

الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات

ركزت مهمة مراقبة تسيير الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات على المهام الرئيسية للوكالة وهي تعزيز "العرض المغربي" في مجال الاستثمار والقيام بالحملات الدعائية لمميزاته ومباشرة إقناع المستثمرين. لكن واعتبارا للإطار القانوني للوكالة، فقد شمل التشخيص أيضا التفاعل مع مختلف مكونات المجال المؤسسي المنظم للاستثمار. وفي الأخير تم تقييم مساهمة أجهزة الحكامة والتسيير الإداري في إنجاز المهام الرئيسية.

1. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أولا. الملاحظات الأساسية المتعلقة بالميثاق الوطني للإقلاع الاقتصادي 2009-2015

بالرغم من أن الوكالة انبثقت عن الميثاق الوطني للإقلاع الاقتصادي 2009-2015، إلا أن تسييرها لم يكن دوما وبجلاء مقرونا بأهداف الميثاق المذكور، وهو ما ضاعف من أهمية تشخيص المجال المؤسسي وكذا الإطار القانوني للوكالة.

هذا المعطى جعل تقييم أداء الوكالة صعبا لعدم برمجة مجلسها الإداري سابقا لنقطة تروم الربط بين نتائج التسيير والميثاق المذكور. نفس الملاحظة تسري على أشغال الأيام الوطنية للصناعة حيث تعطى بالمناسبة حصيلة الاستثمارات الخارجية واللقاءات الثنائية مع المستثمرين دون الربط مع برامج الوكالة. وتجدد الإشارة هنا إلى أن الوكالة عضو أساسي في لجنة تتبع الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي في الجانب المتعلق بالحرف الدولية للمغرب والاستثمارات الخارجية.

وإذا اعتمدنا صافي الاستثمارات الخارجية كمييار أساسي، فسنوات 2012 و2013 عرفت وتيرة نمو إيجابية كالتالي سجلت سنة 2011 حيث بلغت 22 % مقارنة بسنة 2011 و28 % أواخر يونيو 2013 مقارنة بنفس الفترة من سنة 2012. أما بالنسبة لتطور التكوين الخام للرأس المال الثابت فقد عرف نموا مطردا ومتواصل خلال الفترة 2006 و2009 رغم الأداء الضعيف المسجل في 2009. أما مساهمة الاستثمارات الأجنبية في إجمالي الاستثمار، فقد بلغت 13,6 % بين 2006 و2012 مع معدل مساهمة سنوية ب 4,2 %.

وجدير بالذكر أن الصناعة تصدرت مجالات الاستثمارات الأجنبية بنسبة 26 % خلال سنة 2012. وحلت الصناعات التحويلية محل قطاع البناء بزيادة قدرها 36 % مقارنة بسنة 2011. وتبلغ الاستثمارات الأجنبية في الصناعة ما قدره 12 مليار درهم خلال الأوسدس الأول من سنة 2013 بعد أن كانت في حدود 2,7 مليار درهم سنة 2009 منتقلة من نسبة 11 % إلى 52 %. أما مناصب الشغل المحدثة، فقد انتقلت في الحرف الدولية للمغرب من 366.834 سنة 2009 إلى 445.000 سنة 2012، أي ما يعادل 78.000 منصبا جديدا. وبالنسبة للصادرات، فقد قفزت من 53,1 مليار درهم سنة 2009 في القطاعات الخمس (السيارات، الطائرات، الإلكترونيك، النسيج والخدمات المرحلة) إلى 76,9 مليار درهم سنة 2012 بزيادة 30,9 % مع ميزة خاصة لصادرات السيارات التي ارتفعت لوحدها ب 109 % لتصل إلى 25,1 مليار درهم.

ثانيا. المجال المؤسسي والإطار القانوني

1. المجال المؤسسي المنظم للاستثمار

عرف المجال المؤسسي فراغا إلى حدود تنصيب الحكومة الجديدة أواخر سنة 2013 حيث تم تعيين السلطة المؤهلة في مجال الاستثمار غير أن هذا لم يمنع تضاربا في الاختصاصات بين وزارة التجارة والصناعة والاستثمار والاقتصاد الرقمي والقطاع غير المنظم وبين الوزارة المكلفة بالشؤون العامة والحكامة التي تتوفر كذلك على مديرية أنيطت بها مهمة تطوير الاستثمارات. كما لوحظ أيضا تداخل في الاختصاص بين اللجنة المحدثة شهر ماي 2013 والمكلفة، تحت إشراف وزير الاقتصاد والمالية، بتتبع الاستثمارات الخارجية واللجنة المحدثة قبل ذلك تحت إشراف الوكالة والمسماة "لجنة الرعاية" والمكلفة أيضا بالبحث عن حلول للمشاكل التي تعترض المشاريع الاستثمارية الأجنبية الموافق عليها.

