الوطني لمادة الإسمنت خلال نفس الفترة من 12 % إلى 8 % وإلى 7 %. ومن أهمّ هذه الصعوبات يذكر ضعف المخزون الاحتياطي من المواد الأولية والنقص في مردودية وسائل الإنتاج وفي متابعتها وصيانتها وكذلك في التحكّم في استهلاك الطاقة والإضافات الكلسية.

أ- توفّر المقاطع وضمان استمرارية التزود بالمواد الأولية

بيّن المخطط المديري للشركة لسنة 2009 أنّ احتياطي المواد الأوليّة لا يمكّن من تلبية حاجيات الشركة سوى لمدة 15 سنة باعتبار الطاقة الإنتاجيّة الجديدة للمصنع[2]. وفي هذا الإطار برمجت الشركة منذ سنة 2010 إقتناء أراض لتوفير حوالي 60 مليون طن من الحجارة الغنية بالكلس بكلفة تقديرية تناهز 5 م.د، إلاّ أنّه وإلى غاية جويلية 2015 لم يتم اقتناء هذه الأراضي ممّا سوف

---

[1] قطع الغيار الغير حيويّة.

[2] علما وأنه وحسب المخطط المديري فإنّ توفر شركات الاسمنت على مخزون من المقاطع لتغطية حاجياتها من المواد الأولية لمدّة تفوق 30 سنة يمثّل ضمانا لاستمرارية النشاط على المدى الطويل.

يضطرّ الشركة بداية من سنة 2016 إلى شراء كميّة من الكلس تقدّر بحوالي 2000 طن يوميّا لجابهة تراجع احتياطها من المواد الأوّلية وهو ما سينتج عنه الترفيع في كلفة الإنتاج بحوالي 2 د/طن.

ومن ناحية أخرى، نصّ الفصل 5 من القانون عدد 20 لسنة 1989 بتاريخ 22 فيفري 1989 والمتعلّق بتنظيم استغلال المقاطع على وجوب حصول مستغلي المقاطع على رخصة استغلال. وبهدف الحصول على هذه الرخصة، أودعت الشركة بتاريخ 05 ديسمبر 1990 مطلبا في الغرض لدى إدارة المقاطع والمتفجّرات بالوزراة المكلّفة بالتجهيز. وتبيّن من خلال فحص هذا الملف وجود عراقيل فنّية وعقاريّة حالت دون استكماله تمثّلت في عدم الحصول على رأي الوكالة الوطنيّة لحماية المحيط بخصوص الدراسة المتعلّقة بإزالة التلوّث وعدم مصادقة وزارة الدفاع الوطني على الأمثلة الخاصّة بحدود الأراضي التي تشغلها الشركة بمقتضى الاتّفاقية المبرمة بينهما. وتستغلّ الشركة حاليا المقطع بمقتضى تراخيص وقتية مسندة من طرف الإدارة العامة للمقاطع بالوزارة المكلّفة بالتجهيز.

وتدعو الدائرة الشركة إلى التنسيق مع الوزارة المكلفة بالتجهيز والوكالة الوطنية لحماية المحيط وكتابة الدولة للبيئة ووزارة الدفاع الوطني قصد الإسراع بإيجاد الحلول الكفيلة بضمان ديمومة تزويد الشركة بالمواد الأولية.

ب- مردودية وسائل الإنتاج

أعاقت كثرة حالات توقّف الفرنين وضعف مردوديتهما خلال الفترة 2011-2013 قدرة الشركة على إنتاج الكميات المبرمجة من الكلنكر والاسمنت حيث لم يتجاوز إنتاج هاتين المادتين خلال الفترة المذكورة تباعا ما نسبته 64% و63% من الإنتاج المبرمج.

وفي هذا الإطار، شهد مؤشر عدد ساعات الإنتاج الفعلية للفرنين مقارنة بعدد ساعات الإنتاج المبرمجة تراجعا من 88% في سنة 2011 إلى 32% في سنة 2013. ولم تتمكن الشركة خلال أغلب[1] الفترة المذكورة من بلوغ المردودية المرجوة للفرنين حيث تراوح معدّلها الشهري بين 324 طن/يوم و542طن/يوم للفرن الأوّل وبين 746 طن/يوم و2000 طن/يوم للفرن الثاني وذلك مقابل طاقة اسمية تبلغ على التوالي 600طن/يوم و2000طن/يوم.

