

مجموعة بريد المغرب

أحدث بريد المغرب سنة 1998 في شكل مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي¹، قبل أن يتحول في غشت 2010 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال مملوك كلياً للدولة.

تنتظم مجموعة بريد المغرب حول خمس مهن رئيسية: البريد، الإرساليات، النقل واللوجستيك، الأنشطة الرقمية والخدمات المالية. بعض هذه المهن يتم القيام بها داخلياً، فيما الأخرى تقوم بها شركات تابعة.

وإلى غاية يوليوز 2015، بالإضافة إلى البريد – كاش الشركة التابعة للبريد – بنك، يتوفر بريد المغرب على أربع شركات تابعة مباشرة، منها ثلاث شركات يمتلك رأسمالها ب 100% وهي: البريد بنك والشركة المغربية لنقل وتوزيع البضائع والإرساليات (SDTM) وبريد ميديا، كما يمتلك نسبة 66% من شركة كرونوبوست (EMS Chronopost) وكذا مساهمات في شركة صوفاك كريدي (SOFAC CREDIT) بنسبة 39%، وفي صندوق جايدة (Fonds Jaida) بنسبة 9%.

وحققت مجموعة بريد المغرب سنة 2014 رقم معاملات مدمج قدره 2,36 مليار درهم مقابل 1,45 مليار درهم في 2010، أي بنسبة زيادة بلغت 63%. وانتقلت النتيجة الصافية المدمجة من 204,26 مليون درهم سنة 2010 إلى 319,79 مليون درهم سنة 2014، أي بزيادة قدرها 57%. ودفع بريد المغرب للدولة سنة 2014 إيرادات بمبلغ 62 مليون درهم مقابل 178,84 مليون درهم سنة 2010 أي بتراجع قدره 65%، ويعود سبب هذا التراجع إلى حاجة المجموعة إلى موارد لتطوير أنشطتها الجديدة.

وخلال الفترة 2010-2014، عرف رقم معاملات المجموعة تحولا مهما تمثل في النمو المطرد للخدمات المالية وكذا في تنويع أنشطة المجموعة. وقد شكلت الخدمات المالية محركا حقيقيا للنمو، حيث مثلت 54% من رقم معاملات المجموعة سنة 2014 مقابل 36% سنة 2010.

وفي سنة 2014، بلغ عدد العاملين بالمجموعة 8.742 مستخدما، بكتلة أجور بلغت 1,09 مليار درهم مقابل 874,26 مليون درهم سنة 2010، أي بزيادة 24%. ويمارس بريد المغرب أهم أنشطته من خلال 1.548 وكالة مشتغلة².

وقد انصبت المراقبة التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات حول تسيير مجموعة بريد المغرب على الفترة الممتدة من 2010 إلى 2014، وتمثل هدف المراقبة أساسا في تقييم الجوانب التالية:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالنظر للمهام الرئيسية لمجموعة بريد المغرب؛
- الحكامة والمراقبة الداخلية ونظام المعلومات؛
- تدبير الممتلكات والموارد البشرية والصفقات العمومية؛
- تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير المجلس الأعلى للحسابات لسنة 2010.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أولا. تقييم إنجاز المهام

1. حصيلة عقدي البرنامج

اعتمد بريد المغرب خلال الفترة 2010-2014 مخططين استراتيجيين في شكل عقدي برنامج مع الدولة للفترتين 2010-2012 و 2013-2017. وقبل ذلك وقع بريد المغرب مع الدولة عقدي برنامج للفترتين 2002-2004 و 2006-2008. وبالرغم من أن مبدأ التعاقدية بين بريد المغرب والدولة تم اعتماده منذ سنة 2002، فإن هذه العقود تعرف تأخرا في مسطرة اعتمادها، حيث لم يتم توقيع عقد البرنامج للفترة 2010-2012 إلا في دجنبر 2010، كما لم يتم توقيع عقد البرنامج 2013-2017 إلا بتاريخ 08 يوليوز 2013.

من جهة أخرى، لم يقم المجلس الإداري بتقييم عقد البرنامج 2010-2012. غير أنه لوحظ بعض التحسن في هذا المجال، حيث شكل عقد البرنامج 2013-2017 لأول مرة نقطة ضمن جدول أعمال المجلس الإداري المنعقد بتاريخ 12 فبراير 2015 من أجل النظر في حصيلة إنجازات الفترة 2013-2014.

1.1. الإنجازات مقارنة مع أهداف عقد البرنامج 2010-2012

ينبني من خلال تحليل المخطط الاستراتيجي 2010-2012 أنه تم تحقيق الأهداف بشكل جزئي، حيث بلغ رقم المعاملات الإجمالي 2,20 مليار مقابل توقعات قدرها 2,77 مليار درهم، أي بنسبة إنجاز في حدود 79% وفارق قدره 569,69 مليون درهم. كما سجلت كل مهن المجموعة إنجازات أقل من التوقعات.

¹ تم هذا الإحداث عقب فصل قطاعي البريد والاتصالات سنة 1998 وإحداث ثلاث مؤسسات: الوكالة الوطنية لتقنين الاتصالات (ANRT) واتصالات المغرب و بريد المغرب، وقد أسند قطاع الاتصالات إلى المؤسستين الأولتين فيما أسند قطاع البريد إلى بريد المغرب.

² لا يأخذ هذا الرقم بعين الاعتبار 286 وكالة تم إغلاقها إلى حدود متم سنة 2014.

2.1. الإنجازات إلى غاية متم 2014 مقارنة مع أهداف عقد البرنامج 2013-2017

بلغ رقم المعاملات الإجمالي، بما في ذلك الأنشطة البنينة داخل المجموعة ما قدره 2,86 مليار درهم، أي بنسبة تحقيق للأهداف بلغت 96% فيما يتعلق بعقد البرنامج 2013-2017. وبلغ رقم المعاملات المجمع للمجموعة ما قدره 2,36 مليار درهم، حيث يمثل رقم معاملات العمليات البنينة نسبة 17% من رقم المعاملات الإجمالي للمجموعة. وهكذا وباستثناء المهن الجديدة المتمثلة في الأنشطة الرقمية وكذا النقل واللوجستيك التي لم تحقق الإقلاع المرجو، فقد حققت الأنشطة الرئيسية للمجموعة نسبة إنجاز مرضية.

فقد بلغ رقم معاملات البريد 817 مليون درهم سنة 2014 مقابل رقم معاملات توقعي قدره 871 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز بلغت 93%. كما بلغ رقم معاملات الإرساليات 270 مليون درهم، باحتساب مساهمة الشركة المغربية لتوزيع ونقل البضائع والإرساليات SDTM التي بلغت 89 مليون درهم، مقابل 285 مليون درهم كهدف متوقع، وبذلك عرف هذا النشاط نسبة إنجاز قدرها 95%. وعرفت الأنشطة البنكية نسبة إنجاز قدرها 103%، حيث بلغ رقم المعاملات 1.539 مليون درهم سنة 2014 مقابل رقم معاملات توقعي قدره 1.498 مليون درهم.

في المقابل، حققت المهن الجديدة نسب نمو دون التوقعات، حيث سجل النقل واللوجستيك سنة 2014 رقم معاملات قدره 15 مليون درهم مقابل رقم معاملات توقعي قدره 43 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز في حدود 35%، وحققت الأنشطة الرقمية رقم معاملات قدره 6,73 مليون درهم مقابل رقم معاملات توقعي قدره 19 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز لا تتجاوز 35%.

وحققت مجموعة بريد المغرب سنة 2014 نتيجة مدمجة صافية قدرها 319,79 مليون درهم متجاوزة بذلك الهدف الاستراتيجي المحدد في 303 مليون درهم. وبالرغم من ذلك، تبقى نتيجة الاستغلال سلبية بسبب احتساب بعض العمليات الخارجية (مثل المداخل المتأتية من صناديق المحاسبين العموميين والتي سجلت معدلا سنويا قدره 316 مليون درهم في الفترة 2013-2014، بالإضافة إلى عدم ارتقاء بعض مهن المجموعة إلى التطور المنشود.

وهكذا حقق بريد المغرب نتيجة استغلال سلبية قدرها 298 مليون درهم مقابل هدف استراتيجي حدد في 430 مليون درهم. ومن خلال تحليل المؤشرات المالية ومؤشرات التسيير والإنتاجية، يتضح أن أهداف عقد البرنامج 2013-2017 لم تتحقق كليا. ويتعلق الأمر خاصة بنسبة تكاليف الاستغلال إلى رقم المعاملات التي تظل مرتفعة، ففي سنة 2014، بلغت هذه النسبة 78% مقابل نسبة توقعية قدرها 74%. ويكشف ذلك عن ارتفاع تكاليف الاستغلال مقارنة مع العائدات المحققة. كما تظل نسبة القيمة المضافة إلى عدد العاملين بالمجموعة منخفضة.

2. الخدمة البريدية الشاملة

1.2. غياب تعريف قانوني للخدمة البريدية الشاملة

يكشف تحليل النصوص المنظمة للقطاع البريدي عن غياب تعريف قانوني للخدمة البريدية الشاملة بالمغرب، حيث قصر المشرع هذه الفكرة على قطاع الاتصالات. ويتنافى هذا الأمر مع مقتضيات المادة الثالثة من الاتفاقية البريدية العالمية المعتمدة سنة 2008 والتي صادق عليها المغرب.

ويتميز التشريع المغربي كذلك بغياب هيئة منظمة للقطاع مستقلة عن سلطة الوصاية.

وقد بينت دراسة حول الخدمة البريدية الشاملة أنجزت سنة 2012 لفائدة الوزارة الوصية عن القطاع توفر 75% من الدول الأعضاء في الاتحاد البريدي الدولي على تعريف رسمي للخدمة البريدية الشاملة.

وقد شكل تعريف الخدمة البريدية الشاملة من قبل الدولة أحد الأهداف الرئيسية المسطرة في عقود البرامج بين الدولة وبريد المغرب، غير أن هذا الهدف كان يتم تأجيله في كل مرة وذلك منذ سنة 2006.

من جهة أخرى، أسفرت الدراسة سالفة الذكر على اقتراح مشروع قانون حول النشاط البريدي ومشروع دفتر تحملات للفاعل المكلف بالخدمة البريدية الشاملة. غير أن هذه الوثيقة لم تحدد الالتزامات المفصلة للفاعل المكلف وتركبتها لتقدير الدولة سواء فيما يتعلق بالحضور البريدي أو جودة الخدمة أو ترشيد تكاليف الخدمة البريدية الشاملة.

من جهة أخرى، تكشف الحالة الراهنة للخدمة البريدية المقدمة من قبل بريد المغرب عن وجود فوارق مهمة نسبيا بين هذه الخدمة وبين الممارسات الجيدة المعمول بها على الصعيد الدولي، خاصة فيما يتعلق بالتغطية الجغرافية وجودة الخدمة وكذا في انفتاح وتقنين القطاع البريدي.

2.2. عدم توفر الشروط الأولية لتطبيق خدمة بريدية شاملة

تبين الدراسة المشار إليها سالفا حول الخدمة البريدية الشاملة، أن إرساء هذه الخدمة يتطلب توفر شروط مسبقة والتزامات متبادلة بين الدولة والفاعل المكلف بهذه الخدمة:

- يجب على الفاعل المكلف وضع محاسبة تحليلية والتوفر على نظام محين للمعلومات الجغرافية بالإضافة إلى برنامج متعدد السنوات لترشيد كلفة البريد والخدمة البريدية الشاملة على الخصوص.
- يجب على الدولة وضع نظام عنونة بريدية موحد على الصعيد الوطني، وكذا مساطر تمكن من ترشيد وإعادة توزيع الوكالات البريدية بالإضافة إلى اعتماد إطار قانوني وسلطة تقنين يسمحان بتفعيل ومراقبة الخدمة البريدية الشاملة.

وقد قام المجلس الأعلى للحسابات بتقييم مدى توفر الشروط السالفة وسجل الملاحظات التالية:

- إلى غاية متم سنة 2015، لا يتوفر بريد المغرب على محاسبة تحليلية متطورة تمكنه من احتساب كلفة كل مهنة على حدة بشكل موثوق. وتجدر الإشارة في هذا الصدد، إلى أنه بالرغم من المرجح للمعايير الدولية، يتعين أن تستجيب محاسبة الفاعل المكلف بالخدمة البريدية الشاملة لمبدأ الشفافية لتفادي مطالبة هذا الأخير بامتيازات غير منطقية بذريعة الاستجابة لمتطلبات الخدمة البريدية الشاملة.
- في عدد من المناطق، تواجه عملية توزيع البريد بعض المعوقات من قبيل غياب العنونة في بعض الأحياء أو وجود نقص في التعرف عليها من حيث تسمية الطرقات وترقيمها واستعمال علامات التشوير.
- إلى غاية متم سنة 2014، لم يتوفر بريد المغرب على خريطة مفصلة للتوزيع البريدي (معطيات حول نوعية التواجد البريدي والسكنة المستفيدة وطرق التوزيع المتبعة في كل منطقة وكذا الساكنة غير المشمولة بالتوزيع).

3. المراسلات

1.3. نشاط يعرف منحى تنازليا

بلغ رقم معاملات المراسلات سنة 2014 (دون احتساب بريد ميديا) 768 مليون درهم مقابل 745 مليون درهم سنة 2010. ويمثل هذا الرقم نسبة 31% من رقم معاملات مجموعة بريد المغرب سنة 2014 مقابل 51% سنة 2010. وقد انخرط حجم المراسلات في منحى تنازلي، حيث انخفض من 204 مليون رسالة سنة 2009 إلى 195 مليون سنة 2014. وقد اشتدت وتيرة هذا الانخفاض من سنة إلى أخرى خلال الفترة المشار إليها حيث انتقلت من 0,5% إلى 1,5%. وينسجم انخفاض حجم المراسلات مع فرضيات عقد البرنامج 2013-2017 الذي توقع نسبة انخفاض سنوي تصل إلى 2% خلال هذه الفترة. كما يتماشى هذا الانخفاض مع ما يشهده العالم من انخفاض مستمر لحجم المراسلات منذ سنة 2000. من جهة أخرى، تمثل مراسلات المقاولات والإدارات 80% من رقم معاملات البريد، وتمثل الحسابات الكبرى (المكونة من 12 زبونا من كبار زبائن بريد المغرب) لوحدها 58% من المراسلات. وبذلك يكون حجم المراسلات مرهونا بهؤلاء الزبائن، مما يشكل أحد مكامن الخطورة على ضوء رقمنة المراسلات وترشيد الإرساليات (ولا سيما في القطاع البنكي).

