



المملكة المغربية  
المجلس الأعلى للحسابات

## خلاصة التقرير حول مراقبة تسيير مكتب التسويق والتصدير

مارس 2016

## تقديم

أحدثت سنة 1965، تحت اسم مكتب التسويق والتصدير، مؤسسة عمومية تتمتع باحتكار تصدير المنتجات الفلاحية ومنتجات الصناعات الغذائية وكذا مراقبة هذه الصادرات بالإضافة إلى تمثيل المغرب في جميع المعارض الاقتصادية التي يمكن أن تساعد على بيع المنتوجات المغربية في الخارج.

وبعد تحرير قطاع التصدير سنة 1986، وضع القانون رقم 30.86 لسنة 1993 المنظم للمكتب حدا لاحتكاره لهذا القطاع حيث تم بموجبه إعادة تحديد مجال اشتغاله ليقصر على تصدير المنتوجات الفلاحية وكذا منتوجات الصناعات الغذائية.

وفي هذا الصدد شرعت السلطات العمومية خلال سنة 2005 في إعادة هيكلة المكتب من أجل تمكينه من التأقلم مع محيطه الجديد. كما تم خلال سنة 2009 إنجاز دراسة استراتيجية من أجل إعادة تموضع المكتب. غير أن كل هذا لم يمكن مكتب التسويق والتصدير من تجاوز هذه المرحلة الانتقالية بنجاح وبالتالي جعله قادرا على الاشتغال في محيط تنافسي.

## أولا. حصيلة إعادة الهيكلة وإعادة التموضع

### 1. عدم اكتمال عملية إعادة الهيكلة

يرتكز مخطط إعادة هيكلة مكتب التسويق والتصدير، والذي تم الشروع في تطبيقه سنة 2005، بالأساس حول المحاور المتعلقة بالجانب المؤسسي وكذا مساهمات المكتب في رأسمال بعض الشركات بالإضافة إلى الجوانب الاجتماعية والمالية.

ففيما يخص الجانب المؤسسي، نص مخطط إعادة الهيكلة على تحويل المكتب إلى شركة مجهولة الاسم تدمج أنشطة فروع "سوكامار" و"سوكوبير". ومن أجل تفعيل هذا الإجراء تم سنة 2006 تقديم مشروع قانون بتحويل المكتب إلى شركة مجهولة الاسم، إلا أن هذا الأخير لم يخرج إلى حيز الوجود.

أما بالنسبة لمساهمات المكتب، فقد نص مخطط إعادة الهيكلة على تطهيرها باللجوء إلى تصفية الشركات المتوقفة عن الاشتغال والحفاظ على الشركات التي ظلت تزاوّل أنشطتها. إلا أنه وإلى حدود سنة 2014 لم يتم استكمال عملية التطهير هاته حيث لم تتم تصفية خمس شركات بالرغم من كون بعضها متوقفة عن الاشتغال منذ سنوات التسعينيات من القرن الماضي ("سوليم" و"إيميك").

وبالنسبة للمجال الاجتماعي، إذا كانت عملية المغادرة الطوعية قد مكنت المكتب من التقليل التدريجي من كتلة الأجور، فقد كان لها الأثر المباشر على تقليص موارده البشرية وشغور مجموعة من مناصب المسؤولية.

ومن جهة أخرى وفي إطار مخطط إعادة الهيكلة المذكور، تم التنصيص على انسحاب المكتب من عملية التمويل المسبق للمواسم الفلاحية بالنظر إلى المشاكل التي تنجم عن هذا النظام وكذا مشاكل تحصيل المبالغ المسبقة للفلاحين والتي تقدر إلى غاية الموسم الفلاحي 2012-2013 بحوالي 300,26 مليون درهم، أي ما يعادل 15 مرة المداخيل السنوية للمكتب. إلا أنه ورغم كل هذا لوحظ استمرار المكتب في تمويل الفلاحين بعدة طرق، بالإضافة إلى فشل جميع الأعمال الرامية إلى تحصيل المبالغ المستحقة للمكتب بالرغم من اللجوء إلى خدمات شركات مختصة في التحصيل.