[1] لم تبلغ الشركة المردودية المرجوة سوى لمدة 6 أشهر خلال كامل الفترة 2011-2013.

ولم تتمكّن الشركة من بلوغ المردودية المستهدفة لرحي كلّ من الاسمنت صنف1 وصنف2 البالغة على التوالي 100 طن/ساعة و125 طن/ساعة[1] حيث لم تتجاوز بالنسبة إلى الصنف الأول 80 طن/ساعة و94 طن/ساعة بالنسبة إلى الصنف الثاني. وأمام تدني المردودية لجأت الشركة إلى التمديد في فترات العمل للترفيع في الكميات المنتجة مما ترتب عنه ارتفاع في استهلاك الطاقة.

وتدعو الدائرة إلى العمل على المتابعة المستمرة لمختلف وسائل الإنتاج بما يمكنها من الترفيع في نسب جاهزيتها ومردوديتها ويسمح ببلوغ أهداف الإنتاج المرسومة.

ج- جاهزية وسائل الانتاج وصيانتها

ضبط نظام الجودة بالشركة هدفا رئيسيا يتمثل في المحافظة على جاهزية وسائل الإنتاج. وتمّ تحديد 26 مؤشرا لتقييم مدى التوفق في تحقيق هذا الهدف خلال الفترة 2011-2013 تعلقت أساسا بالتوقفات الفجئية والتوقفات المبرمجة لمختلف وحدات الإنتاج. ولم تتمكن الشركة خلال الفترة المذكورة من بلوغ 7 مؤشرات وهو ما لم يمكّنها من التحكم في جاهزية وسائل الإنتاج وبلوغ عدد ساعات العمل المبرمجة حيث بلغت التوقفات الفجئية بالنسبة للفرنين 694 يوما مقابل تقديرات في حدود 119 يوما. لم تتوفّق الشركة في تحديد أسباب هذه التوقفات وتصور حلول جذرية لها.

ومن جهة أخرى، شابت عمليات صيانة وسائل الإنتاج جملة من النقائص تعلقت بالبرمجة والتنفيذ والتوثيق. فبخصوص عمليات الصيانة الوقائية التي تستدعي توقف وحدات الإنتاج، تبيّن أنّها لا تنجز بصفة دقيقة ويتمّ التخلي عن عمليات مبرمجة أو تأجيلها دون توثيق أسباب ذلك وتأثيره على التجهيزات. فقد برمجت الشركة 31 عملية صيانة وقائية خلال الفترة الممتدة من 27 جانفي 2011 إلى 4 فيفري من نفس السنة بالنسبة إلى ورشة كسار المواد الأولية إلاّ أنّه ونظرا لنفاد مخزون 17 صنفا من قطع الغيار تمّ التخلي عن 8 عمليات مبرمجة وإنجاز9 عمليات بتأخير تراوح بين 33 يوما و307 يوما.

وكذلك الشأن بالنسبة إلى الفرن 2 الذي برمج إنجاز 94 عملية صيانة وقائية في شأنه خلال الفترة الممتدة من 09 جانفي 2012 إلى 29 جانفي من نفس السنة، إلاّ أنّه تم التخلي عن تنفيذ 35 عملية وتنفيذ 32 عملية بتأخير تراوح بين 10 و291 يوما نتيجة نفاد مخزون 33 صنفا من قطع الغيار المبرمج تغييرها وعدم توفر الكميات اللازمة بالنسبة إلى 5 أصناف.

---

[1] لا تتوفر معطيات حول المردودية الشهرية حسب نوع الإسمنت.

وعلى صعيد آخر ونظرا إلى عدم دقة التشخيص، استغرق إنجاز عمليات الصيانة الوقائية فترات أطول ممّا تمّت برمجته. من ذلك، تواصل تنفيذ برنامج التوقف للفرن 2 في سنة 2012 لمدة 19 يوما مقابل فترة مبرجة لا تتجاوز 14 يوما وذلك نتيجة إنجاز عمليات غير مبرمجة. وقدّر النقص في إنتاج الكلنكر خلال فترة التأخير حوالي 10 ألاف طن. كما دام تنفيذ برنامج التوقف لورشة رحي الإسمنت Z4 لسنة 2013 فترة 29 يوما في حين أنّ الفترة المبرمجة لذلك كانت في حدود 15 يوما. وقدّر النقص في إنتاج الإسمنت خلال فترة التأخير حوالي 11 ألف طن. وقد تسببت النقائص التي شهدتها الصيانة الوقائية في ارتفاع نسبة التوقفات الفجئية للفرنين من 5 توقفات (1532 ساعة) في سنة 2011 إلى 13 توقفا (2925 ساعة) في سنة 2013.