وسجل حجم المراسلات من قبل الحسابات الكبرى انخفاضا بنسبة 2% ما بين سنتي 2013 و2014. ويبقى احتمال تسارع هذا الانخفاض في السنوات المقبلة جد وارد. حيث إن أهم زبائن بريد المغرب قد بدأوا فعلا باتخاذ إجراءات لترشيد إرسالياتهم بهدف تخفيض نفقاتهم، وذلك إما بخفض وتيرة الإرسالات أو اقتراحهم على الزبائن إرسال الوثائق البنكية والاطلاع عليها عبر الأنترنت.

2.3. مجهودات غير كافية لتعويض تراجع المراسلات

من أجل تعويض انخفاض رقم المعاملات الناجم عن تراجع البريد التقليدي، اعتمد المخطط الاستراتيجي 2007-2013 في شقه المتعلق بالبريد بشكل كبير على تطوير الخدمات البريدية ذات القيمة المضافة: كالإعلانات غير الموجهة (Publicité non adressée) والخدمات البريدية المتعلقة بالتسويق الموجه (marketing adressé) خارج التوزيع والذي يخضع لنظام الاحتكار القانوني ونظام البريد المختلط وكذا النشر المكتبي ومكاتب الضبط المسيرة خارجيا وتقديم عرض مندمج لتدبير فواتير الوكالات الحضرية لتوزيع الماء والكهرباء.

ومن بين الأهداف المحددة لسنة 2017، تحقيق رقم معاملات في البريد تشكل منه الخدمات البريدية ذات القيمة المضافة 22,5% مقابل 6,5% سنة 2012. غير أنه في نهاية 2014، لا تزال الإنجازات ضعيفة في هذا المجال. فرقم معاملات الخدمات البريدية ذات القيمة المضافة بلغ 48,7 مليون درهم في 2014 مقابل رقم معاملات توقعي حدد في 131 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز لا تتجاوز 36,5%. كما أن حصة رقم معاملات الخدمات البريدية ذات القيمة المضافة في رقم المعاملات الإجمالي لنشاط المراسلات لم يتجاوز 6% مقابل 15% كنسبة متوقعة.

من جهة أخرى، تعتمد وكالات توزيع الماء والكهرباء على وسائلها الذاتية في توزيع فواتيرها، مما يشكل خفضا لرقم المعاملات بالنسبة لبريد المغرب بقدر ب 200 مليون درهم. وفي حالة توزيع هذه المراسلات من طرف بريد المغرب الذي يطالب بذلك، فإن ذلك سيشكل كلفة مالية إضافية بالنسبة لوكالات توزيع الماء والكهرباء (2,92 درهم لكل رسالة مقابل 1,2 درهم حسب أرقام سنة 2012) والتي قد تقوم بتحميلها للمستهلك، لذلك فإن أي حل غير مناسب سيؤدي إلى الرفع من ثمن الخدمة المقدمة للمستهلك من قبل هذه الوكالات.

وفي هذا الصدد، لاحظ المجلس الأعلى للحسابات أن التقدم الذي عرفه هذا الورش إلى غاية متم يوليوز 2015 ظل محدودا. ففي سنة 2014، قام أعوان بريد المغرب بعملية تجريبية رائدة للتوزيع مع المكتب الوطني للماء والكهرباء، وقد شملت هذه العملية 320.000 منخرط من بين مجموع 1,65 مليون منخرط، غير أن هذه العملية لم تعرف الاستمرارية. وفي فبراير 2015، اقترحت إدارة بريد المغرب على المجلس الإداري اعتماد نظام تعرفه جزا في خاص بهذا القطاع، وقد طلب المجلس الإداري تعميق البحث حول هذه الصيغة.

3.3. جودة الخدمة

شكل تحسين جودة الخدمة محورا هاما في عقد البرنامج 2013-2017. كما حدد العقدان 2010-2012 و 2013-2017 أهدافا تهتم جودة التوزيع. وتتعلق هذه الأهداف أساسا بالأجل من البداية إلى النهاية (Délai Bout En Bout)¹ الذي يمثل أهم مؤشر لقياس جودة خدمة نشاط المراسلات.

ولاحظ المجلس في هذا الإطار أن النتائج المحققة كانت بعيدة عن الأهداف. ففي سنة 2014، بلغت نسبة أجل BEB المنجزة في ظرف يومين (J+2) 53% مقابل هدف متوقع في حدود 85%. ومن جهة أخرى، فإن عملية قياس هذا الأجل تتم بطريقتين: داخليا من قبل بريد المغرب وكذا من قبل جهة مستقلة. وقد لاحظ المجلس في هذا الصدد تباعد نتائج هذين القياسين. بالمقابل، لا تُقدّم نتائج القياس المنجز خارجيا في تقارير تتبع عقد البرنامج ولا في اجتماعات المجلس الإداري، وذلك بالرغم من مزايا هذا القياس الذي يعد أكثر وثوقية من القياسات الأخرى.

وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى غياب معيار لقياس جودة الخدمة في المغرب وكذا غياب هيئة مستقلة للتدقيق مكلفة بمراقبة مطابقة نظام قياس الجودة للمعايير المعتمدة. بالإضافة إلى ذلك لا يتم نشر نتائج قياس جودة الخدمة.

وعلى صعيد آخر، سجل المجلس الأعلى للحسابات وجود مكامن ضعف على مستوى البريد المضمون، حيث أن حالات عدم التوصل بوصولات الاستلام تمثل 68% من الشكايات المتعلقة بالبريد.

4. الطرود والإرساليات

1.4. مقارنة المنجزات بالأهداف الاستراتيجية

عند اختتام عقد البرنامج 2010-2012 سجل بريد المغرب فيما يخص الطرود والإرساليات رقم معاملات قدره 218,20 مليون درهم (دون احتساب المعاملات البنينية). وباحتساب هذه المعاملات، فإن هذا الرقم سيصبح 145 مليون درهم مقابل هدف حدد في 226,55 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز قدرها 64%. ويعود هذا الفارق بالأساس إلى عدم تحقيق توقعات النمو الخارجي المبرمج سلفا.

ولتجاوز التأخر الحاصل واستغلال الفرص التي يتيحها السوق الوطني، وضع بريد المغرب مخططا استراتيجيا طموحا يهم الفترة 2013-2017 ويتمحور حول الأهداف الرئيسية التالية:

- الوصول إلى الحجم الأمثل لتحسين المردودية والتموقع كرائد في القطاع؛
- ترشيد العمليات المتعلقة بالطرود على المستوى الوطني وتقوية القدرة التسويقية؛
- إحداث شركات تابعة خاصة بالأنشطة غير الخاضعة للاحتكار؛
- ربح حصص من السوق فيما يخص الطرود على المستوى الدولي عن طريق تطوير الشركة التابعة EMS Chronopost Maroc .

وكانت سنة 2013 قد شهدت شراء بريد المغرب لمجموع حصص شركة SDTM المتخصصة في الإرساليات والنقل (B to B) وذلك بمبلغ 103,1 مليون درهم.

ويكمن الهدف من عملية "النمو الخارجي" هاته في التموقع كرائد في قطاع الطرود الوطنية وفي تحسين المردودية. وحسب بريد المغرب، فإن هذه العملية كانت ضرورية للوصول سريعا إلى موقع رائد بدون منازع في السوق الوطني واستهداف الوصول إلى الحجم الكافي على المدى البعيد.

وحقق بريد المغرب سنة 2014 رقم معاملات قدره 181,06 مليون درهم دون احتساب رقم معاملات SDTM أي بنسبة إنجاز بلغت 92%. وقد تم تحقيق رقم المعاملات المشار إليه من خلال الإرساليات الوطنية على الخصوص حيث يبين توزيع رقم المعاملات حسب المصدر ضعف رقم المعاملات المتأتي من الإرساليات الدولية، ففي سنة 2014 تم تحقيق رقم معاملات قدره 21,72 مليون درهم مقابل هدف قدره 35 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز بلغت 62%. ويرجع ذلك بالأساس إلى المنافسة القوية من قبل شركات الإرساليات السريعة العلمية المرخص لها (TNT, UPS, DHL ... إلخ)، وهو ما يطرح تساؤلات جديدة حول مدى استعداد بريد المغرب لمواجهة تحرير القطاع.

¹ يشمل مؤشر أجل BEB كل مراحل الإنتاج الخاصة بالبريد (ابتداء من إرسال الرسالة إلى تسلمها) وتمثل جودة الخدمة المدة الزمنية لإيصال موضوع بريدي معبر عنها بنسبة مئوية للبريد الموزع في عدد معين n من الأيام (J+n)؛ حيث تمثل J تاريخ وضع الرسالة في الصندوق البريدي أو لدى مكتب البريد.

ومن جهة أخرى تظل نسبة رقم المعاملات المحققة خارج الاحتكار (دون SDTM) ضعيفة حيث بلغت 33% سنة 2014 مقابل هدف حدد في 68%، كما أن رقم المعاملات تراجع من 66,4 مليون درهم سنة 2010 إلى 59,5 مليون سنة 2014. ومع احتساب رقم المعاملات المحقق من قبل SDTM تصبح نسبة المعاملات خارج الاحتكار 57% سنة 2014.

2.4. مكان الضعف والمخاطر التي تواجه النشاط المتعلق بالطرود

تتمثل إحدى مهام قطب الطرود واللوجستيك ببريد المغرب، كما هي محددة في الإطار التنظيمي للقطب، في الحرص على تتبع مستمر وتكوين معرفة دقيقة بالسوق والزبائن والشركات المنافسة. غير أن بريد المغرب لا يزال يفتقر إلى معلومات محينة وكافية تمكنه من تحديد استراتيجيته والتأثير في السوق.

وتبين آخر الأرقام (لسنة 2011) التي يتوفر عليها بريد المغرب أن شركتي La Voie Expresse و CTM تمثلان أهم منافسي بريد المغرب في سوق الإرساليات داخل الوطن. بالإضافة إلى ذلك، يمثل القطاع غير المهيكل نسبة مهمة من السوق مما يصعب معه وضع تقديرات حول هذا السوق وتطوره.

3.4. تكامل محدود بين نشاطي البريد والطرود

يوجد تكامل محدود بين قطب البريد وقطب الطرود واللوجستيك، حيث يتم في عدد من المناطق توزيع الطرود من قبل سعاة البريد التابعين لقطب البريد، كما يقوم هذا القطب بنقل الطرود في عدد من المحاور لفائدة قطب الطرود واللوجستيك. لكن هذا التكامل يبقى غير كاف حيث لا تزال هناك إمكانيات غير مستغلة لترشيد النفقات عن طريق تطوير هذا التكامل، ومنها:

- توحيد وترشيد مسارات النقل بين مراكز المعالجة على المستوى الوطني؛
- توحيد جولات سعاة البريد وأعاون توزيع الطرود عن طريق تحديد محاور جديدة تتيح هذه الإمكانية؛
- دمج مراكز معالجة البريد والطرود المتقاربة جغرافيا.

4.4. ضعف التكامل مع شركة SDTM

بعد أزيد من 20 شهرا من نشاط شركة SDTM كفرع من فروع مجموعة بريد المغرب (يناير 2014 إلى يونيو 2015)، لوحظ أن التكامل بين بريد المغرب وهذه الشركة جد محدود. فإلى غاية متم يونيو 2015، انحصر هذا التكامل في توحيد خطوط النقل بين الجهات على ثلاث محاور (العرائش - القنيطرة - الدار البيضاء و بني ملال - الدار البيضاء والجديدة - الدار البيضاء). وظلت إمكانيات أخرى للتكامل في خانة المشاريع المستقبلية من بينها على الخصوص:

- دراسة إحداث منصة وطنية مبرمجة مع إمكانية تجميع منصتي أمانة (Amana) و SDTM؛
- توحيد جولات التوزيع؛
- إعادة النظر في العروض والتسويق والعلامة التجارية.

5.4. عملية شراء SDTM

من أجل تحقيق زيادة سريعة ومهمة في حصته من السوق على مستوى الإرساليات وكذا لتوطيد محفظة الزبناء خاصة على مستوى المقاولات B2B، أخذ بريد المغرب باختيار التوسع الخارجي (croissance externe) عن طريق اقتناء شركة مختصة وذلك طبقا لعقد البرنامج 2013-2017.

أ. ثمن الشراء

بلغ ثمن صفقة الشراء 103,1 مليون درهم بينما وقد قام مكتب دراسات خارجي بمساعدة بريد المغرب في عملية التقييم وتم ذلك بمصاحبة وزارة المالية (مديرية المنشآت العامة والخصوصية) مع موافقة المجلس الإداري لبريد المغرب.

ب. تضمين الأصول الخالصة المعدلة بنطاق تجميع الحسابات

عند إدخالها في نطاق تجميع الحسابات سجل بريد المغرب وضعية خالصة معدلة لشركة SDTM تقدر بـ 58,90 مليون درهم. وهي قيمة تفوق تقدير الأصول الخالصة المعدلة الذي حدده المكتب الخارجي في 34,5 مليون درهم. وبالتالي، فإن الوضعية الخالصة لشركة SDTM مقيمة بزيادة قدرها 24,4 مليون درهم.

ج. تقدير قيمة شركة توزيع ونقل البضائع SDTM من طرف المكتب الخارجي

اكتفى بريد المغرب بتقييم واحد لشركة SDTM من طرف المكتب الخارجي قبل اقتنائها. واقترح المكتب الخارجي نطاق تقييم، لـ 100% من سندات SDTM، يتراوح بين 110 و 120 مليون درهم، باستعمال طريقة تحيين التدفقات المالية (méthode d'actualisation des cash-flows).

واعتمد المكتب الخارجي في هذه الطريقة نسبة تحيين بـ 11,5%. إلا أن هذه النسبة التي تعادل الكلفة المتوسطة المرجحة للأموال الذاتية للشركة لا تأخذ بعين الاعتبار نوعية وقسط المخاطر المرتبطة بشركة SDTM. ومن أجل تقدير هذا القسط، اعتمد المكتب عينة مرجعية تتكون من شركات دولية كبرى بقطاع الإرساليات (Fedex, UPS, Deutsche Post Ag ou Singapore Post Ltd). غير أن المجلس أبدى تحفظه على مقارنة هذه الشركات مع شركة SDTM لا من حيث الحجم والنشاط ولا من حيث المخاطر، ولا يصح بالتالي أن تشكل مرجعا لاستنباط مخاطر شركة SDTM. وعليه، فإن قسط المخاطر الذي تم تقديره عن طريق معامل β والذي بلغ 0,92 بالنسبة لشركات العينة المرجعية، لا يتوافق مع مستوى شركة SDTM. وبالتالي، فإن نسبة التحيين المعتمدة ضعيفة مقارنة مع ما يجب أن يكون عليه الأمر، مما أدى إلى نوع من الارتفاع في القيمة التقديرية المحددة.