وساهمت ظروف خلق الوكالة في عدم وضوح أولويات مجال أنشطتها. فهي وليدة الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي ذي الطابع القطاعي، ولكن بنيت على أسس مديرية الاستثمارات الخارجية التي كانت تمارس مهام أفضية. زيادة على ذلك، تم لاحقا توسيع مجال تدخلها ليشمل قطاعات أخرى كالكيمياء والصيدلة والتي لم تكن مصنفة ضمن الحرف الدولية للمغرب.

تندرج أنشطة الوكالة في إطار تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للاستثمار وهي بهذه الصفة مكلفة باقتراح مخطط خاص بتنمية الاستثمارات ذات الطابع القطاعي (الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة) علما أنه أنيطت بها مهمة أمانة سر اللجنة الوطنية للاستثمارات.

2. الإطار القانوني للوكالة

لم يتم تعديل القانون رقم 41-08 لمواكبة التغيرات التي همت مجال تدخل الوكالة خصوصا بعد نقل مهمة إنشاء المناطق الصناعية إلى وزارة التجارة والصناعة والاقتصاد الرقمي، تم بعد تعيين الوكالة "كنقطة اتصال وطنية" في إطار انضمام

المغرب للمبادئ التوجيهية للاستثمار لمنظمة التعاون والإقتصاد "OCDE" وذلك قصد السهر على احترام الشركات المتعددة الجنسية لهذه المبادئ، رغم أن هذا سيجعل من الوكالة طرفا وحكما في آن واحد.

ثالثا. مسلسل اتخاذ القرارات والتسويق الاستراتيجي في مجال الاستثمار

1. مسلسل اتخاذ القرارات

يبقى هدف جعل الوكالة قاعدة للتنسيق الفعال بين جميع المتدخلين في مجال الاستثمار بعيد المنال نظرا، على سبيل المثال، لعدم تحكمها في كل مراحل مسلسل اتخاذ القرارات المؤدية إلى إنجاز المشاريع الاستثمارية. وتلعب الوكالة دورا مهما في معالجة ملفات الاستثمار ذات الطابع الأفقي لكن دون سلطة القرار الموازية. كما يعهد إليها بتنظيم فعاليات أو لقاءات أو المساهمة فيها رغم كونها غير مدرجة في برامج عملها وأن مقترحاتها غير ملزمة.

وشكل فراغ منصب المدير العام للوكالة بين فبراير 2012 وشتنبر 2013 عائقا أمام اتخاذ القرارات اللازمة بخصوص جوانب مهمة في إدارة وتسيير الوكالة وكذا السير قدما بدورها كقوة اقتراحية وتنفيذية في مجال الاستثمار.

2. التسويق الاستراتيجي

اعتبارا للمكانة التي تتبوؤها استراتيجية التسويق ضمن سلسلة القيم المعمول بها في الوكالة، فهي مطالبة بتدعيم جميع مراحل الانعاش للعرض المغربي بما في ذلك مباشرة الإقناع والتحفيز والقيام بالتقييم البعدي. ومن أهم النقاط الحساسة في هذا الإطار، يمكن ذكر التعريف والتنميط، وتحديد الاحتياجات الخاصة بكل فئة من المستثمرين والآثار المنشودة حسب كل نوع من الاستثمار الأجنبي المباشر.

إلا أنه يلاحظ أن تنظيم أدوات عمل الفرق المكلفة بالترويج لا يتم وفقا لفئات المستثمرين علما أن منهم من يستهدف السوق المحلية وهناك من يشتغل حسب منطق "المغرب كمحطة للتصدير إلى الخارج" ويحتاج تمويلا محليا.

ويظهر التحليل المقارن أن شريحة المستثمرين المحتملين متنوعة جدا وتشمل الصناديق السيادية وصناديق الاستثمار وشركات الصناعة والخدمات وكذا شركات إدارة المحافظ الاستثمارية بالإضافة إلى المجموعات الصناعية ومقدمي الخدمات والمقاولات الصغرى والمتوسطة وصناديق المضاربات. كما أن أصول المشاريع التي تعرف التدخل المباشر للوكالة تتسم بتعددتها وتنوع المقاربات الاستثمارية التي تؤطرها (الاستثمار المباشر، الاستثمار المالي المباشر، صناديق الاستثمار، الشراكات).