ولإنجاز عمليات الصيانة في أحسن الظروف ومزيد التحكم في نسب التوقفات فإنّ الشركة مدعوة إلى العمل على إحكام برمجة التوقفات عبر التشخيص الدقيق وتوفير الكميات اللازمة لمختلف أصناف قطع الغيار الضرورية وتوثيق مختلف العمليات ضمن تقارير تبيّن أسباب وانعكاسات التأخير أو التخلي عن إنجاز عمليات مبرمجة.

د- التحكم في استهلاك الطاقة وفي الإضافات الكلسية

فاق الاستهلاك الفعلي للطاقة للوحدات الحرارية تقديرات الشركة خلال الفترة 2011-2013 بما يناهز 116 مليون وحدة حرارية أي ما يعادل 12 ألف طن من الفيول وهو ما ترتب عنه كلفة إضافية للطاقة الحرارية في حدود 4,2 م.د. كما شهد استهلاك الطاقة الكهربائية للفرنين ارتفاعا مقارنة بأهداف الشركة بلغ 13.3 مليون كيلواط ساعة بكلفة إضافية جملية قدرت بحوالي 1,5 م.د.

وتعود هذه الوضعية بالأساس إلى كثرة التوقفات الكلية التي تتطلب إعادة تسخين الفرن اعتمادا على مادة الفيول حيث ارتفع عدد هذه التوقفات من 6 في 2011 إلى 14 في 2012 للفرن (1) ومن 13 في 2011 إلى 24 في 2012 وإلى 27 في 2013 للفرن (2)

.

كما لم تتمكّن الشركة من الحفاظ على نسبة استهلاك الطاقة الكهربائية في حدود الأهداف المرسومة بالنسبة إلى ورشتي تكسير ورحي المواد النيئة حيث بلغ فارق الاستهلاك مقارنة بالتقديرات ما يناهز 30,8 مليون كيلواط ساعة بكلفة جملية إضافية ناهزت 3,5 م.د. وفي نفس السياق فاق استهلاك الطاقة الكهربائية لورشة رحي الكلنكر تقديرات الشركة وبلغ الاستهلاك الإضافي ما يناهز 33 مليون كيلواط ساعة بكلفة إضافية ناهزت 3,9 م.د.

ويعزى ارتفاع استهلاك الطاقة الكهربائية أساسا إلى عدم التحكم في الاضطرابات الخاصة بكل ورشة وتدني مردودية التجهيزات واللجوء إلى التمديد في فترات العمل.

وبخصوص التحكم في الإضافات الكلسية، يتمّ خلال عملية رحي مادة الكلنكر إضافة نسب مختلفة من المواد الكلسية وذلك حسب نوعية المنتوج النهائي. وحدّدت الشركة خلال الفترة 2011-2013 نسبة سنوية للإضافات الكلسية بالنسبة إلى الإسمنت صنف2 [1] غير أنّ النسب الفعلية لهذه الإضافات قد تراوحت بين 11,5% و12,87 % خلال الفترة المذكورة ممّا حدا بالشركة إلى تعويض هذا النقص بكميات من مادة الكلنكر التي تفوق كلفتها عشرين ضعفا تقريبا كلفة الإضافات الكلسية[2] قدّرت بحوالي 63 أ.طن وهو ما انجرّ عنه كلفة إضافية ناهزت 5,2 م.د.

IV- النشاط التجاري

تقوم الشركة ببيع الكلنكر والاسمنت والجير بالأسواق المحليّة وخاصّة بمناطق بنزرت وتونس الكبرى وجندوبة وتتولّى تصدير هذه المواد إلى الجزائر وليبيا. ويمثّل تجار مواد البناء بالجملة ومركزيات الخرسانة ومصانع الجليز والجبس والإدارات والمنشآت العموميّة وأصحاب المقاولات أهمّ حرفاء الشركة. وقد تراجعت مبيعات الشركة من 950 ألف طن سنة 2010 إلى 515 ألف طن سنة 2014. إذ بلغ النقص في تحقيق أهدافها في مجال التسويق على التوالي 20% و67 % .