## 2. فشل عملية إعادة التموضع

أوكل المكتب خلال سنة 2009 لمكتب دراسات خاص إنجاز دراسة من أجل وضع مخطط استراتيجي وتنفيذه عن طريق مخططات عمل متعددة السنوات وكذا إعداد وتنفيذ نموذج تنظيمي وذلك بتكلفة تقدر ب 1,8 مليون درهم.

وقد أسفرت هذه الدراسة عن اقتراح تموضع جديد للمكتب تمت المصادقة عليه من طرف المجلس الإداري لمكتب التسويق والتصدير المنعقد في يناير 2010. ويتمحور هذا المخطط الاستراتيجي حول عنصرين أساسيين هما: (1) سياسة التمويل (2) وسياسة التسويق.

### 1.2 سياسة التمويل

تقتضي سياسة التمويل تحديد المناطق الجغرافية ذات الأولوية والتي يمكن أن تحتضن مشاريع التجميع التي ينجزها المكتب بالنظر إلى مؤهلاتها من حيث الإنتاج الفلاحي. وتقتضي هذه السياسة أيضا تحديد طرق تنظيم التثمين على المستوى المحلي بواسطة البحث عن آليات لتمويل المواسم الفلاحية وكذا مساعدة المنتجين فيما يخص الامدادات الزراعية.

#### ■ الاستهداف الجغرافي

أوصت الدراسة سالفة الذكر بالجوء إلى الاستهداف الجغرافي للمنتجين والمزروعات وكذا الأحواض ذات الأولوية، حيث يتوجب على المكتب توفير أربع محطات للتوضيب والتلفيف وإحدى وعشرين منصة للتجميع والتثمين موزعة على الجهات الأربع ذات الأولوية، وهي: الشرق والغرب ودكالة-عبدة وتادلة، بالإضافة إلى أربعة مراكز للتبريد متواجدة بالدار البيضاء وأكادير وبركان وتادلة.

غير أنه لوحظ أنه باستثناء محطات التبريد التي يتوفر عليها فرع سوكامار بالدار البيضاء وأكادير وبركان، لم يتمكن المكتب من توفير حضور فعلي له بالأحواض ذات الأولوية التي تم استهدافها.

#### ■ تمويل المواسم الفلاحية ودعم المنتجين بالإمدادات الزراعية

يقتضي نظام تدخل المكتب في إطار التمويل المسبق للمنتجين وضع تعاقد ثلاثي يجمع المنتجين ومؤسسة مالية بالإضافة إلى المكتب وذلك لمنح تسبيقات مالية للمنتجين، حيث يتوجب منح هذه التسبيقات في شكل إمدادات زراعية على وجه الحصر. وفي هذا الإطار وقع المكتب سنة 2009 اتفاقية مع المكتب الشريف للفوسفات بميزانية تقدر ب 90 مليون درهم. إلا أن المكتب لم يحترم التزاماته التعاقدية، حيث إنه خلافا لما نصت عليه الاتفاقية والتي استهدفت منتجي جهة دكالة-عبدة فإنه خلال تطبيق مضامين هذه الأخيرة، تم توجيه حوالي 60% من المدخلات (intrants) إلى جهة أخرى (سوس - ماسة). بالإضافة إلى استفادة كبار الفلاحين من معظمها، حيث استفاد أربعة فلاحين من 86% من المدخلات الموزعة من مجموع ستة وعشرون منتجا، عكس ما نصت عليه الاتفاقية والتي تستهدف الفلاحين الصغار والمتوسطين.