د. عدم كفاية ضمان الأصول والخصوم

من أجل تغطية المخاطر والمنازعات التي تواجهها الشركة المقتناة، قدم المفوتون لبريد المغرب، كفالة بنكية تضمن الأصول والخصوم بمبلغ 30 مليون درهم مع نهاية 2013. ومع نهاية 2014، بلغت هذه الكفالة 26 مليون درهم. إلا أن الكفالة المقدمة قد لا تكفي بالنظر إلى أهمية المخاطر والمنازعات المرتبطة بنشاط الشركة والمخاطر الضريبية تبعا للمراقبة الضريبية، حيث خضعت شركة SDTM لتسويات ضريبية مهمة في 2015 بلغت 33,91 مليون درهم.

ه. عدم تحقيق التكامل المطلوب

يمكن تبرير التقدير المرتفع لشركة SDTM بالتعاون المرتجى بينها وبين الوحدات الأخرى بريد المغرب. إلا أنه بعد أكثر من عشرين شهرا من اقتنائها، لم يتحقق هذا التعاون باستثناء ما عرفه النقل بين الجهات من توظيف مشترك للوسائل. وقد انتظر بريد المغرب تبين أن سنة 2015 لإعداد برنامج عمل في هذا الاتجاه. ويخص هذا البرنامج، الذي يوجد حاليا في طور إعداد الدراسات، التكامل المالي والاستعمال المشترك للوسائل المتوفرة أمانة/SDTM على الصعيد الجهوي وجولات التسليم وكذا مراجعة عرض المنتجات والبيع والعلامة التجارية.

5. النقل واللوجستيك

من أجل الانخراط في الاستراتيجية الوطنية لتطوير اللوجستيك وعلى غرار عدد من الهيئات المكلفة بالبريد حول العالم، وضع بريد المغرب مخططا استراتيجيا طموحا لتطوير نشاط النقل اللوجستيكي في المجموعة. وتبين للمجلس أنه لم يتم تحقيق الأهداف المسطرة في عقد البرنامج 2010-2012، وهي الأهداف التي تتمثل في إنشاء أربع محطات لوجستيكية في الفترة 2011-2012 (في الدار البيضاء وطنجة وفاس ومراكش). وقد تمت مراجعة هذا الهدف في عقد البرنامج 2013-2017. وحسب هذا العقد، يرتقب إحداث محطتين لوجستيكيتين من مستوى عال بكل من الدار البيضاء وطنجة.

وإلى غاية متم غشت 2015، تم إنشاء محطة لوجستيكية واحدة بالدار البيضاء في إطار عقد كراء، وقد تم تخصيص هذه المحطة، التي تبلغ مساحتها 2400 متر مربع، في مرحلة أولى لتدبير تدفقات اللوجستيك الداخلي لحساب المجموعة بهدف مهنة سلسلة التموين بالمجموعة.

أما فيما يخص الإمكانيات التسويقية للتنقيب عن الزبناء، فإنها لا تزال غير كافية، إذ يقوم بهذه المهمة رئيس المصلحة لوحده.

ولوحظ أن رقم معاملات النقل واللوجستيك يشهد تراجعا منذ سنة 2013 بعد أن عرف تطورا إيجابيا في الفترة 2010-2012، وبلغ رقم المعاملات 15,81 مليون درهم في 2014 مقابل هدف حدد في 43 مليون درهم أي بنسبة إنجاز لم تتجاوز 36,8%. في المقابل، بلغت التكاليف التشغيلية (charges opérationnelles) 23,44 مليون درهم سنة 2014 مقابل هدف حدد في 16 مليون درهم، وبذلك سجلت الأرباح قبل الفوائد والضريبة والاستهلاكات وإطفاء الدين (EBITDA) مبلغا قدره ناقص 7,63 مليون درهم مقابل هدف حدد في ناقص 2 مليون درهم.

6. الأنشطة الرقمية والاتصالات

التزم بريد المغرب في إطار عقد البرنامج 2010-2012 بوضع نظام "الغير الضامن" (Tiers de confiance) قصد ضمان التوقيع الإلكتروني وكذا منصة إلكترونية تقدم خدمات إلكترونية جديدة للأفراد وللحسابات الكبرى. كما تعهد بتوفير مجموعة من الخدمات الرقمية عبر شبكة متنقلة ومنها نقل الأموال عبر الهاتف النقال والتسويق المتنقل (marketing mobile) وتحديد المكان الجغرافي (Géolocalisation). إلا أنه تبين أن هذه الأهداف كانت جد طموحة، حيث لم يتمكن بريد المغرب من تسويق هذه الخدمات الجديدة إلا في سنة 2013.

وفي عقد البرنامج 2013-2017، تعهد بريد المغرب بتطوير خدمات مبتكرة جديدة تتمثل في توفير وتدبير الشهادات الرقمية (التصديق والتوقيع والتأريخ) وتدبير المنصات الرقمية (خدمة البريد الإلكتروني الآمن، التجارة الإلكترونية... إلخ). غير أن هذه الأنشطة الجديدة لم تتطور بالشكل الكافي.

1.6. الثقة الرقمية

في سنة 2011، حصل بريد المغرب على رخصة من السلطات العمومية للعمل كأول فاعل في الغير الضامن على الأنترنت وكمورد لشهادات رقمية مرخص لها من الدولة. وتمكن هذه الرخص من إعطاء قيمة ثبوتية للمبادلات الإلكترونية مما يمكن من إنعاش لامادية المبادلات.

ورغم الحصول على الرخصة سنة 2011 إلا أن انطلاق هذا النشاط تأخر بشكل كبير، حيث لم يبدأ تسويق أول الشهادات إلا سنة 2013. إضافة إلى ذلك تبقى الإنجازات بعيدة عن الأهداف المحددة في عقد البرنامج 2013-2017، حيث بلغ رقم المعاملات 5,83 مليون درهم سنة 2014 مقابل هدف حدد في 14 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز قدرها 42%.

من جهة أخرى، لم يتمكن بريد المغرب من تنويع محفظة زبائنه، حيث تمثل وزارة المالية أهم زبائنه من خلال المديرية العامة للضرائب وإدارة الجمارك. وتمثل هاتان الإدارتان أزيد من 93% من رقم المعاملات المسجل في 2014.

إضافة إلى ما سبق، فإن بريد المغرب لم يتمكن بعد من الوصول في هذا المجال إلى حجم يمكنه من إرساء القواعد في هذا النشاط والحفاظ على مركزه الريادي. فبالرغم من استفادة بريد المغرب من السبق في الدخول إلى هذا السوق، إلا أن دخولا محتملا لفاعلين آخرين بعروض جذابة يمكن أن يغير الموازين في هذا القطاع ويرفع من احتمال فقدان بريد المغرب لحصص من السوق ولجزء من الأرباح كذلك.

2.6. المنصات الرقمية

يتمثل هذا النشاط على الخصوص في تقديم خدمات البريد الإلكتروني المؤمن وكذا إيواء وإحداث المواقع التجارية على الأنترنت، إضافة إلى خدمات الحكومة الإلكترونية.

ففيما يتعلق بالبريد الإلكتروني المؤمن، فإن بريد المغرب يستهدف تطوير خدمة تسمح باستقبال البريد المضمون، وتخزين الوثائق وكذا طلب الوثائق الإدارية. وفي هذا الإطار، سجل بريد المغرب سنة 2014 رقم معاملات متواضع قدره 1,28 مليون درهم مقابل هدف حدد في 5,3 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز قدرها 24%.

وفيما يتعلق بالتجارة الإلكترونية، يستهدف بريد المغرب تطوير إيواء وإحداث البوابات الإلكترونية لفائدة المقاولات الصغيرة جدا وكذا لفائدة المتخصصين في البيع عن بعد عبر الأنترنت. لأجل ذلك، أطلق بريد المغرب عرضا مندمجا بمشاركة البريد بنك (فيما يتعلق بالأداء عبر الأنترنت) والمديرية المكلفة باللوجستيك. غير أن النتائج في هذا المجال بقيت جد ضعيفة.

أما فيما يخص خدمات الحكومة الإلكترونية، فقد أطلق بريد المغرب سنة 2012 الشباك الإلكتروني لطلب وثائق الحالة المدنية عبر الأنترنت من خلال الموقع الإلكتروني ma.watiga.www، وذلك في إطار استراتيجية الحكومة الإلكترونية وبشراكة مع وزارة الداخلية والوزارة المكلفة بالتجارة والصناعة والتكنولوجيات الحديثة. وإلى تم 2014، تم إرسال 1.941 وثيقة عن طريق الموقع الإلكتروني المشار إليه وتحقيق رقم معاملات بمبلغ 1,5 مليون درهم.

إلا أن الدراسات المقارنة على الصعيد الدولي تبين أن الخدمات المقدمة من قبل بريد المغرب تبقى جد محدودة. وهكذا يقدم البريد في عدد من الدول حول العالم إجراءات إدارية مبسطة للمواطنين وللمقاولات. فعلى سبيل المثال، تعرض بوابة "حكومي" القطرية أزيد من 300 خدمة إدارية، منها 21 يعرضها البريد في نفس الوقت في الوكالات وعبر الأنترنت.

3.6. أنشطة الاتصالات

في إطار عقد البرنامج 2013-2017، التزم بريد المغرب، في حالة إصلاح الإطار القانوني، بإطلاق الفاعل الأول للشبكة الافتراضية النقالة MVNO¹ بالمغرب وترويج حصص جزافية مناسبة لذوي الدخل المحدود. وقد توقع بريد المغرب تسجيل 183.443 منخرط برقم معاملات يساوي 66 مليون درهم. إلا أن هذا النشاط، إلى حدود نهاية يوليو 2015، لا يزال لم ير النور بعد وذلك نظرا لغياب تشريع جديد لقطاع الاتصالات يفتح المجال لـ MVNO.

كما أنه بعد الانخفاض الذي عرفته أسعار خدمات الاتصالات بالمغرب انطلاقا من 2012، فإن الفرضيات التي كان يقوم عليها التصميم المالي الأول لنشاط MVNO لم تعد قائمة.

¹ فاعل اتصالات نقال افتراضي يتوفر على وسائله الخاصة لتدبير الشبكة: Mobile Virtual Network Operator

وتجدر الإشارة إلى أنه في عقد البرنامج 2013-2017، التزمت الدولة باتخاذ الإجراءات الضرورية للسماح بتطور فاعلين افتراضيين من نوع "Full-MVNO" واتخاذ إجراءات تروم تطوير الترسنة القانونية التي ستؤطر هذا النشاط في أفق 2013-2014. إلا أنه، إلى حدود نهاية يوليو 2015، لم يسجل أي تقدم بهذا الشأن. هذا في حين أن في سنة 2015، تبين المقارنة الدولية أن خدمات MVNO تغطي أزيد من 23 بلدا أوروبا وأمريكا الشمالية والجنوبية والشرق الأوسط (تركيا وعمان) وبإفريقيا (كينيا وأوغندا وجنوب إفريقيا). وفي بعض الدول، أطلق البريد الوطني خدمات MVNO خاصة البريد الفرنسي والإيطالي.

7. الخدمات المالية

تم تحويل الخدمات المالية للبريد - بنك في أكتوبر 2010 وهي شركة تابعة كليا لبريد المغرب والتي أحدثت في يونيو 2010. ويشغل البريد - بنك في مجال التقسيط البنكي، حيث يعرض خدمات بنكية متنوعة للخواص منها: حسابات الشيك وصندوق التوفير الوطني والقروض العقارية وقروض الاستهلاك والتسبيقات عن الأجور والتحويلات الداخلية والدولية والخدمات النقدية والصرف وكذا توزيع منتجات التأمينات. وفي 2013، أحدث البريد - بنك شركة بريد - كاش للقيام بأنشطة تحويل الأموال وخدمات كاش بالمغرب.

وتشكل الخدمات البنكية قاطرة مهمة للنمو بالنسبة لبريد المغرب. ففي سنة 2014، مثلت هذه الخدمات أزيد من 54% من رقم معاملات المجموعة مقابل أقل من 36% سنة 2010.

في سنة 2014، يتوفر البريد - بنك على 5,7 مليون زبون و 3,75 مليون حساب لصندوق التوفير الوطني بجاري ودائع بقيمة 22,68 مليار درهم و 2,39 مليون حساب شيكات بودائع تحت الطلب بلغ مجموعها 12,7 مليار درهم.

1.7. عدد الحسابات وأنشطة الودائع

حدد بريد المغرب في مخططة الاستراتيجية 2013-2017، هدف تحقيق 6,1 مليون زبون سنة 2014. وبفضل فتح حسابات جديدة، ارتفع عدد الزبناء من 4,31 مليون سنة 2010 إلى 5,7 مليون سنة 2014، أي بنسبة إنجاز بلغت 93%. وقد مكن ذلك من الإسهام في الرفع من نسبة الولوج للخدمات البنكية بالمغرب التي انتقلت من 50% سنة 2010 إلى 4% سنة 2014¹.

وبلغ عدد حسابات صندوق التوفير الوطني 3,75 مليون حساب، أي ما يفوق الهدف الاستراتيجي لسنة 2014 المحدد في 3,7 مليون حساب. بالمقابل، ارتفع عدد حسابات الشيكات إلى 2,4 مليون سنة 2014 مقابل 3,2 مليون كتقديرات، أي بنسبة إنجاز تعادل 75%.

وحسب المعطيات المقدمة من طرف البريد - بنك، فإن التدفق الدائن الشهري سنة 2014 يقل عن 3.000 درهم بالنسبة لـ 93,6% من الزبناء. ويقف هذا التدفق عن 500 درهم بالنسبة لـ 78% من الزبناء. فالأمر يتعلق بزبناء ذوي دخل غير منتظم والذين قلما يزودون حساباتهم.

أما فيما يتعلق بتوزيع الزبناء حسب الشريحة العمرية، فتبين المعطيات أنه بالإضافة إلى أبنة المتقاعدين، فقد استطاع البريد - بنك أن يجلب فئة شابة نسبيا من الزبناء إذا ما أخذنا بعين الاعتبار تطور العدد الإجمالي للحسابات. ففي سنة 2014، بلغت نسبة الزبناء الذين تقل أعمارهم عن 45 سنة، 49% بالنسبة لحسابات الشيكات و 65% بالنسبة لحسابات صندوق التوفير الوطني.

وبفضل استقطاب زبناء جدد، تمكن البنك البريدي من تعزيز ودائعه التي سجلت تطورا إيجابيا، حيث انتقلت من 25,36 مليار درهم سنة 2010 إلى 39,17 مليار درهم سنة 2014، أي بزيادة 54% متجاوزا الهدف الاستراتيجي لسنة 2014 والمحدد في 38,5 مليار درهم. إلا أنه تجب الإشارة إلى هيمنة ودائع صندوق التوفير الوطني التي ارتفعت إلى 22,68 مليار درهم وأصبحت تمثل 58% من مجموع جاري الودائع.

وسجلت حصة السوق للبريد - بنك من ودائع القطاع البنكي تحسنا ب 103 نقطة أساس، حيث انتقلت من 4,1% سنة 2011 إلى 5,1% سنة 2014، وهو ما يعتبر تقدما مهما إذا أخذنا بعين الاعتبار ما تحققه الأبنك الأخرى.