وترتّب عن هذه الوضعيّة تراجع متواصل للحصّة التجاريّة للشركة في قطاع الاسمنت من 12% سنة 2010 إلى 6% سنة 2014 في حين كان مبرمجا بمخطط الأعمال تحقيق نسبة 16,3% في سنة 2014. ولم تتمكّن الشركة من منافسة بقية الشركات الناشطة في القطاع وحتّى المحدثة منها بعد سنة 2010 لتكون حصتها على امتداد الفترة 2010-2014 الأضعف من بين هذه الشركات.

ويعود تراجع مبيعات الشركة خلال هذه الفترة بالأساس إلى النقائص المسجلة في مجال التسويق وجودة الخدمات المقدمة للحرفاء وكذلك إلى النقص المسجل في عمليات التصدير.

أ- التسويق وجودة الخدمات

تبيّن أنّ الشركة لم تقم بوضع مخطط عمل يضبط سياستها الاتصالية بالحرفاء علاوة على افتقارها إلى أعوان مختصّين في مجال التسويق وعدم استغلال نتائج الزيارات للحرفاء. وقد فقدت الشركة الاتصال المباشر مع أغلب حرفاءها إثر غلق فروعها التجارية بالجهات منذ سنة 2005. وشهدت الفترة الممتدّة بين سنتي 2010 و2014 انقطاع تعامل الشركة مع 6 من أهمّ حرفائها تجاوز رقم معاملات كلّ واحد منهم 500 أ.د في سنة 2010 أي ما يمثل حوالي 15 % من رقم معاملات الشركة

---

[1] ضبطت المواصفة التونسية نسة 20 % كحدّ أقصى لهذه الإضافات CEM II A-L 32.5 N

[2] كمية الإضافات الكلسية التي لم تنجح الشركة في بلوغها تم تعويضها بمادة الكلنكر.

خلال تلك السنة. كما تراجع رقم معاملات الشركة مع حرفاء متواجدين خاصة بولايتي بنزرت وجندوبة اللتين تعتبران من المناطق المحيطة بموقع الشركة وتمثلان أسواقا ذات ميزة تفاضليّة باعتبار انخفاض كلفة النقل.

وتعود هذه الوضعية إلى عدم تطوير الخدمات المسداة للحرفاء حيث ارتفعت مدّة شحن الطلبيات ليتراجع المؤشر العام لرضاء الحرفاء من 90%[1] خلال سنة 2010 إلى 76% خلال سنة 2014 وذلك بالأساس نتيجة تدني مؤشر توفّر المنتوج خلال نفس الفترة من 82 % إلى 53 % وتراجع مؤشر مدّة انتظار الحريف من 84 % إلى 50 % ومؤشر مدّة الاستجابة لطلبيات الحرفاء من 92% إلى 75%.

ولوحظ في هذا الإطار ارتفاع مدّة انتظار الحرفاء لتعبئة شاحناتهم من حوالي 4 ساعات ونصف خلال سنة 2010 لتعبئة ما يناهز 30 ألف شاحنة إلى 7 ساعات ونصف خلال سنة 2014 لتعبئة 20 ألف شاحنة فحسب. كما غادرت شاحنات بعض كبار حرفاء الشركة، غير محمّلة، لعدم توفّر المنتوج أو لطول فترة الإنتظار. وهو ما تمّت معاينته بخصوص حريف بمجموع 150 شاحنة وحريف آخر بمجموع 99 شاحنة علما وأنّ رقم المعاملات مع هذين الحريفين قد تراجع على التوالي بنسبة 70 % و30% بين سنتي 2010 و2014.

ومن ناحية أخرى، وعلى الرغم من ارتباط الشركة بشبكة السكك الحديدية فإنّه لوحظ تراجع استغلالها للقطار لنقل منتوجاتها نحو منطقة تونس الكبرى والساحل من 17% سنة 2010 إلى 3% سنة 2014 من مجموع المبيعات بهذه المناطق.