من جهة أخرى تبين من خلال دراسة الملفات الإدارية للمستفيدين من المدخلات في إطار الاتفاقية سالفة الذكر أن المكتب قام بتدبير هذا المشروع بقليل من الصرامة بالنظر إلى المبالغ المهمة للمدخلات المسبقة لبعض المنتجين وكذا إلى الخبرة التي يتوفر عليها المكتب في هذا المجال والتي لم يضعها في خدمة هذا المشروع.

وكنيجة لما سبق نتج عن هذا المشروع مبالغ غير محصلة لفائدة المكتب الشريف للفوسفات تقدر ب 11,23 مليون درهم (من مبلغ إجمالي يقدر بحوالي 16,48 مليون درهم). كل هذا جعل المكتب يفقد شريكا مهما ألا وهو المكتب الشريف للفوسفات والذي كان بإمكانه دعم مكتب التسويق والتصدير في مشاريع أخرى وبالتالي المساهمة في حل مشكل التمويل المسبق للمنتجين.

## ■ التثمين

نص المخطط الاستراتيجي للمكتب على مجموعة من الأعمال تهم محطات التثمين. كما نص كذلك على اتخاذ إجراءات من أجل توسيم (labellisation) المنتجات الفلاحية بهدف تطوير تنافسيتها وضبط تتبعها وكذا الانفتاح على أسواق خارجية جديدة.

### الإجراءات الواجب اتخاذها بمحطات التثمين

يشكل التوضيب والتلغيف مرحلة مهمة في إعداد المنتجات الفلاحية الموجهة سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير. إلا أنه إذا كانت هذه العمليات محدودة بالنسبة لمجموعة من المنتجات الموزعة محليا فإنها بالنسبة للمنتجات المصدرة تتطلب توضيبا وتلغيفا يحترم الأنظمة المعمول بها وكذا متطلبات مستهلكي الأسواق الخارجية المعنية.

وفي هذا الصدد، نص المخطط الاستراتيجي على وضع الإجراءات والآليات الضرورية من أجل ملاءمة عمليات التوضيب والتخزين والتلغيف لمعايير ومتطلبات الأسواق المستهدفة. غير أنه لوحظ عدم وضع المكتب لأي من إجراءات التثمين. حيث تبين أن مراكز التبريد، والتي تعد البنيات التحتية التقنية الوحيدة التي تتوفر عليها مجموعة التسويق والتصدير، لم تعتمد أيا من الإجراءات المنصوص عليها بالمخطط الاستراتيجي. نفس الشيء بالنسبة لمحطة التوضيب بسيدي سليمان والتي وضعها المكتب رهن إشارة فرعه "سوكامار" دون مقابل، حيث تبين أن عمل هذه المحطة لا يخضع لأي معايير تقنية أو دقاتر تحملات تحدد عمليات التثمين التي يتوجب اتباعها وكذا المتطلبات التقنية الواجب احترامها حسب نوع الزراعة وحسب السوق المستهدف.

### برنامج دعم تصديق (certification) الفلاحين الصغار والمتوسطين

إن اختيار المكتب التموقع بقطاع المنتجات المحلية المرتبطة بالاقتصاد التضامني وضعه في علاقة مباشرة مع صغار الفلاحين المجتمعين في إطار تعاونيات أو تجمعات ذات منفعة اقتصادية تشتغل بالقطاع الفلاحي، والتي تكون عادة وحدات إنتاجية صغيرة.

وفي هذا الصدد، لتسويق هذا النوع من المنتجات بالأسواق الخارجية، وخاصة الأسواق الأوروبية والأمريكية، يتوجب مراعاة متطلبات تقنية ضرورية لولوجها حيث إن المحلات التجارية الكبرى التي تحتكر الجزء الأكبر من المعاملات التجارية تفرض على الموردين التصديق على المنتوجات المصدرة وكذا البنية التحتية لتوضيبها، حيث يتوجب أن تتم هذه التصديقات بناء على عمليات محددة من طرف المحلات التجارية سالفة الذكر تشرف عليها مكاتب مختصة مشهورة.