وتكمن نقطة قوة البريد - بنك في حسابات التوفير، وذلك لأسباب تاريخية ولتحفيزات ضريبية تتعلق بأسعار الفائدة على الودائع². فبقيمة ودائع تصل إلى 22,68 مليار درهم، أي بحصة سوق تصل إلى 7,51%، يحتل البريد - بنك المرتبة الثالثة بعد التجاري - وفا بنك والبنك الشعبي، الذين تبلغ قيمة الودائع لديهما تباعا 25,23 مليار درهم و 24,33 مليار درهم.

¹ التقرير السنوي لبنك المغرب 2014. نسبة الولوج للخدمات البنكية تقيس عدد الحسابات المفتوحة بالأبنك بالنسبة لإجمالي السكان.

² الفوائد المنوطة للزبناء معفاة من أي ضريبة. بالمقابل، يمنح البريد - بنك لهؤلاء الزبناء نفس الفوائد المخولة لأصحاب حسابات الدفاتر بالأبنك الأخرى.

وباستثناء حسابات التوفير، تظل حصص السوق العائدة للبريد - بنك، فيما يتعلق بالفئات الأخرى من الودائع، ضعيفة. ففي سنة 2014، بلغت حصة السوق فيما يخص حسابات الشيكات 3,4% وفيما يخص الودائع لأجل نسبة 1,1%.

2.7. أنشطة القروض

نظرا لحدائثة نشاط القروض بالبريد - بنك، فإن حصته من السوق تظل ضعيفة بالمقارنة مع باقي الأبنك (0,3% سنة 2014). إلا أنه بفضل الجهود التي تم بذلها على مستوى التكوين وتنشيط الشبكة وكذا تطوير عقود تمويل قروض المشتري، سجلت القروض المخولة للزبناء تقدما ملموسا. غير أن ما تم تحقيقه يبقى دون الأهداف الاستراتيجية سواء بالنسبة لقروض العقار أو لقروض الاستهلاك.

بالنسبة للقروض العقارية، أطلق البريد - بنك منتوجه الأول "بريد سكن" في نونبر 2011. وفي 2014، بلغ الجاري 864 مليون درهم مقابل هدف استراتيجي حدد في 1.590 مليون درهم. وسجل الناتج الصافي البنكي المقابل للقرض العقاري 8,18 مليون درهم مقابل هدف استراتيجي حدد في 21,78 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز بلغت 38%. ويعزى هذا الفارق أساسا إلى المنافسة وإلى ضعف القوة التجارية للبنك لاستقطاب زبناء جدد. ففي الواقع، لا يمكن للبريد - بنك تطوير هذا المنتج خارج ما تجلبه العقود والتي يتطلب تفعيلها وقتا طويلا.

من جهة أخرى، فالفلسف الأكبر من هذا الجاري يهم القروض العقارية الممنوحة للعاملين بمجموعة بريد المغرب بنسب فائدة مخفضة. ويظل هذا القسط مهما رغم انخفاضه الملموس من 83% سنة 2011 إلى 44% في نهاية يونيو 2015. أما بالنسبة لقروض الاستهلاك، فقد أطلق البريد - بنك منتوج "بريد سلف" في 2014. وبالرغم من التقدم القوي الذي سجل بين 2013 و2014، لم تحقق الإنجازات الأهداف التي كانت مسطرة. ففي سنة 2014، بلغ الجاري 355,26 مليون درهم مقابل هدف حدد في 673 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز بلغت 53% فقط. وبلغ الناتج الصافي البنكي المقابل لقروض الاستهلاك 25,59 مليون درهم مقابل هدف استراتيجي حدد في 628,8 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز بلغت 89%. وأخيرا، تجدر الإشارة إلى أن 32% من الجاري المسجل في 2014 يهم قروض الاستهلاك الممنوحة للعاملين بمجموعة بريد المغرب بنسب فائدة مخفضة.

3.7. حساب التوفير للسكن

يتوجه حساب التوفير للسكن لدعم الفئات الضعيفة وذوي الدخل الغير مستقر للولوج إلى الملكية، ويتم ذلك عن طريق مساعدة على تكوين توفير منتج لفائدة وإمكانية الولوج لقروض بفائدة مخفضة وإمكانية اختيار عقار. وهو مشروع بشراكة مع صندوق الإيداع والتدبير الذي سيعنى بتوظيف الأموال الجارية المحصلة من حساب التوفير للسكن على أن يعطي للبريد - بنك نسبة من هامش الربح بعد مكافأة الموفر.

وبالرغم من أنه يشكل أحد المشاريع العشر الكبرى للمخطط الاستراتيجي للبنك البريدي، فإن إطلاق منتج حساب التوفير للسكن لا يزال متعثرا. ويتوقع البريد - بنك أن يحقق 462,52 مليون درهم كأموال جارية في 2014 و2,67 مليار درهم في 2017 مع ناتج بنكي صافي بقيمة 2,8 مليون درهم في 2014 و14,1 مليون درهم في 2017. إلا أنه إلى نهاية يوليو 2015، هذا المنتج كان لا يزال في المراحل النهائية للإعداد بمعية صندوق الإيداع والتدبير.

4.7. منتوجات التأمين

بشراكة مع وفا للتأمينات، يوزع البريد - بنك منتوجات التأمين والاحتياط والتوفير. وقد انتقل العدد الإجمالي لعقود التأمين المكتتبة من 446.439 عقد في 2011 إلى 627.868 في 2014، أي بنسبة ارتفاع بلغت 40,6%. إلا أن الإنجازات تبقى دون التوقعات بالنسبة للفئتين: الاحتياط والتوفير بنسبتي إنجاز بلغتا على التوالي 62% و85%. وفيما يخص فئة تأمين التوفير المدرسي، سجل منتج "مستقبل بريدي" 24.558 عقدا مقابل عدد 78.746 المسطر كهدف، أي بنسبة إنجاز بلغت 31% فقط. وقد أثرت هذه النواقص على تحقيق الهدف الاستراتيجي للناتج البنكي الصافي المتعلق بالتأمين الذي بلغ 11,75 مليون درهم في 2014 مقابل هدف 19,43 مليون درهم، أي بنسبة إنجاز بلغت 60%.

5.7. البنك عبر الهاتف المحمول

توقع عقد - البرنامج 2013-2017 تحسين الإدماج المالي للفئات ذات الدخل المحدود، خاصة عبر قناة البنك عبر الهاتف المحمول. وقد توقع البريد - بنك بلوغ 617.000 زبون في أفق 2017. وبالنظر إلى ما نتيجته هذه القناة من خدمات مالية عبر الهاتف المحمول (إيداع، سحب، تحويلات، أداء فواتير، تعبئة هاتفية) وتبسيط عملية الاكتتاب، لقي هذا النموذج نجاحا ملحوظا في بعض الدول. فعلى سبيل المثال، في كينيا، انتقل العدد الإجمالي للحسابات عبر الهاتف المحمول من 455.000 في يوليو 2010 إلى 800.000 في فبراير 2012. وكذلك الأمر في البرازيل حيث انتقل عدد الحسابات من 1,9 مليون في 2003 إلى 10 ملايين في 2009¹. وفي المغرب، سجل البريد - بنك 48.639 حسابا محمولا عند نهاية 2014، مقابل 213.000 حساب كهدف مسطر، أي 23% فقط من الهدف المتوقع.

¹ قبل 2013، كان البريد - بنك يوزع منتوجات قروض الاستهلاك لصوفاك - كريدي.

² دراسة لأجل إعداد برنامج تنمية مجموعة بريد المغرب على المدى 2013-2017.

6.7. شبكة الوكالات

من أجل إطلاق البنك البريدي، حول بريد المغرب إلى البريد - بنك نقاط البيع التي كانت الخدمات المالية متوفرة فيها. وقد أخذ هذا التحويل، الذي تم في إطار تعاقد، شكل كراء كلي أو جزئي للمحلات التجارية حسب أئمة السوق. وقد هم ثلاث فئات من الأصول العقارية وهي: نقاط البيع التي يكتريها بريد المغرب ونقاط البيع التي في ملكية بريد المغرب (أو التي لا تزال عملية التمليك في طور الإتمام أو تلك تم وضعها رهن إشارته) وكذا المساكن الوظيفية. وتتضمن الشبكة أيضا الوكالات البريدية التي تعد نقط تواجد بريدي عهد بها لمسيرين خارجيين.

أ. الوكالات البنكية

توقع عقد البرنامج 2013-2017 توسيع شبكة البريد - بنك لبلوغ 1.064 وكالة في نهاية 2014. وبلغ العدد الإجمالي للوكالات 995 في نهاية 2014، أي بفارق 69 وكالة. كما أن عدد الوكالات المتحركة الذي بلغ سبعة في نهاية 2014 يبقى ضعيفا بالمقارنة مع الهدف الاستراتيجي المحدد في 40 وكالة في نهاية 2017.

وقد نتج عن الوتيرة الضعيفة لإحداث وكالات جديدة وتنافسية الأبنك الأخرى، تدهور لوزن البريد - بنك في القطاع. وهكذا، يمثل عدد وكالات البريد - بنك 17% من العدد الإجمالي للوكالات البنكية في القطاع سنة 2014 مقابل 19% سنة 2010.

ب. الوكالات البريدية

الوكالات البريدية هي نقط تواجد للبريد - بنك عهد بها لمسيرين خارجيين. وتقوم هذه الوكالات بعمليات توزيع الرسائل والصندوق البريدي وبيع الطابع البريدية وأداء فواتير الهاتف وكذا تحويلات الأموال وطنيا ودوليا. وبلغ عدد هذه الوكالات 839 في نهاية 2014، إلا أن 256 منها مغلقة. وفي سنة 2014، من بين 583 وكالة مشغلة، توجد 455 وكالة في ملكية الجماعات، أي أزيد من 78% من المجموع، فيما يوجد الباقي أي 22% في ملكية المسيرين الخارجيين.

بالرغم من تحويل بريد المغرب إلى البريد - بنك لنقاط البيع التي كانت الخدمات المالية متوفرة فيها، لا تزال الوكالات البريدية تشتغل في إطار عقود بين بريد المغرب والمسيرين الخارجيين. وتقتصر العلاقة بين البريد - بنك وهؤلاء المسيرين على العناصر الإجرائية مع التكفل بتجهيز واشتغال هذه الوكالات ومكافأة المسيرين حسب الخدمات المالية المنجزة.

وعلى سبيل المثال، تجدر الإشارة إلى أنه في فرنسا، تعرف نقط التواجد هاته نجاحا ملموسا. وتكون موضوع عقود بين البريد والجماعات المحلية مباشرة بينما في المغرب، تُوقع العقود بين بريد المغرب والمسيرين الخارجيين، علما أن هؤلاء يتم تعيينهم من طرف الجماعات. وبالتالي، فإن البريد - بنك لا يراقب هذه الوكالات بكيفية مباشرة.

ونظرا لتكلفتها المنخفضة، يمكن لهذه الوكالات أن تشكل فرصة للبريد - بنك لتوسيع شبكته وتحسين الإدماج المالي للخوادم ذوي الدخل المنخفضة. إلا أن العمليات المالية المنجزة من طرف هذه الوكالات تقتصر أساسا على تحويلات الأموال. بالإضافة إلى ذلك، تم تزويد 20 وكالة فقط بنظام معلوماتي حتى نهاية 2014.

من جهة أخرى، فإن عدد الوكالات البريدية التي تحولت إلى وكالات للبريد - بنك خلال الفترة 2010-2014، ضعيف، حيث أربع وكالات فقط عرفت هذا التحول بين 2010 و2012. ومنذ 2012، لم يسجل أي تحول.

7.7. أداء البريد - بنك

أ. المردودية

تم تقييم مردودية البريد - بنك عن طريق معدلين: معدل مردودية الرساميل الذاتية ومعدل مردودية الأصول. ويبين تطور هذين المؤشرين تحسنا مهما لأداء البنك خلال الفترة 2010-2014. فقد ازداد معدل مردودية الرساميل الذاتية من 7,1% سنة 2011 إلى 12,7% سنة 2014. كما أن مردودية الأصول ارتفعت بعشرين نقطة أساس حيث انتقلت من 0,24% سنة 2011 إلى 0,44% سنة 2014.

ويُصنف البريد - بنك في المرتبة الأولى من حيث مردودية الرساميل الذاتية. غير أن هذا التصنيف يظل نسبيا بالنظر إلى ضعف الرساميل الذاتية للبريد بنك. ففيما يتعلق بالنتيجة الصافية، يحتل البريد-بنك الرتبة الأخيرة في القطاع². ونفس الشيء بالنسبة لمردودية الأصول التي تصل إلى 0,44% مما يجعل البريد-بنك مصنفا في الرتبة الأخيرة وذلك بالرغم من تحسن هذا المعدل بين سنتي 2011 و2014.

¹ ممثلا كل الأبنك.

² القطاع هنا ممثل بالأبنك الرئيسية وهي: التجاري وفا بنك والبنك الشعبي والبنك المغربي للتجارة الخارجية والبنك المغربي للتجارة والصناعة ومصرف المغرب والقرض العقاري والسياحي والشركة العامة للأبنك.

ب. تركيبة الناتج الصافي البنكي

خلال الفترة 2011-2014، سجل البريد - بنك تحسنا ملموسا في ناتجه الصافي البنكي الذي انتقل من 1,12 مليار درهم سنة 2011 إلى 1,54 مليار درهم سنة 2014، أي بارتفاع نسبته 37% مقابل تطور متوسط للقطاع بلغ 26%. غير أن أداء وكالات البريد-بنك يتميز بتركيز قوي حيث حققت 25% من هذه الوكالات (245 وكالة) نسبة 69% من الناتج الصافي البنكي سنة 2014.

من جهة أخرى، يبرز تحليل تركيبة الناتج الصافي البنكي هيمنة أنشطة التوظيف في الأدوات المالية على حساب أنشطة القروض للزبائن. ففي سنة 2014، تمثل فوائد محفظة التوظيف (سندات الخزينة والسندات الاقترابية) 31% من الناتج الصافي البنكي، تليها فوائد عمليات التوظيف (أجهزة التوظيف الجماعي في القيم المنقولة) بـ 20%. ويشكل بالتالي هذان المكونان 51% من الناتج الصافي البنكي. وتمثل عائدات الودائع لدى صندوق التوفير الوطني 15% من الناتج الصافي البنكي. بالمقابل، نظرا لكون النشاط المتعلق بالقروض للزبائن حديث الانطلاق، فإن منتج الفوائد المترتبة عنها يظل ضعيفا ويمثل 5% فقط من الناتج الصافي البنكي سنة 2014. وبالتالي، فإن أنشطة قروض العقار والاستهلاك، وبالرغم من تطورهما الإيجابي بين سنتي 2011 و2014، فإنها لا تساهم بشكل ملموس في الناتج الصافي البنكي.