ونظرا إلى أفضليّة النقل بالقطار من ناحية الكلفة حيث تمثّل كلفة نقل الإسمنت بواسطة الشاحنات حوالي ضعف كلفة نقله عبر القطار فضلا عن مساهمة هذه الوسيلة في الحفاظ على سلامة البيئة والحدّ من الإزدحام والحوادث المروريّة، تدعو الدائرة الشركة إلى العمل على تطوير حصّة النقل الحديدي في نشاط نقل الإنتاج.

ب- التصديـر

شهدت صادرات الشركة من الإسمنت انخفاضا من 191 ألف طن سنة 2010 إلى 50 ألف طن سنة 2014 أي بتراجع بنسبة 74%. وسجّلت حصّة صادرات الشركة من مجموع الصادرات الوطنيّة للإسمنت تراجعا من 27% سنة 2010 إلى 4% في سنة 2014. ولم تتمكن الشركة

[1] نسبة مطابقة للنسبة المستهدفة بمخطط أهداف الشركة:

من تصدير الكميات المبرمجة خلال الفترة 2011-2014 حيث تراوح النقص السنوي في تحقيق الأهداف بين 74 % و93 %.

وتبيّن في هذا المجال أنّ الشركة تتعامل مع وسطاء دون إبرام عقود تضبط أهدافا محدّدة لأسواق الترويج وتنجز صادراتها في إطار عمليّات بيع فورية. ومن شأن هذا التعامل أن لا يضمن استمرارية عمليات التصدير. فقد نتج عن هذه الوضعيّة انقطاع العلاقة مع 12 وسيطا تعاملت معهم الشركة إلى حدود سنة 2010 وأمّنوا 73% من صادرات سنة 2010.كما أنّ 4 وسطاء آخرين تعاملت معهم الشركة مرّة واحدة خلال الفترة 2011-2014.

ولئن طوّرت الشركة علاقاتها مع وسطاء آخرين خلال الفترة 2011-2014، فإنه بالرّغم من توفّر المنتوج بالشركة وارتفاع الكميّات المصدّرة من قبل شركات الاسمنت المنافسة والتي مرت من 710 ألف طن سنة 2010 إلى 1268 ألف طن سنة 2014 أي بنسبة 79%، لم تتمكّن الشركة إلى حدود شهر جويلية 2015 من استعادة نسقها العادي في التصدير.

كما تبيّن أنّ الشركة لم تتوفق في استقطاب حرفاء من الأسواق الأوروبيّة بعد أن توقّفت عن تصدير الإسمنت نحو البلدان الأوروبيّة عبر الميناء التجاري ببنزرت منذ سنة 2008 واقتصرت صادراتها على السوقين الجزائريّة والليبيّة بالرغم من أنّ منتجات الشركة متحصّلة على الإشهاد بمطابقتها للمواصفات الأوروبيّة.

كما مثّل صغر الرصيف الذي لا يسمح إلاّ باستقبال باخرة واحدة للشحن وارتفاع نسبة استغلاله في عمليّات تفريغ كوك البترول من 18% (65 يوما) خلال سنة 2011 إلى 61 % خلال سنة 2014 (221 يوما) عائقا أمام تطوير نشاط تصدير الإسمنت.

*

* *

انطلقت شركة إسمنت بنزرت منذ سنة 2004 في تنفيذ برنامج تأهيل قصد تعصير وسائل إنتاجها . إلاّ أنّ المصنع لم يدخل حيز الإنتاج إلاّ في شهر ماي 2015 بسبب التأخير الذي عرفه إنجاز هذا البرنامج المزمع استكماله في موفى سنة 2008 نتيجة الإشكاليات التي شابت خاصّة إجراءات إسناد الصفقات. وقد انعكس هذا التأخير سلبا على نشاط الشركة وخاصة على وضعيتها المالية لتعرف قيمتها السوقية تدهورا من 507 م.د سنة 2009 إلى ما دون 283 م.د في موفى سنة 2014.

ولمجابهة المنافسة وتحسين وضعيتها المالية، تدعو الدائرة الشركة إلى العمل على المتابعة المستمرة لوسائل الإنتاج بما يمكّنها من الترفيع في نسب جاهزيتها وتحسين مردوديتها ويسمح ببلوغ أهداف الإنتاج المرسومة.