ومن أجل الولوج للأسواق المذكورة أعلاه، وقع المكتب شهر ستمبر 2011 اتفاقية شراكة مع الوزارة المكلفة بالتجارة الخارجية وكذا وزارة الاقتصاد والمالية تهم برنامجا لدعم تصديق الفلاحين الصغار والمتوسطين يرسم الفترة الممتدة من 2011 إلى 2013. وتشمل هذه الاتفاقية عملية تصديق 3.818 مستفيدا و158 بنية تحتية تقدر مساحتها بحوالي 10.450 هكتار.

والتزمت الدولة، من أجل إنجاز هذا البرنامج، بتوفير 10,6 مليون درهم، ثمانية ملايين درهم منها منحت شهر ماي 2012 من أجل تمويل برنامج عمل من أجل دعم تصديق صغار ومتوسطي الفلاحين يرسم الموسم الفلاحي 2012-2013. إلا أنه إلى غاية يونيو 2014 لم يتم إنجاز أي شيء في هذا الإطار.

وكنتيجة لما سبق، يتبين أن مكتب التسويق والتصدير غير قادر على القيام بالمهام الموكلة إليه بموجب القانون رقم 30.86، ألا وهي تصدير المنتجات الفلاحية والمنتجات الغذائية، حيث يمكن تعزيز هذه الملاحظة عن طريق تحليل أنشطة التصدير التي يقوم بها المكتب والتي أظهرت أنها تراجعت إلى مستويات جد منخفضة. وفي هذا الصدد، تقدر صادرات المكتب خلال الموسم الفلاحي 2013-2014 بحوالي 246.412 درهم تم تحقيقها عن طريق المواقع الإلكترونية للمكتب المخصصة للتسويق، حيث يتم تصدير المنتجات بكميات صغيرة وفي غالب الأحيان كعينات.

## 2.2 المحاور الأساسية لاستراتيجية التسويق

نص المخطط الاستراتيجي للمكتب على تموضع يبنني على معياري "المنتج/السوق" وكذا عمليات تدبير العلامات التجارية من أجل ولوج أمثل لمنتجات المكتب.

### ■ التموضع بناء على معياري المنتج/السوق (*Positionnement produit/marché*)

من أجل احترام توجيهات اللجنة البيوزارية وكذا استراتيجية الحكومة بالقطاعين الفلاحي والتجارة الخارجية، أوصى المخطط الاستراتيجي لمكتب التسويق والتصدير بالاقتران على الأنشطة الأساسية للمكتب، أي قطاع الفلاحة والصناعات الغذائية بجميع مكوناتها: المنتجات التقليدية الطازجة وكذا المحولة والمنتجات البيولوجية والمنتجات المحلية ومنتجات الاقتصاد التضامني ومنتجات الصنف الرابع<sup>1</sup> والمنتجات الموجهة للصناعات الغذائية.

وفيما يخص الإنجازات، تبين من خلال تحليل مبيعات المكتب حسب معياري المنتج/السوق أنه لا وجود يذكر له بالسوقين المحلي والدولي للمنتجات الموجهة للصناعات الغذائية ومنتجات الصنف الرابع. وبخصوص المنتجات الأخرى، ليس للمكتب حضور فعلي بالسوق الخارجي.

### تدبير العلامات التجارية والتوسيم (*Branding et labellisation*)

يتعلق الأمر بالقيام بعملية تمييز لمنتجات المكتب (علامة تجارية، وضع البطاقات التعريفية، الجودة، المصدر) والتي تمكن المكتب من التواصل بشأنها. كما يتعلق الأمر أيضا بتنظيم ومواكبة عمليات التصديق والتوسيم للمنتجات المصدرة من طرف المكتب.