ولا تشمل الوسائل الموضوعية من طرف الوكالة ما يتيح التحقق من جدوى الاختيارات القطاعية والتي لا تمكن من التتبع الإيجابي ومرجعيات الانعكاسات التي تبين نجاعة وجاذبية العرض المغربي وأثره كرافعة لتدخلات الدولة.

رابعا. إنعاش وجلب اهتمام المستثمرين

1. الانعاش

يتحقق أساسا عن طريق تنظيم والمشاركة في مناسبات وطنية ودولية فضلا عن إطلاق حملات تواصلية خاصة.

1.1 تنفيذ الاستراتيجية

تركز الاستراتيجية في المقام الأول على الجانب الدولي كما يتضح ذلك جليا من مستوى الميزانية المرصودة وغياب استراتيجيات خاصة من جهة بالشركات الكبرى لأهمية الشهادات التي تدلي بها لصالح الصورة المميزة للمغرب ومن جهة أخرى للاحتفاظ بالمستثمرين المميزين من خلال تشجيع إعادة توظيف الأموال والأرباح.

وفي هذا الصدد أثرت الحصص المخصصة للشركات الكبرى وكذا الشركات الصغرى والمتوسطة في المحفظة "الهدف" لعمليات الانعاش على المنهجية التجارية للوكالة.

كما أنه لم تتم إعادة النظر في حينه في استراتيجية الانعاش حتى تتلاءم ومتغيرات بعض القطاعات كما هو الحال بالنسبة لترحيل الخدمات (Offshoring).

2.1 الأدوات والقنوات المستعملة

على الرغم من أنها تخضع للملائمة والتأقلم المستمر، فقد تبين أن الوسائل الدعائية تغطي عليها النشرات الإعلامية التلفزيونية على حساب وسائل الإعلام المكتوبة. كما لوحظ أنه لا يتم دعمها وباستمرار بشهادات المستثمرين الأجانب بالمغرب. ومن جهة أخرى، لا تساهم الشراكة مع مختلف الفاعلين في إنجاح أكبر لاستراتيجية التواصل.

ويظهر التحليل المقارن أن وكالات الدول المنافسة للمغرب (البرازيل، تركيا...) ترجح جانب التحرير على الإعلانات التلفزيونية مع سرد قصص التجارب الناجحة المرفقة بالأدلة.

3.1. المناطق الجغرافية المشمولة بالتغطية

بقيت فرنسا وإسبانيا على رأس الدول المستهدفة من طرف الوكالة رغم الأزمة التي تعيشها هذه البلدان وعدم نجاح سياسة التموضع المشترك لمواقع الاستثمار.

وقد أدى هذا الوضع إلى عدم ملاءمة عمليات الانعاش لوزن بعض الدول الواعدة البديلة وأهميتها حسب بعض المؤشرات الجوهرية لتقييم أثر الاستثمار (كما هو الشأن بالنسبة لليابان التي تشغل شركاتها يدا عاملة مهمة بالمغرب)، وكذلك الشأن بالنسبة لدول الخليج التي تحتاج إلى طرق أخرى للترويج اعتبارا لهوية المستثمرين (صناديق سيادية).

4.1. الحملات الترويجية بفرنسا – إسبانيا وألمانيا – إيطاليا

بخصوص فرنسا وإسبانيا، تم ابتداء من 2012 التخلي عن جميع الأعمال الإشهارية التي قامت بها إحدى الشركات المتعاقدة مع الوكالة لعدم إبرازها للديناميكية التي يعرفها المغرب من الناحية الصناعية، ما عدا الفيلم المؤسسي، وتم تعويضها بوصلات إشهارية أكثر ملاءمة.

وبخصوص ألمانيا، أظهرت استطلاعات الرأي على أن معظم الشركات الألمانية لا ترى في المغرب بلدا جذابا من الناحية الاقتصادية وذا نسيج صناعي؛ في حين أدت حملات الانعاش إلى عكس صورة المغرب بالنسبة للشركات الإيطالية التي أدركت أن الدينامية الاقتصادية للبلد أصبحت إيجابية.