وتؤكد مقارنة البريد - بنك بباقي البنوك ضعف عائدات الفوائد على العمليات مع الزبائن، حيث تبرز هذه المقارنة أن الفوائد والعائدات المماثلة تمثل 4,6% فقط من الناتج الصافي البنكي سنة 2014 مقابل 101% كمتوسط بالقطاع. كما أن هذه الفوائد تمثل 3,2% من عائدات الاستغلال البنكي مقابل 62% كمتوسط بالقطاع.

ج. تكاليف الاستغلال

بعد تسجيل ارتفاع طفيف بين 2011 و2012، سجل معامل الاستغلال¹ للبريد-بنك تحسنا ملموسا بين 2012 و2014 حيث بلغ 74,2% مقابل 84% سنة 2011. ويعزى هذا التحسن إلى نمو الناتج الصافي البنكي بشكل أكبر مقارنة مع ارتفاع التكاليف العامة للاستغلال بالبنك البريدي.

وبالرغم من التطور الملموس الذي تم تسجيله، فإن معامل الاستغلال بالبريد - بنك يفوق المعدل المسجل بالقطاع البنكي المغربي. فقد بلغ هذا المعامل 74,2% سنة 2014 في الوقت الذي يتراوح في الأبنك الأخرى بين 34% كحد أدنى بالتجاري وفا بنك و60,8% كحد أقصى بالبنك العقاري والسياحي. ويبين هذا أن نسبة الناتج الصافي البنكي الموجهة للمصاريف العامة للاستغلال فيما يخص البريد-بنك تفوق ما تسجله الأبنك المغربية الأخرى. وعليه، فإن برنامج تقليص التحويلات الذي تم وضعه لم يمكن من اللحاق بالأبنك الأخرى في هذا المجال، وهو ما يمكن أن يشكل عقبة حقيقية أمام تنافسية البريد-بنك، ولا سيما فيما يخص تموقعه الاستراتيجي كبنك ذي تكلفة منخفضة يستهدف الزبناء ذوي الدخل المحدود.

وهذا الأمر يتم ملاحظته أيضا في دول أخرى. فعلى سبيل المقارنة، بلغ معامل الاستغلال بالبنك البريدي الفرنسي 82,7% سنة 2014 مقابل 67,4% كمعدل بالقطاع البنكي الفرنسي.

د. النسب الاحتياطية

يتوافق البريد - بنك مع الحد الأدنى النظامي فيما يخص نسبة السيولة. بالمقابل، فإن أمواله الذاتية الضعيفة لا تسمح له باحترام نسب قدرة السداد وتقسيم المخاطر.

وبخصوص نسبة قدرة السداد، فرغم تحسن المردودية وترحيل النتائج، تظل البنية المالية للبريد-بنك هشة. فأمواله الذاتية لا تسمح له باحترام المستويات الدنيا النظامية، حيث بلغت نسبة قدرة السداد للبريد-بنك 10,2% سنة 2014 مقابل 12% كحد أدنى يشترطه البنك المركزي. كما أن نسبة الأموال الذاتية الأساسية (Core tier 1) للبريد-بنك بلغت 7,21% سنة 2014 مقابل 8% كحد أدنى نظامي. وعلى العكس من حالة البريد - بنك، يسجل القطاع نسبة قدرة سداد متوسطة بلغت 13,8% سنة 2014 ونسبة أموال ذاتية أساسية بلغت 11,6%.

وفي عقد - البرنامج 2013-2017، تعهد بريد المغرب بالرفع من الأموال الذاتية للبريد - بنك بـ 490 مليون درهم ابتداء من يونيو 2013 قصد احترام نسب قدرة السداد المفروضة من طرف البنك المركزي. إلا أن هذه العملية لم تنجز. وتعزز إدارة البنك تدعيم الأموال الذاتية عن طريق ترحيل النتائج وكذا إصدار دين مشروط بمثابة شبه أموال ذاتية، من أجل احترام الحدود الدنيا النظامية.

أما فيما يخص معامل تقسيم المخاطر، فإن خطر التركيز المرتبط بالقروض الممنوحة للزبائن ضعيف جدا، بينما ذلك المرتبط بالتوظيف لدى بعض الأجهزة مرتفع. ويسجل البريد-بنك تجاوزات في بعض النظائر مقارنة بالحد النظامي المحدد في 20%. وتعزى هذه التجاوزات أساسا إلى ضعف الأموال الذاتية للبنك بالرغم من تحسنها نتيجة الترحيلات المتتالية للنتائج. وتعزى أيضا إلى ضعف أنشطة القروض للخواص وإلى التنوع غير الكافي للتوظيفات في الأدوات المالية.

¹ معامل الاستغلال هو نسبة التكاليف العامة للاستغلال من الناتج الصافي البنكي.

8.7. صندوق التوفير الوطني

يحتل صندوق التوفير الوطني مكانة أولية بالبنك البريدي بالنظر إلى عدد الحسابات الذي بلغ 3,75 مليون حساب أي 61% من عدد الحسابات المفتوحة بالبريد - بنك سنة 2014 وجاري ودائع بلغ 22,68 مليار درهم يعادل 58% من إجمالي جاري الودائع.

وقد أدى إصلاح 2005 المتعلق بفوائد الحسابات المفتوحة بالدفاتر، الذي بمقتضاه أصبحت فوائد هذه الحسابات تحسب على أساس نسب سندات الخزينة ذات أمد 52 أسبوعاً مع خصم 50 نقطة أساس، إلى خلق تمييز في غير صالح زبناء صندوق التوفير الوطني. وقد نجم هذا الفرق عن ارتفاع نسب الفائدة في سندات الخزينة ذات أمد 52 أسبوعاً (مرجع الحسابات المفتوحة بالدفاتر) في الوقت الذي انخفضت فيه نسب الفائدة في سندات الخزينة ذات أمد 5 سنوات (مرجع صندوق التوفير الوطني) وكذا إلى طريقة احتساب الفائدة المؤداة للزبناء. وقد استمرت هذه الوضعية إلى حدود سنة 2011، مما أثر على الأموال المتأتية عن هذا المنتج. خلال تلك السنة، وقّع كل من بريد المغرب والبريد - بنك وصندوق الإيداع والتدبير اتفاقية جديدة تنص على توحيد المرجع المعتمد في حسابات صندوق التوفير الوطني مع مرجع الحسابات المفتوحة بالدفاتر لدى الأبنك.

ومكنت هذه الاتفاقية ابتداء من سنة 2012، بالتزامن مع ارتفاع نسب سندات الخزينة بسوق المناقصات، من تحسين الفوائد المؤداة للزبناء وللبريد - بنك، حيث يدفع هذا الأخير، للزبناء أصحاب حسابات صندوق التوفير الوطني، نفس الفوائد التي يتلقاها أصحاب حسابات الدفاتر بباقي الأبنك.

وبفضل ارتفاع الفوائد واستقطاب زبناء جدد، تمكن البريد - بنك من تحقيق تحسن مهم في عائدات حسابات صندوق التوفير الوطني وكذا نسبتها في الناتج الصافي البنكي. فقد انتقل هذا الأخير من 4,6% سنة 2011 إلى 16,4% سنة 2013، قبل أن ينخفض إلى 15,2% سنة 2014. بينما أخذ المسار التصاعدي المسجل بين سنتي 2011 و2013 في التراجع ابتداء من سنة 2014، وذلك نتيجة الانخفاض الذي عرفته نسب سندات الخزينة. ويشكل الانخفاض المستمر للنسب المرجعية تهديداً لاستقطاب هذا التوفير وبالتالي المساس بالوضعية المالية للبريد - بنك.

9.7. تقييم جودة الخدمة

تعهدت مجموعة البريد - بنك في عقد - البرنامج 2013-2017 على إعمال جملة من الوسائل من أجل تحقيق تحسن شامل ومستمر في جودة الخدمة. وتعد حصيلة البريد - بنك على هذا المستوى متأرجحة. فقد سجل البريد - بنك تحسناً في بعض المؤشرات مثل آجال معالجة ملفات القروض، مع العلم أن مسطرة دراسة هذه الملفات مفضولة لطرف خارجي. أما فيما يخص نسبة توفر الشبابيك الآلية البنكية، فقد بلغت 93% سنة 2014 مقابل نسبة 95% المسطرة كهدف. بينما سُجّلت نقائص في مؤشرات معينة لجودة الخدمة.

أ. تدبير الشكايات

سجل البريد - بنك 21.962 شكاية من طرف الزبناء خلال الفترة ما بين أبريل 2014 وأبريل 2015. أما بالنسبة لمعالجتها، فلم يدل البريد - بنك للمجلس بالمعطيات ذات الصلة. وحسب البنك البريدي، ابتداء من سنة 2015، سيتم وضع نظام يمكن من احتساب آجال معالجة الشكايات. وتجدر الإشارة إلى أن القانون الجديد رقم 103.12 الصادر في 5 مارس 2015 والمتعلق بمؤسسات القروض والهيئات المماثلة يلزم هاته المؤسسات بالتزود بآلية داخلية تخول معالجة فعالة وشفافة للشكايات المقدمة من طرف زبائنها.

ب. مدة الانتظار بالشبابيك

كانت مدة الانتظار بالشبابيك من المحاور التي ينبغي تحسينها بالوكالات. وقد بدأ البريد - بنك في مشروع تقليص مدة الانتظار بالشبابيك سنة 2011 وذلك بتشجيع الاستعمال المكثف للقنوات البديلة وتحسين القدرة الإجرائية للشبكة ولظروف الانتظار. وتجدر الإشارة إلى أنه في متم سنة 2014، كانت 299 وكالة من بين مجموع 995 مجهزة بأنظمة تدبير صفوف الانتظار.

وتبين المعطيات التي أوردتها البريد - بنك أن هذه الوكالات لم تشرع في قياس مدة الانتظار إلا ابتداء من 2014. وتوضح هذه المعطيات أن معدل مدة الانتظار بالوكالات المجهزة بأنظمة القياس ارتفع إلى حوالي 31 دقيقة سنة 2014 مقابل 25 دقيقة المسطرة كهدف، أي بفارق ست دقائق. وفي الأسابيع الأخيرة من كل شهر، قد ترتفع مدة الانتظار بشكل مهم في بعض الوكالات بسبب العدد المرتفع للزبناء الذين تصرف معاشاتهم بالبريد - بنك.

وفي بحث ميداني أجري سنة 2012 من طرف خدماتي خارجي، تبين النتائج أن 60% من الزبناء يعتبرون أن المدة القصوى للانتظار التي يمكن أن تظل مقبولة هي 15 دقيقة. بينما 40% من الزبناء غير راضين عن ظروف الانتظار بالوكالة.

وعلى سبيل المقارنة، ومع مراعاة خصوصيات السياقين، فإن معدل انتظار الزبناء بالبريد الفرنسي انتقلت من ست دقائق وخمسين ثانية سنة 2008 إلى أربع دقائق وثلاثين ثانية سنة 2009 وذلك داخل ألف من المكاتب البريدية الكبرى بالنسبة للعمليات البسيطة التي تمثل حوالي نصف العمليات.

ج. إرضاء الزبناء

تبين الأبحاث الميدانية المنجزة في الفصل الثالث من 2014 من طرف مكتب خارجي أن 44% من زبناء البريد - بنك "راضون تماما" عن خدمة بنكهم في المجمل، وهو ما يصنفه في المرتبة الرابعة بين الأبنك المتواجدة. أما فيما يتعلق بجودة الخدمة داخل الوكالة، فإن المعطيات الخاصة بالفصول الأربعة الأخيرة لسنة 2014 تبرز أن 46% من الزبناء "راضون تماما" وهو ما يصنفه في المرتبة السابعة أي الرتبة ما قبل الأخيرة.

10.7. حالات الغش

بالرغم من أن نسبتها انخفضت خلال الفترة ما بين يناير 2011 ويونيو 2015، فإن حالات الاختلاس ظلت مهمة. وفي الأغلبية الساحقة من الحالات، يكون الفاعل من المستخدمين الداخليين. خلال هذه الفترة، بلغت الأموال المختلصة 46,72 مليون درهم. وعلى وجه الخصوص بلغت أموال صندوق التوفير الوطني المختلصة 23,21 مليون درهم، وهو ما يمثل 50% من مجموع الاختلاسات خلال هذه الفترة.

ومن أجل تقليص مخاطر الاختلاس، أحدث البريد - بنك بطاقة صندوق التوفير الوطني، بدل الكناش، والتي تخول لصاحب الحساب معرفة رصيده الحقيقي عند كل زيارة. بالإضافة إلى ذلك، فإن مشروعا لطبع العمليات على الكناش يوجد حاليا في طور التعميم بالشبكة قصد تقليص هذا النوع من العمليات الاحتمالية.

من جهة أخرى، يحاول البريد - بنك استرجاع الأموال المختلصة، سواء وديا أو عن طريق المحاكم. إلا أن التحليل يبين ضعف المبالغ المسترجعة. فخلال الفترة الممتدة من يناير 2011 إلى يونيو 2015، تم استرجاع 20% فقط من الأموال المختلصة بالطرق الودية. أما الاسترجاع عن طريق سلك المسطرة القضائية، فإن البريد - بنك لم يدل للمجلس بأي رقم بهذا الخصوص.

ثانيا. تقييم الحكامة والدعم

1. الحكامة والمراقبة الداخلية

1.1. الحكامة

التزم بريد المغرب في عقد - البرنامج 2013-2017 ببلوغ مجموعة من الأهداف لا سيما التالية:

- التقيد بمقتضيات الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المقاولات والمنشآت العمومية (الميثاق) وذلك بتبني برنامج عمل مفصل؛
- تدعيم المراقبة الداخلية وآلية تدبير المخاطر؛
- تطوير وإدامة سياسة المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

وقد عمد بريد المغرب إلى خلق وحدة مكلفة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية. كما أن فرع البريد - بنك حصل في فاتح أبريل 2015 على علامة الكونفدرالية العامة للمقاولات المغربية CGEM للمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمقولة. إلا أن بعض النقائص لا تزال قائمة على مستوى هيئة الحكامة ولجانها.

أ. اشتغال مجلس الإدارة

خلال الفترة 2010-2014، اجتمع مجلس الإدارة 12 مرة، أي بمعدل 2,4 اجتماع في السنة. إلا أنه منذ بداية 2013، لم يجتمع هذا المجلس سوى مرتين في السنة. وتعد هذه الوتيرة غير كافية لممارسة وظائف قيادة الاستراتيجية ومراقبة وتتبع الشركة، خصوصا وأن بريد المغرب يمارس أنشطته في محيط تنافسي متزايد.