ولتفادي حالات انقطاع المخزون والحصول على أفضل الأسعار، توصي الدّائرة الشّركة بمزيد إحكام برمجة الشّراءات وإمكانية عقد صفقات إطارية بخصوص الشراءات ذات الصبغة القارة والمتوقّعة واعتماد مؤشرات موضوعية كمستوى المخزون الاحتياطي والفترة المستوجبة لتلبية الشراء.

وبالنظر لما شاب أعمال الصيانة من نقائص أثرت سلبا على جاهزية ومردودة وسائل الإنتاج، فإنّ الشركة مدعوة إلى العمل على إحكام برمجة وإنجاز عمليات الصيانة عبر التشخيص الدقيق وتوفير الكميات اللازمة لمختلف أصناف قطع الغيار.

وأمام الفائض المسجل حاليا في إنتاج الإسمنت على المستوى الوطني مقابل إستقرار مستوى الاستهلاك، ينبغي على الشركة تكثيف جهودها للبحث عن أسواق جديدة قصد استرجاع كلفة الاستثمارات التي قامت بها في إطار برنامج التأهيل.

كما أنّ الشركة مدعوة إلى إيجاد السبل التي تمكّن من الإسراع في إنهاء مشروع تهيئة الميناء وإيجاد صيغة تجارية طويلة المدى مع الأطراف التجارية الخارجية خاصة أنّ إنتاجها من الكلنكر يشهد تكدسا بمخازنها دون أن تتمكن من ترويجه.

ردّ شركة اسمنت بنزرت

1- التأخير في إنجاز برنامج التأهيل والإستثمارات

ارتبط إنجاز برنامج التأهيل والاستثمار بعدّة عوامل منها اختيار مكتب دراسات لتحديد الحاجيات وإدراج الشركة بالبورصة وضرورة مواصلة الإنتاج لتغطية حاجيات السوق وتوفير التمويل والقيام بالإجراءات القانونية في كل مرحلة من هذه المراحل ومنها طلبات العروض لإختيار مكتب الاستشارة والمقاولة العامة وكانت هذه المراحل كما يلي :

- إنطلقت شركة إسمنت بنزرت سنة 1956 بفرن عدد 1 الذي تبلغ طاقة إنتاجه 550 طن/يوم ثم عزّزت إنتاجه بتشييد فرن ثـــان بطاقة إنتـــاج 2000 طن/يوم الذي دخل طور الإنتاج سنة 1978.

- بالنظر إلى أنّ وحدات الإنتاج والإستغلال تشتغل بصفة مسترسلة و متواصلة 24 ساعة، ورغم الصيـانة السنوية لهذه المعدّات، فإنّهـــا قد ترهّلت و ازدادت وتيرة التوقفات وكلفة الصيانة.

لذلك بدأت الشركة بالتنسيق مع سلطة الإشراف للإنطلاق في برنامج تأهيلها والذي كان على مرحلتين:

-المرحلة الأولى في سنة 2005 والتي شملت تجديد الفرن عدد2 بتبديل أنبوب الفرن والتدخل على مصفاة الغبار التي باتت آنذاك لا تفي بالحاجة خاصة وأنّ المعمل أصبح في المناطق العمرانية كما تم تغيير آلة تشغيل الفرن (la couronne).ومكّنت هذه المرحلة من مواصلة الإنتاج بأقل كلفة صيانة إلى حين إنجاز المرحلة الثانية.

-المرحلة الثانية والتي تتمثل في تشييد فرن جديد عوضا عن الفرن عدد1 والفرن عدد 2 المذكورين أعلاه وكانت مرتبطة بتوفير التمويل والذي إعتمد بدوره على فتح رأس مال الشركة بعد إدراجهـــــا بالبورصة والإقتراض لتمويل بعض المشاريع المصاحبة إلاّ أنّ إدراج الشركة بالبورصة لم يتم إلا خلال سنة 2009.

ومن جهة أخرى وإعتبارا لكون شركة إسمنت بنزرت شركة عمومية خاضعة لتراتيب الصفقات العمومية مما إستوجب اللجوء إلى المنافسة حسب القوانين المعمول بها، تمّ إصدار طلب العروض لإختيار مكتب مساندة في مناسبتين إذ أنّ صاحب الصفقة المتعلّق بطلب العروض الأول لم يمضي العقد وتم اللجوء إلى طلب عروض ثان وبعد إختيار مكتب المساندة والاستشارة تمّ القيام بـ 3 طلبات عروض لاختيار المقاولة العامة كما تم التطرّق له بتقرير دائرة المحاسبات وهذا ما يتطلب آجال مطوّلة.