كما لوحظ أن عمليات التقييم أجريت من طرف وكالات اختارتها شركات التواصل التي أبرمت معها الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات عقودا للدعاية ودون موافقتها المسبقة، مما لا يضمن حدا أدنى من الموضوعية. من جهة أخرى وبخصوص فرنسا وإسبانيا، فنسبة الأجوبة المحصل عليها ضئيل ودون تمثيلية تذكر، أما بالنسبة لألمانيا وإيطاليا، فقد اعتمدت الوكالة في تقسيمها حصريا على الاتصالات الهاتفية دون الاستعانة بمجموعات تفكير.

2. جلب الاهتمام ومحاولات الإقناع

تتم محاولات الإقناع على ثلاثة مستويات: الوسطاء التجاريون، موظفو الوكالة وممثلو الوكالة في الخارج.

1.2 الوسطاء التجاريون

كاستراتيجية مبتكرة وهجومية للتسويق ومن أجل تسريع تنفيذ خطة الانعاش، عمدت الوكالة إلى استخدام وسطاء تجاريين مشهود لهم بالخبرة على المستوى الدولي من أجل إقناع الشركات المستهدفة للاستثمار في المغرب. ولهذا الغرض، أبرمت الوكالة أربع عقود ما بين 2011 و2013.

ويظهر من خلال التحليل تباين النتائج المحصل عليها، فمن بين الوكلاء أو الوسطاء الأربعة، تميز الوكيل المعتمد لمنطقة ألمانيا مثلا بنجاحه في جلب مستثمر أجنبي إلى المغرب، علما أن الصفقة المبرمة مع الوكيل المذكور هي الأقل تكلفة من بين الأربعة.

ويطرح هذا الوضع التساؤل حول مدى توظيف الوسطاء الآخرين لمعرفتهم بفرص وإمكانيات الاستثمار الأجنبي عبر العالم وكذا شبكاتهم الخاصة. وفي هذا السياق، قامت الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات بإلغاء أحد العقود وتكليف فرقها الداخلية بتتبع المحفظة التجارية المعهودة إلى الوكيل التجاري المعني.

2.2 تمثيلات الوكالة بالخارج

اعتبر إنشاء مكاتب التمثيلية بالخارج كتكملة مؤسسية لسياسة القرب التجارية، إلا أن النتائج كانت دون المستوى المطلوب نظرا لعدم مواكبة المشروع بتدابير مصاحبة على المستويين القانوني والإداري وكذا ظروف توظيف رؤساء بعض التمثيلات.

وقد تم خلق المكاتب الستة دون مراعاة خصوصية وطبيعة البيئة المستضيفة، كما هو الشأن بالنسبة للمستثمرين من دول الخليج اللذين يفضلون استعمال القنوات المؤسسية بدل التمثيلات الخارجية للوكالة.

ومن جانب آخر واعتبارا لخضوع تسيير المكاتب الخارجية للدورية رقم 2-4786 المؤرخة ب 2008.11.26 الخاصة بشسيعي الموارد والنفقات، فإن ذلك يطرح إشكالية الوثائق المثبتة عند كل طلب تمويل.

وبالمقارنة مع دول أخرى كإيرلندا مثلا، تتقاسم جميع وكالات الانعاش نفس البناية وغالبا ما تتقاسم معها التمثيلات في الخارج نفس المقر وفي حالة عدم وجود مكتب تمثيلي، يتم اللجوء كما هو الشأن بالنسبة للمكسيك، إلى المصالح الاقتصادية للسفارات.

3.2 فرق عمل المقر المركزي

تزامنا مع الهيكل التنظيمي الجديد لمديرية التنمية المبنى على أساس جغرافي، توزع محفظة الشركات المستهدفة بين فرق المركز وتتم المتابعة بواسطة شبكة تدبير العلاقات مع الزبناء CRM مع استخراج البيانات الشهرية في إطار عمليات التتبع.

4.2. القدرات المهنية

خلال فترة الأربع سنوات من خلق الوكالة، ترسخت تدريجيا سلسلة القيم المبنية على الأهداف. وكدليل على ذلك، وجب التذكير بكل أعمال إعادة التأهيل والتميط الخاصة بالشركات المستهدفة التي قامت بها مختلف الفرق والتي همت البيانات التي أنتجها الوسطاء التجاريون الذين تعاقدت معهم الوكالة في إطار أجراة سياستها التجارية.

وبتاريخ 18 يوليوز 2013، أفاد تحليل نسبة مصادر الشركات المستهدفة من طرف فرق عمل الوكالة أن 38% منها أي 606 من أصل 1618، هي من مصدر داخلي.