من جهة أخرى، منذ تبني النظام الأساسي الجديد لبريد المغرب، بعد تحوله إلى شركة مجهولة الاسم، ينعقد مجلس الإدارة، في المعدل، ب 5 أعضاء في الاجتماع الواحد، من أصل 8 أعضاء. وحضر رئيسه اجتماعا واحدا فقط بينما لوحظ أن بعض الأعضاء لم يحضروا أي اجتماع.

وفي سياق آخر، تتم دراسة الميزانية والمصادقة عليها بشكل متأخر، وعموما خلال شهر فبراير أو مارس من كل سنة، وهو ما يؤدي إلى تنفيذ الميزانية قبل المصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة والتأخر في إنجاز المشاريع المبرمجة في انتظار المصادقة عليها.

وفضلا عن ذلك، لاحظ المجلس غياب نظام داخلي وميثاق لمجلس الإدارة كما هو مطلوب في هذا المجال.

ب. عدم وضع آليات لتقييم مجلس الإدارة

تنص المدونة على أن هيئة الحكامة تضمن الولوج إلى المعلومة وإلى تكوين الأعضاء وتقييم مساهماتهم الفردية والجماعية. إلا أن مجلس الإدارة لم يسبق أن خضع لأي تقييم. كما أن مساهمات أعضائه لم تخضع لأي تقييم.

ج. لجنة التدقيق

عاجت هذه اللجنة عدة مواضيع ترتبط أساسا بالحسابات وتتبع المواد العالقة المرتبطة بها وتسوية الممتلكات العقارية وحصيلة عمل التدقيق الداخلي. غير أن الوتيرة الضعيفة لاجتماعاتها لا تسمح لها بممارسة كافة مهامها ولا سيما ما يتعلق بافتتاح أنظمة المراقبة الداخلية وتدبير المخاطر، التي وضعتها الإدارة للتأكد من أن أهم المخاطر قد تم تحديدها وتدبيرها وإخبار مجلس الإدارة بها. فخلال الفترة 2010-2014، اجتمعت لجنة التدقيق ثمان مرات، أي بمعدل 1,6 مرة سنويا بدل ثلاث مرات كعدد أدنى حسب ما يوصي به الميثاق.

د. لجنة الاستراتيجية والاستثمارات

لم ينشئ مجلس إدارة بريد المغرب لجنة للاستراتيجية والاستثمارات. وتعد هذه اللجنة ذات أهمية كبيرة بالنظر إلى التطور الذي تعرفه الشركة. وحسب الميثاق، يجب أن تجتمع هذه اللجنة على الأقل مرتين في السنة وأن تضم على الأقل ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة. وتتكلف هذه اللجنة بدراسة المشاريع التقنية قبل تقديمها لمجلس الإدارة وكذا مشاريع الاستثمارات ذات الطابع الاستراتيجي وكل عملية، خاصة عمليات البيع أو الحيازة التي يمكن أن يكون لها تأثير هام على الأنشطة والنتائج والموازنة بالنسبة للشركة.

هـ. لجنة التعيينات والتعويضات

ينص الميثاق على أن لجنة التعيينات والتعويضات يجب أن تتكون من الأعضاء غير التنفيذيين الذين لديهم إلمام بخصائص نشاط المقاولات العمومية ويتميزون بالموضوعية وحرية الحكم الضروريين من أجل القيام بالمهام المنوطة بهم. وتساعد هذه اللجنة هيئة الحكامة في وضع سياسة أجور مناسبة ومحفزة وشفافة لفائدة الأطر المسيرة والأجراء. غير أن بريد المغرب لم ينشئ هذه اللجنة رغم أن دورها له أهمية كبيرة بالنظر إلى التغيرات التنظيمية واللجوء المتزايد للموظفين المتعاقدين. كما أن عقود التوظيف لا تتم المصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة.

2.1. المراقبة الداخلية

أ. آليات المراقبة الداخلية وتدبير المخاطر

أنشأ بريد المغرب قسما مكلفا بالمطابقة في 2012. إلا أنه إلى نهاية 2014، لم يتم بعد تفعيل آلية تدبير المخاطر وخاصة مكوناتها المتعلقة بخريطة المخاطر ومرجعية المراقبة الداخلية ومستويات المراقبة والمطابقة. بالإضافة إلى ذلك، لاحظ المجلس عدم تطبيق توصيات مراقب الحسابات خلال الفترة 2010-2014، بحيث لا تزال نفس الملاحظات قائمة، ويتعلق الأمر بالتالي:

- الافتقار إلى بيان للمساطر الإجرائية، محين وموزع على كافة المتدخلين؛
 - حسابات لم يتم تحليلها أو بها نقاط عالقة لم تتم تصفيتهما وعائدات للقبض، مرتبطة بسنوات مالية سابقة مع تحويلات غير معروفة موافقة بلغت 108 مليون درهم؛
 - فوترة خدمة "شباك الطوابع البريدية" التي تنجز يدويا على برنامج "Excel" والتي لم تكن موضوع مراقبة ولم تخضع لأي مقارنة مع الكمية المرسله.
- كما أن مجلس الإدارة لا يتحقق من إنشاء نظام المراقبة الداخلية وتتبعها من طرف الإدارة العامة. فلا يوجد أي تقرير حول المراقبة الداخلية سبق تقديمه لمجلس الإدارة كما توصي بذلك الممارسات الدولية الجيدة في هذا المجال.

ب. الاتفاقات المبرمة مع الشركات التابعة

في ممارساته لمهامه، يبرم بريد المغرب عدة اتفاقات مع الشركات التابعة له. غير أن المجلس لاحظ أن بعض الاتفاقات لا يتم إخضاعها للمصادقة القبلية من طرف مجلس الإدارة رغم المخاطر المرتبطة بها. وهو ما يخالف مقتضيات المادة 56 من قانون شركات المساهمة التي تنص على ما يلي: "يلزم الحصول على ترخيص مجلس الإدارة مسبقا فيما يخص الاتفاقات المبرمة بين شركة مساهمة ومقاوله، إذا كان أحد المتصرفين أو المديرين العامين، (...) متصرفا فيها أو مديرا عاما لها أو عضوا في جهاز إدارتها الجماعية أو في مجلس رقابته."

ج. محدودية المحاسبة التحليلية وضعف في مراقبة التسيير

لاحظ المجلس أن المحاسبة التحليلية ومراقبة التسيير تتسم بالمحدودية. فمفاتيح التوزيع التي يعتمد عليها بريد المغرب لا يتم تحديدها بشكل وثوقي مما يشكل عائقا حقيقيا لقيادة الأنشطة. فعلى سبيل المثال، تم توزيع سطر النفقات "تكاليف أخرى للاستغلال" في 2013 بالنسبة لكل مهنة من مهن شركة بريد المغرب بالتناسب مع الميزانية.

وفضلا عن أن تتوفر على محاسبة تحليلية دقيقة يعد ضروريا من أجل إنشاء مصلحة البريد الدولي سالف الذكر، فهي تشكل مقدمة لازمة لفوترة ملائمة لمختلف خدمات بريد المغرب ولإدارته كمجموعة تتوفر على شركات تابعة. وبالتالي فإن اتخاذ القرار يتم حاليا بناء على معلومات تقريبية والتي تكون في بعض الأحيان غير راجحة، ولا سيما مع وجود عدة عمليات داخل المجموعة بين بريد المغرب والشركات التابعة له، وهو ما يمكن أن يؤثر على المساهمة الفعلية لكل وحدة تجارية أو شركة تابعة في أداء المجموعة.

د. الحسابات المجمعّة

مع تنوع نشاطه واعتماد سياسة إحدات شركات تابعة، فإن بريد المغرب مدعو لتقديم حسابات مجمعة. وخلال الفترة 2011-2014، أعدت المجموعة حسابات مجمعة طبقا للمعايير المغربية لكن دون أن تعتمد إلى الإشهاد عليها من طرف مدقق خارجي.

بالإضافة إلى ذلك، ابتداء من فاتح يناير 2008، يلزم بنك المغرب مؤسسات القروض التي تراقب بصفة فردية أو بالتضامن وحدة أو عدة وحدات كيفما كان شكلها أو تمارس تأثيرا ملموسا على هذه الوحدات، بإعداد حسابات مجمعة حسب المعايير الدولية للمعلومات المالية (IFRS).

وفي هذا الصدد، فإن البريد - بنك، حتى بعد إحدات الشركة التابعة بريد كاش في 2013، لازال يعد حساباته طبقا لمقتضيات الباب الثالث "القوائم التركيبية" من التصميم المحاسبي الخاص بمؤسسات القروض، وليس طبقا لمقتضيات الباب الرابع "القوائم المالية المجمعّة" التي توافق معايير IFRS.

وحسب النصوص التنظيمية لبنك المغرب، كان على بريد المغرب أو البريد-بنك أن يعد حسابات مجمعة منذ سنة 2013. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن بريد المغرب أبرم سنة 2015 صفقة من أجل مواكبته في عملية المطابقة مع معايير IFRS.

ه. عدم تجديد مراقب الحسابات

منذ سنة 2006، يقوم نفس المكتب بمهمة المدقق الخارجي لبريد المغرب، أي لمدة تجاوزت عشر سنوات. في حين أن الميثاق يوصي بتجديد المدقق الخارجي المكلف بدراسة الحسابات، كل ولايتين، مع احترام قواعد المنافسة من أجل اختياره.

من جهة أخرى، لوحظ أن هذا المكتب هو في نفس الوقت مراقب حسابات منضم بشركة البريد - بنك التابعة للمجموعة ومراقب للحسابات بالشركة التابعة للبريد - بنك بريد - ميديا ومراقب حسابات منضم بشركة صوفاك - كريدي التي يساهم فيها بريد المغرب.

و. مخاطر ضريبية

تبعاً للمراقبات الضريبية التي خضع لها كل من بريد المغرب ش.م. والشركة المغربية للتوزيع والنقل، يواجه بريد المغرب مخاطر مهمة. وقد أسفرت هذه المراقبات عن تبليغ بريد المغرب بتسويات مهمة، تتمثل في 26,5 مليون درهم كتنكير يتعلق بالضريبة على القيمة المضافة، وتبليغ الشركة المغربية للتوزيع والنقل بتسوية مبلغها 33,91 مليون درهم كتنكير يتعلق بالضريبة على القيمة المضافة والضريبة على الدخل/الرواتب والضريبة على الشركات المقطعة من المنبع. وقد نازع بريد المغرب في هذه التسويات وطلب الطعن فيها أمام اللجنة المحلية للتضريب بالرباط في أبريل 2015.

2. النظام المعلوماتي

1.2. تسطير غير كاف لمسارات المهن

لوحظ أن تسطير مسارات المهن غير مكتمل حيث لا يتوفر بريد المغرب مثلا على بعض المساطر المتعلقة بالنظام المعلوماتي وتبديير الممتلكات العقارية وتبديير المنازعات. فضلا عن ذلك، لا يتوفر بريد المغرب على جذاذات المعلومات المتعلقة بالمسارات والتي يجب أن تتضمن على الخصوص العناصر التالية: جرد موجز للمسار والقائد (الذي يتكلف بتقديم حصيلة اشتغال المسار) والفاعلين والموارد.

2.2. نقائص على مستوى تقييم وتبديير المخاطر المعلوماتية

لا يتوفر بريد المغرب على مسار مسطر لتقييم وتبديير المخاطر المعلوماتية بشكل يتوفر على المكونات التالية: سياق المخاطر وخريطة محينة للمخاطر وتقييم المخاطر والحلول المقترحة تجاه المخاطر والصيانة ومراقبة برنامج عمل تجاه المخاطر. ولم يتم تحيين خريطة المخاطر منذ 2012. كما أن بريد المغرب لا يملك جردا شموليا وثوقيا لتطبيقاته الإعلامية. فالعديد من التطبيقات المعتمدة لم تتم الإشارة إليها في الجرد المقدم للمجلس مثل تطبيقات "MWS" (نظام تبديير المستودعات للمشروع اللوجستي) و"Clearcase" (أرضية تبديير التطوير).

3.2. قصور في تدبير المشاريع

إن غياب مسار مسطر لتدبير المشاريع لا يسمح لبريد المغرب بالتحقق من أن كل المشاريع يتم تنسيقها بشكل مناسب ويكون الأولويات محددة. بالإضافة إلى ذلك فإن غياب لوحة للقيادة لا يسمح بتكوين رؤية شاملة لوضعية التقدم وللمستلمات المنتظرة والآجال وميزانية المشاريع الراهنة. كما أن العديد من المشاريع المرتقبة لم تُنجز علماً أن بعضها ينتظر منذ أزيد من أربع سنوات. فخلال الفترة 2010-2014، تم إيقاف أو إلغاء 67 مشروعاً، أي 22% من مجموع المشاريع البالغ عددها 305.

4.2. نقائص على مستوى استغلال وسيلة التوجيه والإخبار لأجل اتخاذ القرار (SIRD)

يتوفر بريد المغرب على وسيلة تفريرية لتوجيه الأداء تم اقتناءها سنة 2009 بمبلغ 4,4 مليون درهم (باحساب الضرائب). وتستعمل هذه الوسيلة لتجميع وترتيب وتخزين المعلومات الواردة من قواعد المعطيات الخاصة بمختلف التطبيقات. غير أن هذا الحل لا يتم استغلاله بشكل كاف حيث لا يتضمن مجموعة من الأنشطة مثل وظائف الدعم المتعلقة بالمشتريات والموارد البشرية، ولا يتضمن SIRD الإرساليات على الموقع والتسويق المباشر والمنتجات غير الموزعة و"أمانة للنقل واللوجستيك" وجودة الخدمة أمانة.

5.2. مخاطر مرتبطة بتدبير المرجعيات

يتوفر كل تطبيق إعلامي لبريد المغرب على مرجعيته الخاصة للمعطيات بقواعد معطيات مختلفة. كما أن المعطيات المرجعية مشفرة ومخزنة ومدبرة على حدة بكل نظام يستعملها. وتطرح هذه الوضعية عدة سلبيات وخاصة تكرار المعلومات ومتطلبات الصيانة وجهودات إجرائية مهمة، فضلاً عن المخاطر المتعلقة بسلامة المعطيات. من جهة أخرى، لوحظ من خلال تحليل مرجع مستعملي أنظمة الإرساليات أن بعض المستخدمين يتوفرون على رقمين استنلايين أو أكثر مع بيانات شخصية متعددة داخل نفس النظام (مستخدم بالشباك ومستخدم مراقبة ورئيس وكالة...). ويشكل هذا تجميعاً لوظائف غير منسجمة قد تقضي إلى مخاطر ارتكاب أخطاء أو حالات غش.

6.2. فجوات في الأمن المعلوماتي

لاحظ المجلس غياب تسطير للمهام والمسؤوليات فيما يخص أمن النظام المعلوماتي وكذا غياب سياسة عامة لحماية المعلومة ولوحة قيادة للنظام المعلوماتي.