2- التزوّد : تحديد الحاجيات

خلال هذه الفترة وجب مسايرة المصنع في مختلف الاقتناءات (المواد الاستهلاكية و قطع الغيار) ولم تشهد الشركة توقّفا لنفاد مخزون كوك البترول باعتبار أنّ كل القطاع يقوم باستعارة مادة الكوك من شركات الإسمنت الأخرى عند نفاذ المخزون.

وفي انتظار إنجاز وتشييد المصنع الجديد واعتبارا لأنّ كل قطع غيار مصانع الإسمنت تتطلب آجالا طويلة يتم إقتناء مخزون احتياطي للقطاع الإستراتيجية والتي لها قيمة مالية تبدو عالية وتجدر الإشارة إلى أنّ قيمة مخزون إسمنت بنزرت من قطع الغيار والمواد الاستهلاكية تضاهي ما هو معمول به بشركات الإسمنت الأخرى حوالي 25 مليون دينار.

وعلى إثر إتمام الاستثمار سيكون بالإمكان تحديد الحاجيات و القيام بصفقات إطارية بعد تجميع الشراءات قدر الإمكان.

3- عدم إستقرار وسائل الإنتاج وإرتفاع الكلفة

كما تمّت الإشارة إليه أعلاه ونظرا لعدم إستقرار وحدات الإنتاج نتيجة الترهّلات التي لحقت بها كانت الشركة مجبرة لمسايرة وضعيتها الفنية والتدخّل كلما اقتضى الأمر للقيام بعمليات صيانة حينية زيادة على الصيانة الوقائية وذلك لتوفير مادتي الكلنكر والإسمنت للسوق الداخلية.

وقد أثّرت هذه الوضعية والتوقّفات الفجئية المتتالية على التصرف في المخزون لقطع الغيار والطوب الناري والمواد الإستهلاكية.

وصار من الممكن تفادي هذه الكلفة الناتجة عن عدم إستقرار وسائل الإنتاج.

4- النشاط التجاري

خلال الفترة من 2011 إلى 2012 شرعت الشركة في برنامج تأهيلها و تقلص حجم إنتاجها فلم يعد بوسعها تلبية حاجيات السوق المتصاعدة آنذاك (بعد الثورة) مما جعلها تسعى إلى إقتناء أو إستعارة كميات من الكلنكر للحفاظ على حرفائها وحصّتها التجارية بالسوق.

وفي الأثناء وبداية من سنة 2014 شهد القطاع شركات خاصة جديدة لها آليات تصرف مغايرة (إسمنت قرطاج وإسمنت القيروان) إضافة إلى تقلص الطلب بالسوق التونسية وإنعدام إمكانية التصدير إلى السوق الليبية والمنافسة الشرسة بالسوق العالمية الناتجة عن ضعف كلفة الإنتاج بهذه البلدان ما نتج عنه نقص في نسبة البيوعات بالنسبة للقطاع و خاصة بالنسبة للشركات الوطنية الملزمة باتباع إستراتيجية تصرّفية و تجارية واضحة.

وشهدت الفترة بين 2011 و2014 إنجاز مشاريع هامة للمؤسسة منهـــا تشييد الفرن وتجاوز الصعوبات والعراقيل التي شابت فترة الإنجاز كما تم إنجاز كسّـــــار المواد الأولية ونقلها وورشة خزن المواد الأولية ومنظومة إستخراج الإسمنت من الخزّانات ولا تزال الشركة مواصلة في برنامج تأهيلها لإنجاز تهيئة الرصيف حيث أنّ الأشغال جارية وكل معدات هذا المشروع بمعمل إسمنت بنزرت كما أنّ الشركة ساعية إلى توسيع المقطع باقتناء أراضي جديدة حسب التراتيب والتراخيص المعمول بها وهي بصدد القيام بدراسة لتهيئة ورشتي رحي الكلنكر والتعبئة والتكييس.

من جهة أخرى فإنّ الشركة بصدد القيام بانتداب إطارات فنية عليا وفي ميدان التصرّف لتعزيز نسبة التأطير وتطوير وسائل التصرّف في كل المجالات.