علاقة بذلك، ستمكن المقاربة التجريبية المتبعة حاليا والتي ترمي إلى تحديد المساهمة الفعلية لكل متدخل في عملية جلب الاستثمار في ملا الفراغ الملاحظ. ويبقى الهدف في المتناول رغم صعوبة التنبؤ بسلوك المستثمر.

وعلى سبيل المقارنة، تتميز علاقة رئيس الهيئة التركية لتنمية الاستثمارات برئيس الحكومة التركية بعقد اجتماعات شهرية يسلم فيها تقريراً مفصلاً عن النتائج المحصلة، وتتخذ التدابير اللازمة إن كانت الحصيلة عكس التوقعات. كذلك لوحظ بخصوص الهيئة الماليزية لتنمية الاستثمارات (MIDA) أن كل الاهداف المسطرة تترجم إلى أرقام.

5.2. عدد الشركات المتعاقدة أو المستجيبة

بين 2010 و2013، بلغ عدد الشركات التي حولت جزء من نشاطها الصناعي إلى المغرب 57 شركة. وفي حين يصعب الجزم بأن النتيجة المحصلة راجعة إلى عمل وبرامج الوكالة نظرا لكثرة وتعقد العوامل المؤدية إلى قرار الاستثمار من طرف الشركات، إلا أنها ساهمت في ذلك بطريقة غير مباشرة. وتجدر الإشارة إلى أن مجالات تدخل الشركات المحولة إلى المغرب تتعدى الحرف العالمية المحددة من طرف ميثاق 2009-2015.

6.2. جاذبية المناطق الصناعية المندمجة (P2I)

في إطار تقييم مدى قدرة الوكالة على المساهمة في تحقيق الأهداف التكميلية للميثاق الوطني للإقلاع الاقتصادي (PNEI)، قامت لجنة المجلس الأعلى للحسابات باحتساب عدد الشركات التي اتخذت من هذه المناطق مقرا لها. اتضح أن القرار لم يهم إلا 10 شركات فقط من بين 21 سنة 2011 و12 شركة من بين 24 سنة 2012.

ويعزى مستوى الجاذبية هذا الذي لا يتعدى 50% حسب مسؤولي الوكالة إلى الأئمة المرتفعة للأراضي المخصصة لإنشاء المصانع.

7.2 المجهود التجاري

1.7.2. المؤهلات المطلوبة

رغم تطور القدرات المهنية لفرق الوكالة فيما يتعلق بجلب الاستثمارات إلا أن التخصصات القطاعية تعتبر نادرة في مجالات مثل الطيران وصناعة السيارات. وتتم معالجة هذا النقص باللجوء إلى الجمعيات المهنية التي تشارك في البرامج التجارية للوكالة على المستوى الدولي.

ويتضح أن تنظيم العمل في الوكالات المماثلة يتم على أساس قطاعي وليس جغرافي وذلك للمساهمة في تكوين خبراء مختصين.

2.7.2. تقسيم العمل

يختلف تقسيم العمل بشكل كبير بين الموارد البشرية للوكالة وحسب المناطق الجغرافية. واعتبارا لتركيز الجهود على المصادر التقليدية للاستثمار المباشر بالمغرب، فإن الوكالة لا تستطيع تعبئة الموارد الكفيلة بالقيام بعمليات ترويجية في المصادر البديلة كدول البرازيل، روسيا، الهند والصين...

3.7.2. وسائل الإقناع

لا تعكس العروض التجارية الخاصة بالشركات وبوضوح احتياجات كل فئة من المستثمرين مع العلم أن هناك معايير موحدة تنطبق على كل القطاعات كالتكلفة، ومعايير خاصة بكل قطاع كاللغة بالنسبة للخدمات المرحلة (offshoring)، النسيج الصناعي واللوجستيكي بالنسبة لقطاع السيارات والطائرات والإلكترونيك. كما أن هناك معايير تفضيلية كالأستقرار السياسي وسهولة الولوج إلى أسواق كبيرة بفعل القرب أو وجود اتفاقيات التبادل الحر.

4.7.2. اليقظة والذكاء الاقتصادي

تأتي الإكراهات الملاحظة في هذا الجانب من عدم القدرة على تمكين الفرق الموجهة لإقناع المستثمرين من بيانات كافية ودقيقة انطلاقا من عمليات الرصد الاستراتيجي والتجاري. ويساهم في ذلك أيضا عدم تحديد اختصاصات ومجال تدخل الوكالة بشكل دقيق مما لا يسمح بإرساء قواعد موضوعية للتقييم. كما أدى عدم مأسسة تقدير كلفة جذب المستثمرين حسب القطاعات والشركات والبلدان إلى صعوبة ملاءمة الميزانية المرصودة مع استراتيجية الجذب أو التسويق.