7.2. ضعف في الآلية

يتم تدبير العديد من الأنشطة المتعلقة بالإرساليات بطريقة يدوية عن طريق جداول Excel وخاصة تدبير المرجوعات والوسائط والتحصيل والمبيعات. وهكذا لوحظ وجود جملة من الوسائل بالنسبة لكل منتج خاص بالإرساليات. ويتوفر كل منتج على وسيلته الخاصة. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ ضعف في مستوى التواصل بين أنظمة الإرساليات (الطابع البريدية و JEP و MD و VP) ووسيلة تدبير التحصيل والمحاسبة (SG-cash)، مما يفضي إلى معالجة مزدوجة لنفس المعلومات. ولا تسمح هذه النقائص لقطب الإرساليات بالتوفر على رؤية شاملة لمجموع المسارات المرتبطة بالإرساليات ولا بضمان شمولية وثوقية ودقة المعطيات.

كما أنه باستثناء القاعدة الخلفية التي هي في طور الاستكمال، فإن مجال البريد الرقمي ليس آلياً. كما أن وظائف الدعم لا تزال غير مرقمنة وأغلب المسارات تسير بشكل يدوي أو عن طريق وثائق معلوماتية معزولة. ومن شأن ذلك هدر الوقت والموارد البشرية بالإضافة إلى مخاطر الخطأ.

8.2. ضرورة تحسين الترابط بين الوكالات

ترتبط عشرة بالمائة من الوكالات بالشبكة عبر دعائم تقنية هشة تتسم بصيب غير كاف. أما بالنسبة للوكالات البريدية بالوسط القروي، فإن العدد المرتبط منها يبقى ضعيفاً ولا يتجاوز 4%.

3. تدبير الممتلكات والموارد البشرية والصفقات

1.3. الممتلكات العقارية

رغم أهمية ممتلكاته، لا يتوفر بريد المغرب على تطبيق إعلامي لتدبيرها. كما أنه لا يتوفر على مخطط مديري عقاري. وتجدر الإشارة إلى مشروع يتعلق بإنشاء نظام لتدبير الممتلكات كان موضوع صفقة بمبلغ 3,76 مليون درهم. وقد انطلق هذا المشروع في 2006 على أن ينجز داخل أجل 8 أشهر. وقد توقف هذا المشروع، في ماي 2007 بأمر توقف مبرر أن إعادة تنظيم بريد المغرب لا تسمح بالانتهاء من المرجعية. بعد ذلك، صدر أمر بالموافقة على تسليمه للمقولة في 24 ماي 2010، أي بعد ثلاث سنوات من توقف الأشغال. إلا أنه إلى نهاية يونيو 2015، أي بعد أزيد من 5 سنوات، لم يتم بعد الانتهاء من هذا المشروع.

كما سجل المجلس تأخرا مهما في تسوية الوضعية القانونية للممتلكات العقارية. فيعد أزيد من 18 سنة من فصل بريد المغرب عن اتصالات المغرب وإحداث الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات اللاسلكية، تم تسجيل 372 ملكية فقط من أصل 825، أي بنسبة 45%. بالإضافة إلى ذلك، من بين الملكيات المسجلة، تتطلب 165 منها، أي 47%، تحيينا لرسومها العقارية.

من جهة أخرى، تتوفر مجموعة بريد المغرب على 765 موقعا مخصصا للسكن الوظيفي، من بينها 683 سكن وظيفي يديره البريد - بنك و 82 تديرها شركة بريد المغرب. وقد مكن تدقيق وضعية الممتلكات العقارية التي تديرها شركة بريد المغرب من ملاحظة أن أربع مساكن فقط من بين 75 هي التي يشغلها أشخاص في وضعية نشاط من بريد المغرب، أما الباقي، فيحتله أشخاص متقاعدون أو أغيار، مما يشكل خسارة للشركة.

2.3. الموارد البشرية

من خلال افتحاص محدود لتدبير الموارد البشرية، لوحظ أن بعض توظيفات المتعاقدين بالبريد - بنك غير مدعمة بالوثائق المبررة لاختيار بعض المرشحين المقبولين مثل الإعلان عن الترشيح ومحاضر لجان الانتقاء.

كما أنه لوحظ وجود فوارق مهمة تتجاوز 50%، في أجور المتعاقدين مع شركة بريد المغرب وأجور المرسمين. بالإضافة إلى ذلك، فإن بعض المديرين ومديري الأقطاب يجمعون بين سيارة المصلحة والتعويض عن السيارة. ويصل المبلغ الإجمالي الذي أنفقه بريد المغرب منذ 2009 لكراء هذه السيارات إلى أزيد من 7 ملايين درهم.

3.3. الصفقات العمومية

مكن افتحاص عينة من 30 صفقة من الوقوف على الملاحظات التالية:

- إلغاء وإعادة إطلاق طلب عروض بمبرر "إعادة دراسة برنامج الحاجيات ومحتوى الأشغال بالمشروع". إلا أنه من خلال افتحاص دفترى التحملات الخاصة بطلبي العروض، لوحظ أنهما متشابهان مع إدخال تغييرات طفيفة. فضلا عن الأثر السلبي لهذا الإلغاء على ظروف المنافسة، أدى ذلك إلى ارتفاع في مبلغ الصفقة بما يناهز 4 ملايين درهم.
- تنفيذ بعض النفقات بطريقة متسرعة ودون نتيجة، خاصة ما يتعلق بصفقة بمبلغ 0,96 مليون درهم من أجل مواكبة إعداد عقد ملحوق لعقد البرنامج 2013-2017 دون استشارة قبلية للجنة تتبع عقد البرنامج كما ينص على ذلك هذا الأخير.
- عدم توضيح الحاجيات والأجال في بعض صفقات إعادة التهيئة وبناء الوكالات. فعدد الوكالات التي سيتم إحداثها وكذا لائحة الوكالات التي سيتم تجديدها أو إعادة بنائها يحدد بشكل تقديري. كما أن أجل إنجاز كل وكالة غير محدد بالصفقة وإنما يحدد لاحقا في أمر الخدمة.
- عدم استرجاع مبلغ تم دفعه بشكل زائد يفوق مليون درهم وعدم إقبال الصفقة ذات الصلة والتي تعود بداية أشغالها إلى سنة 2005.

4. تتبع التوصيات السابقة

افتحص المجلس تنفيذ التوصيات الصادرة عن المهمة السابقة للمجلس التي أصدرت التقرير رقم CH II/2009/03 وقد أسفر هذا الافتحاص على أنه من بين 22 توصية، تم تنفيذ 13 توصية، فيما لا تزال ست (6) توصيات في طور الإنجاز ولم يشرع بعد في تنفيذ توصيتين (2).

بناء على ما سبق، يوصي المجلس السلطات العمومية بما يلي:

- تسريع إصلاح الإطار القانوني لقطاع البريد عبر الفصل بين مهام تصور السياسات العمومية ومهام الضبط والمراقبة وكذا دور الفاعل في القطاع؛
- تحديد وتوضيح متطلبات المصلحة البريدية الشاملة خاصة فيما يرتبط بالعرض وبالمحيط الجغرافي وجودة الخدمة. وينبغي لهذا التوضيح أن يأخذ بعين الاعتبار التطور الذي تعرفه حاجيات المواطنين والمقاولات وظروف السوق؛
- تحسين عنوان المساكن وتسمية الطرق بالمناطق الحضرية والقروية. ويتطلب إنجاز عمل مندمج من هذا القبيل تعاوننا بين وزارة الداخلية والجماعات الترابية؛
- الحرص على تتبع إنجاز الأهداف الاستراتيجية لعقود البرامج والعمل على تعديلها كلما دعت الضرورة؛
- بالنظر إلى النتائج الغير كافية لعملية اقتناء الشركة المغربية للتوزيع ونقل البضائع والإرسال، يتعين على الدولة المساهمة أن تكون أكثر يقظة عندما يتعلق الأمر بخيارات استراتيجية تتعلق باقتناءات أو تفويتات؛

كما يوصي المجلس مجموعة بريد المغرب بما يلي:

- إعادة النظر في استراتيجيته في مجملها على مستوى الرسائل والخدمات ذات القيمة المضافة، وذلك بالنظر إلى الفرق المهم الذي يلاحظ بين أهداف عقد البرنامج وما تم تحقيقه؛
- وضع حل ملائم للتسعير بالنسبة للفاعلين في قطاع توزيع الماء والكهرباء، بشراكة مع وزارة الداخلية والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب؛
- مضاعفة الجهود لأجل تحسين جودة الخدمة. ولهذا الغرض، ينبغي اعتماد القياس الخارجي ونشر النتائج ووضع نظام لمعالجة الشكايات وتحسين الاستقبال ومدة الانتظار بالوكالات؛
- تحسين تنافسية البريد وخاصة نسب الانتاجية وتقليل تكاليف الاستغلال؛
- تدعيم النسب الاحتياطية للبنك البريدي وخاصة نسبة قدرة السداد ونسبة تقسيم المخاطر؛
- تحسين حكمة بريد المغرب وشركاته التابعة وذلك بتطبيق مقتضيات الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكمة المقاولات والمنشآت العمومية، وخاصة عبر تدعيم دور مجلس الإدارة ومختلف اللجان المختصة؛
- تصفية وضعية ممتلكاته العقارية وخاصة المساكن الوظيفية.

II. جواب المدير العام لمجموعة بريد المغرب

(نص مقتضب)

بلغ عدد العاملين بالمجموعة 8.742 سنة 2014 بكتلة أجرية بلغت 1,09 مليار درهم (...). إن الارتفاع المسجل على مستوى الكتلة الأجرية يرجع إلى الزيادة العامة في الأجور التي قررها المجلس الإداري سنة 2011، انسجاما مع قرار الحكومة وذلك في سياق اجتماعي صعب. وتقدر تكلفة هذه الزيادة التي لم تكن مبرمجة بالنسبة لبريد المغرب 107 مليون درهما سنويا.

أولا. تقييم إنجاز المهام

1. حصيلة عقدي البرنامج

1.1. الإنجازات مقارنة مع أهداف عقد البرنامج 2010-2012

لقد تم إنجاز البرنامج التعاقدي 2010-2012 خلال مرحلة خاصة، وهي مرحلة تحويل بريد المغرب إلى شركة مساهمة وخلق البريد بنك. وقد كان من الصعب التحكم في آجال هذا التحويل، خاصة لأسباب قانونية وتنظيمية. وقد انعكست هذه الظرفية على الأجال النهائية لتحقيق أهداف البرنامج التعاقدي (مثلا: عدم إنجاز النمو الخارجي بالنسبة للإرساليات، التأخر في إطلاق الأنشطة البنكية مثل القروض، إلخ).

2.1. الإنجازات إلى غاية متم 2014 مقارنة مع أهداف عقد البرنامج 2013-2017

إن نتيجة الاستغلال برسم سنة 2014 المستخرجة من الحسابات المدمجة تخضع لقواعد محاسبية تستجيب لمعايير تتعلق خاصة بالشركات التجارية (CGNC). هذه القواعد غير ملائمة لخصوصيات مجموعة بريد المغرب التي تحمل بداخلها نشاطا بنكيا بارزا. وتفرض هذه القواعد على الخصوص حساب التكاليف الناتجة عن استغلال شبكة المجموعة (الوكالات) على مستوى تكاليف الاستغلال، في حين يتم إدماج مداخيل ودائع الزبناء التي تتم على مستوى نفس الشبكة في النتيجة المالية. مما يعني أن نتيجة الاستغلال الحسابية لا تعكس مطلقا الأداء العملي لمجموعة بريد المغرب. علاوة على ذلك، فإن الهدف الاستراتيجي الذي سطره البرنامج التعاقدي 2013-2017 والذي تم التطرق إليه في ملاحظة المجلس الأعلى، هو هدف يعبر عن النتيجة العملية التي تدمج المداخيل المالية السابق ذكرها. أيضا، وللتمكن من مقارنة المستوى الحقيقي لهذه الأدائية مع الهدف الاستراتيجي، يتعين إعادة تصنيف دخل العمليات المالية على مستوى الاستغلال. بالتالي، فإن النتيجة العملية التي يتعين مقارنتها مع الهدف الاستراتيجي هي 724 مليون درهم بدل 298- مليون درهم. وبذلك تكون سنة 2014 قد سجلت تجاوزا للهدف الاستراتيجي ما يفسر الأدائية الجيدة التي سجلتها المجموعة سنة 2014.

(...)

من المهم الإشارة إلى أن تقييم الإنتاجية يجب أن يأخذ في الحسبان عدة مؤشرات. فبالإضافة إلى النسب الواردة في ملاحظة المجلس الأعلى، هناك عدة نسب أخرى تؤثر إلى أن الإنتاجية تحسنت بشكل ملموس خلال الفترة 2010-2014. فعلى سبيل المثال، لم تتوقف نسبة تكاليف المستخدمين إلى رقم المعاملات عن التحسن بحيث مرت من 36% سنة 2010، إلى 31% سنة 2014، مقابل هدف استراتيجي حدد في 39%، أي نسبة إنجاز أهداف مشجعة جدا وهي 80%. كما أن نسبة المداخيل إلى عدد المستخدمين هي أيضا مشجعة، بحيث مرت من 302,72 سنة 2010 إلى 397,82 سنة 2014 وهو ما يمثل تجاوزا واضحا للهدف المسطر في البرنامج التعاقدي (119% كنسبة إنجاز الأهداف). والأمر نفسه يسجل بالنسبة لمؤشر المداخيل إلى عدد الوكالات الذي بلغ 125% كنسبة تحقيق للأهداف.

3. المراسلات

3.3. جودة الخدمة

إن هدف 85% المحدد في البرنامج التعاقدي 2013-2017 تم التعبير عنه وفق نظام القياس (ريكوس REQOS)، القائم على أخذ عينات بطريقة منهجية عند وصول البريد إلى المراكز. واعتمادا على هذا النظام فإن مهل التوزيع من البداية إلى النهاية BEB قد بلغت 86% سنة 2013 و78% سنة 2014. ووفق هذا النظام، يكون هدف البرنامج التعاقدي قريبا من التحقق. علاوة على ذلك، تهم نسبة 53% قياسا خارجيا محدودا من حيث المدة (يتم إنجازه مرة في السنة نظرا لتكلفته المرتفعة) تتغير دقته حسب الوقت الذي أجريت فيه عملية القياس. فذروات التحميل أو الأعطال يمكن ملاحظتها خلال فترة القياس (6 أسابيع) المعنية وبالتالي عدم التأويل الجيد لنتائج السنة. إلا أن القياسات التي يقوم بها المكتب الخارجي تبقى حقيقة الوسيلة الناجعة للحصول على قياسات ذات وثوقية أكبر لنسبة مهل التوزيع من البداية إلى النهاية، شريطة القيام بعدد مهم من القياسات خلال السنة المعنية (مؤسسة البريد الفرنسي تقوم بالقياس طوال السنة). وعليه، فقد قرر بريد المغرب القيام بهذا النوع من القياس على الأقل مرتين في السنة بدل مرة واحدة ابتداء من 2017.