ولعل التوأمة المؤسساتية مع الوزارة الألمانية للاقتصاد والتكنولوجيا وبرنامج المساعدة التقنية مع وكالة التعاون الدولي الياباني كفيلا بتعزيز القدرات الميدانية للوكالة في مجال الذكاء الاقتصادي وتقييم الأداء.

خامسا. حصيلة لجنة الاستثمارات

صادقت لجنة الاستثمارات برسم الفترة الممتدة بين 2010 و2013 على 283 مشروعاً بغلاف مالي يناهز 240,75 مليار درهم. ويمكن لعمل اللجنة أن يكون أكثر فعالية إذا وجدت الحلول لمشاكل مردودية الأداء التي تعيق دراسة مشاريع اتفاقيات الاستثمار والمصادقة عليها.

1. ترجيح الطابع الوطني للاستثمارات

تبين من دراسة توزيع الاستثمارات حسب أصلها أن الغلبة تبقى للاستثمار ذي الأصل المحلي. إلا أن هذا المعطى لا يؤخذ بعين الاعتبار بشكل كاف عند التخطيط لأنشطة الانعاش.

2. الإطار التحفيزي ومدة التوقيع على الاتفاقيات

لقد أصبح ميثاق الاستثمار المنظم بالقانون 18-95 الصادر في نونبر 1995 متجاوزا كما أن الحوافز التي يقدمها لم تعد جذابة مقارنة بالتحفيزات المقدمة من طرف الدول المنافسة للمغرب.

وعلى صعيد آخر، يتأثر المسلسل التعاقدى سلبيًا بالمدة الزمنية التي يستغرقها التوقيع على اتفاقيات الاستثمار. فعلى سبيل المقارنة، لوحظ أن السلطة الماليزية لتنمية الاستثمارات (MIDA) تتعهد رسمياً بالرد خلال أجل أقصاه سبعة أيام على كل طلب للمستثمرين.

3. تقييم المشاريع الاستثمارية المتعاقد بشأنها

اعتباراً لمنشور السيد رئيس الحكومة المؤرخ في 4 شتنبر 2012، تتكف الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات بتقييم التكاليف والأرباح المرتبطة بالمشاريع التعاقدية وتصدر تقريرا سنويا عموميا في هذا الإطار. وقد طلب من البنك الدولي أن يقدم مساعدته لإصدار دليل للتقييم وذلك بالتنسيق مع الوكالة. وقد ضم المشروع فعليا إلى برنامج دعم القدرة التنافسية للاقتصاد المغربي والذي يهدف إلى تحسين الشفافية وفعالية التحفيزات المقدمة للمستثمرين.

4. رعاية المشاريع (after care)

تعتبر رعاية المشاريع من الممارسات الجيدة المتبعة من طرف العديد من وكالات الانعاش والاستثمار على المستوى الدولي وتهدف إلى تثبيت ولاء المستثمرين للبلد المضيف والتحسين المستمر لجاذبية مناخ الأعمال.

ولاحظ المجلس أن رعاية المشاريع بالمغرب لا تشمل كافة الفاعلين المحليين والجهويين في مجال التنمية كجسر للتواصل مع المستثمرين وكالتزام من أجل تجميع الآراء والانطباعات حول الخدمات المقدمة من طرف الدولة. كما أن عمليات التتبع لا تصاحبها استطلاعات للرأي وقياسات لمستوى الرضى.

وقد أظهر التحليل المقارن مدى التأثير الإيجابي لهذا الأسلوب على سمعة وكالات تنمية الاستثمارات. وعلى هذا الأساس أصبحت وكالة تنمية الأندلس مثلا المخاطب المفضل للمستثمرين الأجانب العاملين جنوب إسبانيا مما يسمح لها بلعب دور هام في سرعة وصول المعلومات إلى الأجهزة التقريرية. من جهتها أيضا، جعلت وكالة تنمية الاستثمار بتركيا من الرعاية أحد العناصر المحورية لاستراتيجية التواصل.

سادسا. أنظمة الحكامة وتدبير مصالح الدعم اللوجستيكي

1. الحكامة

قامت الوكالة بتعبئة استمارة وزارة المالية بشأن مدى الانخراط في تطبيق التوصيات المترتبة عن الميثاق المغربي للممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العامة. وفي هذا الصدد يلاحظ أن برنامج العمل المسطر لم تتم مواكبته بعملية تفكير حول قدرات التلاؤم الداخلية للوكالة وحاجياتها من الموارد المختلفة. وهكذا لم يتم تفعيل الكافي لهيئات الحكامة من طرف المجلس الإداري كاللجنة الإدارية واللجنة الاستراتيجية.

2. تدبير مصالح الدعم اللوجستيكي

رغم أن المجلس لاحظ توجها عاما نحو التحسن إلا أن قدرات الوكالة مازالت تعثر بها بعض النفاثص خصوصا في مجال التدبير المالي ومسك المحاسبة والمجال الضريبي وتدبير موجودات الخزينة وكذا تدبير مسار الموظفين.

3. التدبير المالي

إن منحة التسيير المسجلة سنويا بمسودة الميزانية منذ 2010 تبلغ 32 مليون درهم في حين على مستوى ميزانية التسيير المؤشر عليها من وزارة المالية يتم تسجيل مبلغ أعلى (39,3 مليون درهم سنة 2010، 45 مليون درهم سنة 2011 و59,7 مليون درهم سنة 2012). وبما أن الإفراج عن الاعتمادات لا يكفي غالبا لتغطية كافة النفقات الملتزم بها في وقتها، فإن الوكالة التي لا تتوفر إلا على حساب مصرفي وحيد تلجأ لتغطية جزء من نفقات التسيير إلى استعمال منحة الاستثمار.

كما لوحظ أن عدم فورية الخدمات المقدمة من طرف الوكالة بمناسبة التظاهرات المختلفة لا يساهم في تحسين الوضعية المالية لهذه المؤسسة.

1.3. تدبير الصفقات

لوحظ أن معايير السرية المضمنة بتنظيم الصفقات الخاص بالوكالة في بنوده المتعلقة بالصفقات التفاوضية تبقى مستعصية التطبيق في غياب تعريف وتحديد واضح لإطار التفاوض وشروط التطبيق. ويلاحظ كذلك أن تقارير نهاية الأشغال لا يتم إنجازها في الغالب بسبب غياب المراقبة البعدية المستمرة على مستوى الوكالة.

2.3. الأداءات

همت الملاحظات بالخصوص اتفاقيات المشاركة بالمعارض والتظاهرات الدولية بالإضافة الى صفقات شراء الفضاءات الاشهارية ونوعية الوثائق المبررة المتعلقة بالنفقات الخاصة بالتمثيلات الخارجية للوكالة.

ومن أجل المساهمة في التظاهرات والمعارض الدولية فإن الأداءات تتم بناء على فواتير مؤقتة مؤشر على إنجاز الخدمات المتعلقة بها من طرف الأمر بالصرف قبل الانطلاق الفعلي لمثل هذه التظاهرات، ويعزى ذلك لكون المنظمين غالبا ما يشترطون الأداء المسبق.

أما فيما يتعلق بالحملات الاشهارية، فإن شهادة المتعاقد الذي قام بالحجز المسبق لفضاءات الدعاية على القنوات التلفزية وفضاءات تواصلية أخرى تعتبر كافية للقيام بالأداء. غير أن محضر الحجز لمثل هذه الفضاءات لا يرد ضمن الوثائق المبررة لأداء نفقات المؤسسات العمومية الخاضعة للرقابة حسب قرار وزير المالية عدد 780-12 بتاريخ 8 ماي 2012.

أما فيما يخص الوثائق المبررة المقدمة من طرف رؤساء ممثليات الوكالة بالخارج، فهي لا تتطابق في الغالب من ناحية الشكل والمحتوى مع ما هو منصوص عليه بالتعليمية المتعلقة بتدبير شساعات النفقات لسنة 1969 كما تم تميمها وتغييرها. كما أن العقود المبرمة مع الأغيار تطرح مشكلة لغة التحرير.

3.3. المجال الضريبي

يتسم النظام الضريبي الذي تخضع له الوكالة بعدم الوضوح حيث إنها تخضع لنظام الضريبة على الشركات والضريبة على القيمة المضافة في حين لا تقوم بأي تصريح ضريبي. وفي موضوع ذي صلة، يلاحظ أن الاقتطاع من المصدر لا يطبق على الخدمات المقدمة بالخارج من طرف وكالات الاتصال كما أن الضريبة على القيمة المضافة لا يتم تطبيقها.