4. الطرود والإرساليات

5.4. عملية شراء SDTM

ج. تقدير قيمة شركة توزيع ونقل البضائع SDTM من طرف المكتب الخارجي

قامت وزارة الاقتصاد والمالية بتتبع مجمل عملية الاقتناء. وقد شكل التقييم المقترح من طرف المكتب الخارجي موضوع عدة اجتماعات مع متخصصين يمثلون هذه الوزارة. وأعقب أشغال هذه الاجتماعات رأي رسمي بالموافقة من طرف وزارة الاقتصاد والمالية والمجلس الإداري لبريد المغرب. ووفقا لذلك تم نشر مرسوم بالجريدة الرسمية يرخص لهذا الاقتناء. وبذلك، تكون عملية الاقتناء قد تم إنجازها وفقا للتشريع والقانون الجاري به العمل.

(...)

إن المكتب لم يستعمل طريقة التقييم عبر تماثلات السوق لأنها فعلا صعبة التطبيق على SDTM باعتبار تنوعها الجغرافي وحجمها. وفضل طريقة التدفقات النقدية المخصومة (Discounted Cash-Flow (DCF) التي تمكن من تفادي المشكل الذي أثارته ملاحظة المجلس الأعلى للحسابات. حسب هذه الطريقة، معامل "بيتا" لا يقيس قسط المخاطر بل حساسية القطاع (المتعلق بالإرساليات) مقارنة بالقطاعات الأخرى. ولكي يكون لهذا المعامل معنى، فيتعين اتخاذ كمرجع عينة واسعة من الشركات المدرجة في البورصة، وسائلة، وتتطور في قطاع الإرساليات. وهذه بالضبط هي الحالة التي استعملت في الحساب الذي أجراه المكتب. وفيما يخص المخاطر المرتبطة بالسوق المغربية، طبق المكتب قسط مخاطر إضافي قدره 2% على نسبة التحيين. نسبة التحيين 11,5% تم تقديرها بالضعف من طرف المجلس الأعلى للحسابات مما أدى إلى الرفع من التقييم المحصل. لكن، بريد المغرب أوضح أن تقلب هذه النسبة ليس له تأثير مهم على التقييم باعتبار أن خطة عمل SDTM توقعت تطورا معقولا لرقم المعاملات. وبالفعل، إذا اعتبرنا أن 11,5% تعني تقييما على أساس التدفقات النقدية المخصومة دون احتساب العقار، يقدر ب 76,9 مليون درهم، فإن نسبة 12,5% كانت ستعطي تقييما قدره 71,8 مليون درهم ونسبة 13,5% ستعطي تقييما قدره 69,9 مليون درهم، وذلك دون احتساب العقار.

د. عدم كفاية ضمان الأصول والخصوم

فيما يخص الخطر الضريبي المشار إليه، من المهم الإشارة إلى أن اتفاقا قد تم التوصل إليه مع الإدارة الضريبية حول فارق الضريبة على القيمة المضافة المطبقة على قطاع الإرساليات (14% مقابل 20%)، سواء تعلق الأمر بالضريبة المجمعة أو المخصومة. وعليه، فإن SDTM قامت بدفع 1,2 مليون درهم خاصة بالفترة ما بعد الاقتناء وتشغيل مبلغ 2,2 مليون درهم من الضمان البنكي بالنسبة للفترة ما قبل الاقتناء. فقد تم أداء مبلغ إجمالي يقدر ب 3,4 مليون درهم للضريبة مقابل وصل، بينما كان مفروضا مبدئيا أداء 28 مليون درهم. هذا ما يقلص بشكل واضح الخطر الضريبي وانعكاساته على كفاية الضمان البنكي الذي أشارت إليه ملاحظة المجلس الأعلى

5. النقل واللوجستيك

تم تحديد أهداف البرنامجين التعاقديين الأخيرين في وقت كانت سوق اللوجستيك تدخل في إطار اهتمامات بريد المغرب الذي كان يبحث عن بدائل للتنمية. وعيا منه بأهمية مردودية استثماراته ونظرا لكون السوق لم تتطور في الاتجاه المتوقع، قام بريد المغرب بملانمة تموقعه الاستراتيجي.

6. الأنشطة الرقمية والاتصالات

2.6. المنصات الرقمية

إن تطوير الخدمات الرقمية لبريد المغرب في مجال الحكومة الإلكترونية يبقى مرتبطا بشكل خاص بمستوى تطور برنامج الحكومة الإلكترونية المغربي. ويتموقع بريد المغرب كشريك مفضل للإدارة العمومية بفضل عرضه كأول سلطة للتصديق الإلكتروني وإيواء الخدمات الإدارية الرقمية غير المادية. ويعتزم بريد المغرب لعب دور مهم في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية المغرب الرقمي التي أنجزتها وزارة التجارة، والصناعة، والاستثمار والاقتصاد الرقمي.

7. الخدمات المالية

1.7. عدد الحسابات وأنشطة الودائع

باعتبار مستويات الودائع التي يتوفر عليها البنك والانطلاق الحديث لنشاط القروض، فإن البريد بنك لا يحتاج في هذه المرحلة لتطوير الودائع إلى أجل (التي تكون مكلفة). يتم استعمال الودائع إلى أجل حاليا فقط من أجل الحفاظ على وفاء بعض الزبناء الذين يتوفرون على ودائع مهمة على حسابات الشيكات.

7.7. أداء البريد - بنك

ج. تكاليف الاستغلال

يجب التعامل بحذر عند مقارنة معامل الاستغلال للبريد بنك مع البنوك الأخرى. فالبريد بنك يتموقع فقط في سوق الأفراد على عكس البنوك الأخرى التي توجد أيضا في سوق المقاولات، الذي يعد أقل كلفة من حيث التحويلات. علاوة على ذلك، ومن حيث المداخل، فإن موقع البريد بنك كبنك أقل تكلفة وقيامه بمهمة المرفق العمومي لتعبئة التوفير الوطني، يفرض عليه تقديم تعريفات أقل من السوق. هذا، بالإضافة إلى الانعكاسات الناتجة عن تكليف الدولة لصندوق الإيداع والتدبير بتسيير ودائع صندوق التوفير الوطني. وعلى سبيل الإيضاح، لو أن البريد بنك يسير مباشرة هذه الودائع، لكان سجل معامل استغلال قدره 62% نهاية يونيو 2015.

د. النسب الاحتياطية

يحترم البريد بنك من الآن فصاعدا قدرة السداد وتقسيم المخاطر.

ثانيا. تقييم الحكامة والدعم

2. النظام المعلوماتي

إن خلق البريد بنك والأهمية التي يكسوها النظام المعلوماتي بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات جعل جهود التطوير يتركز إلى غاية 2013 على أهمية تمكين هذه المؤسسة من الانطلاقة في ظروف جيدة. لكن، تم القيام كذلك بجهود لفائدة النظام المعلوماتي البريدي مع تطوير نظم التشغيل الخاصة بالمهن. إن بريد المغرب يعي جيدا الاختلالات المشار إليها في تقرير المجلس الأعلى للحسابات وأطلق سنة 2014 مشروعا جديدا للمخطط المديرية لنظم المعلومات بالنسبة للأنشطة البريدية. كما أن البريد بنك يقوم بإنجاز مخططة المديرية. إن هذا المخطط يوجد اليوم في طور تنزيل مرحلته الأولى التي يتوقع الانتهاء منها سنة 2017 والتي تهم وضع نظام معلوماتي تجاري. وقد تم إعطاء الأولوية في هذا المخطط لكل الجوانب المتعلقة بالأمن، والحكامة، ووحدة المراجع، وتوفر البنية التحتية، والإدماج، إلخ. التي سيتم معالجتها في إطار هذا المخطط. إضافة إلى ذلك، قام بريد المغرب بإعادة هيكلة مديريةية التنظيم ونظام المعلومات سنة 2015 وتقوية فرقها العاملة عبر توظيف 8 عناصر متخصصة سنة 2016 (2 رئيسي مشاريع، 1 مدير مشروع و5 مهندسين، واحد منهما مهندس متخصص في أمن منظومة المعلومات).

III. جواب وزير الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي (نص مقتضب)

1. الخدمة الشمولية للبريد ومشروع القانون البريدي

لقد مكنت الدراسة المنجزة سنة 2012 من فحص مشروع قانون حول النشاط البريدي تم إعداده من طرف الوزارة كما أتاحت أيضا التوفر على مشروع دفتر تحملات خاص بمتعهد الخدمة الشمولية للبريد. غير أنه كان لازما استكمال هذه الدراسة بإنجاز ما يلي:

- النصوص التطبيقية لمشروع القانون
- دفاتر تحملات خاصة بالفاعل الذي عهد إليه القيام بالخدمات المحفوظ بها ودفاتر تحملات خاصة بالمتعهدين في مجال الخدمات التنافسية
- استراتيجية على المدى المتوسط والبعيد خاصة بالانفتاح التدريجي للقطاع البريدي على المنافسة

وفي هذا الصدد، مكنت المساعدة التقنية التي قدمتها اللجنة الأوروبية، في ماي 2014، من بحث الفجوة بين مشروع القانون والممارسات الدولية الجيدة، خاصة الأوروبية منها وذلك في إطار مهمة قصيرة المدى. وقد امتدت هذه المساعدة التقنية من أكتوبر 2015 إلى أكتوبر 2016 ومكنت من وضع خارطة طريق للانفتاح التدريجي للقطاع على المنافسة ومواءمة مشروع القانون مع الممارسات الجيدة الحالية. وتجدر الإشارة إلى أن النسخة الجديدة لمشروع القانون قد ميزت بوضوح بين أنشطة التنظيم التي ستضطلع بها الوزارة، وأنشطة التقنين التي يقترح تكليف الوكالة الوطنية لتقنين الموصلات للقيام بها.

كما أن المساعدة التقنية مكنت أيضا من التوفر على مشاريع النصوص التطبيقية لمشروع القانون المذكور فضلا على دفاتر تحملات المتعهدين

وقد تعززت هذه المساعدة التقنية خلال شهر دجنبر 2014، بإنجاز عمل معمق بالتعاون مع الهيئات العليا للاتحاد البريدي العالمي. وقد أطلق على هذا العمل اسم المخطط الشامل للإصلاح والتنمية البريديّة (PIDEP). وقد تناول

هذا البرنامج مجموعة من الاشكاليات التي أثيرت في تقرير المجلس الأعلى للحسابات، وذلك من أجل تحقيق الاهداف التالية:

- تحسين مستوى مساهمة قطاع البريد في التنمية السوسيو اقتصادية للبلاد؛
- إعداد قطاع البريد بالمغرب للتأقلم مع التغيرات والتطورات التي ستعرفها السوق مستقبلا يهدف استغلالها؛
- تحديث الإطار التشريعي والتنظيمي لقطاع البريد بالمغرب، بما في ذلك تبني تعريف شامل للخدمات الشمولية؛
- مواهمة سياسات وأهداف قطاع البريد مع أولويات التنمية بالبلاد؛
- إطلاق مخطط تنمية لمتعهد الخدمة الشمولية بهدف تمكينه من الوفاء بالالتزامات الواردة في الأهداف التي نقحتها الحكومة والخاصة بالقطاع البريدي وجعله يتموقع ضمن الفاعلين البريديين الراديين على المستوى العالمي.

فضلا عن ذلك، يمكن "المخطط الشامل للإصلاح والتنمية البريدية" من تحديد عدة سيناريوهات لتعريف الخدمة الشمولية للبريد والإطار التشريعي والتنظيمي للقطاع.

وهكذا تم على وجه الخصوص، إعطاء تعريف محدد للخدمة الشمولية للبريد مع المؤشرات الوثيقة الصلة بها (الجودة، التغطية،...)، وذلك تأسيسا على التجارب الدولية وعلى نموذج للتمويل والتنظيم واقعي وملائم للسياق المغربي.

وجدير بالإشارة في هذا الموضوع أن حصيلة المساعدة المقدمة من طرف اللجنة الأوربية والاتحاد البريدي العالمي توجد حاليا في طور وضع اللمسات الأخيرة عليها.

أما بخصوص إشكالية تسمية الطرقات وعنونة المساكن، فقد قام المجلس الإداري لبريد المغرب بتشكيل لجنة مكونة من بريد المغرب ووزارة الداخلية والوزارة الوصية من أجل إنجاز مخطط عمل ملائم كفيلا يتجاوز الاختلالات المرصودة حاليا والتي تعرقل تنمية قطاع البريد بالمغرب.

2. عملية اقتناء الشركة المغربية لنقل وتوزيع البضائع والإرساليات SDTM

(...)

أما فيما يخص عدم الاعتماد على مكتب خيرة ثان، فإنه يتعين التذكير أن مثل هذه العمليات يخضع لإجراءات صارمة في إطار التشريعات الجاري بها العمل. وفي هذا الإطار، فإن أشغال المكتب قد تم إخضاعها لمراقبة المصالح المعنية التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية التي قامت بمتابعة مسار عملية الاقتناء منذ بدايتها. وقد تم تنويع عمليات المراقبة بالحصول على موافقة وزارة الاقتصاد والمالية والمجلس الإداري لبريد المغرب. كما أن مرسومها قد تم نشره ويأذن لبريد المغرب بإنجاز هذه العملية.

3. الحكامة

لقد تم اختيار بريد المغرب، شهر فبراير 2016 من طرف الدولة (مديرية المؤسسات العمومية والخصوصية) من بين المؤسسات العمومية القائمة في إطار برنامج "حكامة" الذي يهدف إلى تنفيذ مخططات تحسين حكامة المقاولات والمؤسسات العمومية.

وفي هذا الصدد يجب التنويه إلى أن برنامج "حكامة" قد تم وضعه بشراكة مع البنك الدولي والبنك الإفريقي للتنمية وكذا الاتحاد الأوروبي. ويهدف هذا البرنامج إلى تبني وتتبع هيئات الحكامة بالمقاولات والمؤسسات العمومية لمخططات تحسين الحكامة، كما يهدف إلى تقوية الشفافية والمساءلة في تدبير الموارد العمومية وتحسين الحكامة والمراقبة المالية للمقاولات والمؤسسات العمومية.

وبالنظر إلى العوائق المرتبطة بتكوين هذه الهيئات على غرار المقاولات العمومية الأخرى، فإن بريد المغرب يعمل بمساعدة ومواكبة مديرية المؤسسات العمومية والخصوصية وفقا لمحاور برنامج "حكامة" على تنميط الإجراءات المنسجمة مع المدونة المغربية للممارسات الجيدة للمقاولات والمؤسسات العمومية وبالتالي الامتثال لتوصيات المجلس الأعلى للحسابات.