4.3. المسك المحاسبي

تتم معالجة العمليات المحاسبية للوكالة من طرف مكاتب الخبرة المختصة التي لا تقوم بحوسبة المنح المقدمة من طرف الدولة بما يكفي من الوضوح. كما ان تسجيل الأصول لا يتم بصفة شاملة في حين يلاحظ أن المؤونات لمواجهة المخاطر لا يتم تشكيلها كما لا يتم احترام بعض مقتضيات القرار المتعلق بالتنظيم المالي والمحاسبي للوكالة خصوصا تلك المتعلقة بإخبار أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات المالية والمحاسبية

5.3. النظام المعلوماتي

لوحظ في هذا الصدد غياب استراتيجية شاملة لضمان أمن الأنظمة المعلوماتية المتعلقة بتنظيم العلاقات مع الزبناء علما بأن المعلومات المخزنة والمعالجة من طرف هذه الأنظمة تكتسي طابعا سريريا وحيويا. ويجري التفكير حاليا في كل المظاهر المتعلقة بأمن هذه الأنظمة.

6.3. تنظيم وتدبير الموارد البشرية

يلاحظ أن التنظيم الهيكلي الحالي لا يتطابق مع ما هو مضمن في الوثائق الرسمية المؤشر عليها من طرف وزارة المالية. ويلاحظ كذلك أنه لحد الساعة لم تصدر أي مذكرة إدارية قصد تحيين اختصاصات مختلف الوحدات الإدارية للوكالة. وفيما يتعلق بالموارد البشرية، فإن تعدد أنظمتها داخل الوكالة لا يساهم في تحقيق التوازن المرجو بين مختلف فئات المستخدمين وبالتالي لا تتماشى مع التدبير السليم للتدرج المهني.

على ضوء ما سبق، يوصى المجلس بما يلي:

- إتمام مبادرات توضيح معالم الإطار المؤسسي المنظم للاستثمار ومراجعة النصوص المنظمة لمهام الوكالة وكذا ميثاق الاستثمار بعد المقارنة مع ما هو معمول به عند الدول المنافسة للمغرب.
- العمل بمنهجية "الذكاء الاقتصادي" وتنويع وسائل الرصد حتى لا تقتصر تدخلات الوكالة على الحاجيات الآتية للتسويق.
- الاستمرار في تنويع وتكييف العرض المغربي وكذا المميزات الصناعية والتجارية حسب كل مستثمر اعتبارا لخصوصيات كل بلد.
- استغلال كل فرص الاستثمار المتاحة سواء انبثقت من الداخل أو من الخارج، وفي هذا الإطار، يمكن إعادة ترتيب الأولويات في اتجاه تقوية شبكة مموني الشركات الأجنبية الكبرى العاملة بالمغرب مع تشجيع الشراكات بينها وبين المقاولات الصغيرة والمتوسطة المغربية.
- تعزيز التوجه إلى برمجة الخطط الإشرافية حسب البلد المستهدف مع تنويع الآليات المستعملة مع إظهار خصوصيات العرض المغربي وكذا مراجعة منهجية التقييم حتى يتسنى للوكالة اقتراح التعديلات الممكنة في الوقت المناسب.
- تحسين أجراء اتفاقيات الشراكة باعتماد توزيع فعلي للأدوار مع الوكالات القطاعية الأخرى توخيا للتكامل والاستغلال الأمثل للموارد.
- إعادة النظر في برامج عمل الوكالة أخذا بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية الدولية خصوصا فيما يتعلق بفرنسا وإسبانيا الراندتين في مجال الاستثمار الخارجي بالمغرب علما أن تنويع مصادر الاستثمار يعتبر ضرورة قصوى. وبالموازاة مع ذلك، مراجعة توزيع الموارد البشرية بين الأسواق الكلاسيكية والجديدة.
- مأسسة المقاربة التحليلية في المجال التجاري حتى يتسنى تقييم المساهمة الفعلية لكل متدخل وعلى أي مستوى (الوكالة، الأعران التجاريون، الشركاء)
- تقوية عمليات الرعاية (After care) لفائدة جميع الشركات سواء كانت مغربية أو أجنبية وإدراج عمليات استقراء الرأي في إطار سياسة شاملة لتوخي الجودة.
- استكمال الجهود الرامية إلى انخراط الوكالة الفعلي في ميثاق الممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العمومية.