وفي هذا الصدد، تبين من خلال تحليل هذا المحور عدم توفر المكتب على سياسة للعلامة التجارية محددة المعالم وخاصة بكل صنف من المنتجات (المنتجات البيولوجية، منتجات الاقتصاد التضامني...) كما لم يتم المكتب بإعمال أي إجراء يهتم بتدبير العلامات التجارية للمنتجات كما هو منصوص عليه بمخطط التموضع الاستراتيجي الخاص به. كما أن تركيز مجهودات التموين والتسويق حول المنتجات المحلية وكذا منتجات الاقتصاد التضامني جعله في وضع صعب، حيث إن صغار الفلاحين المنضوين تحت إطار تعاونيات يعرضون منتجات تحت علامات تجارية مختلفة بجودة وأثمنة وأشكال تغليف وتغليف مختلفة ينتج عنها وضعية تتسم بتعدد العلامات التجارية والأثمنة والجودة بالنسبة للمنتوج الواحد، عكس ما يتطلبه ولوج الأسواق الخارجية والتي تفرض تقديم عروض منسجمة ومثمرة من حيث العلامة التجارية والتغليف والسعر. وباستثناء المبادرة التي قام بها المكتب شهر ماي 2014 بمعية تعاونيات زيت أركان (التي تهم خلق علامة تجارية لزيت الأركان المخصصة للأكل وعلامة تجارية أخرى لزيت الأركان المخصصة للتجميل)، لم يتم هذا الأخير بأي عمل يذكر يدخل في إطار تدبير العلامات التجارية تهم المنتجات الأخرى، علما أن مراجعه تتضمن أكثر من 2936 منتج.

ومن جهة أخرى قام المكتب سنة 2013 بخلق علامة تجارية أسماها "أمورينو"، غير أنه لم يتم بأية عملية تواصل تهم هذه الأخيرة ولا أي تقسيم بناء على نوع المنتج أو على مستوى الجودة، حيث تعتبر هذه العملية ضرورية لاستعمال العلامة المذكورة بشكل أفقي لفائدة منتجات من مختلف الأنواع.

وبخصوص التوسيم، ظلت الاتفاقية التي وقعها المكتب في شتنبر 2011 من أجل دعم صغار ومتوسطي المنتجين الفلاحيين دون تنفيذ.

<sup>1</sup> منتجات الصنف الرابع هي عبارة عن فواكه وخضار جاهزة للاستهلاك (منظفة وموضبة ومقطعة وجاهزة للاستعمال).

## ثانياً. تقييم إنجاز المكتب لمهامه القانونية

تعتبر المهام المنجزة من طرف المكتب نتيجة لمخططة الاستراتيجية لإعادة التوضع، كما هو الشأن بالنسبة لتسويق المنتجات المحلية ومنتجات الاقتصاد التضامني بالإضافة إلى التوزيع بالسوق الداخلي وبخصوص هذا الأخير تجدر الإشارة إلى أن المكتب يقوم بتوزيع المنتج عن طريق فرعه "سوكامار" لكون القانون رقم 30.86 سالف الذكر لا يسمح له بتسويق منتجاته إلا بالأسواق الخارجية.

من جهة أخرى، يمارس المكتب مهام إضافية أوكلت له بموجب اتفاقيات مع بعض الإدارات.

ومن أجل ممارسة المهام الموكلة إليه، يقوم المكتب بمزاولة الأنشطة التالية: (1) تجميع الفلاحين الصغار والمتوسطين، (2) تسويق المنتجات بالأسواق الداخلية والخارجية و(3) تمويل الجماعات.

### 1. التجميع

يمكن هذا النظام، الذي يركز على تجميع الفلاحين حول فاعلين لهم إمكانيات تديرية مهمة، المنتجين المجمعين من الاستفادة من تقنيات الإنتاج الحديثة وكذا التمويل بالإضافة إلى ولوج السوق الداخلي والخارجي. ويرتكز هذا النظام على شراكة بين مرحلة الإنتاج ومرحلة التسويق والتصنيع وذلك بموجب عقود يتم من خلالها تحديد التزامات الطرفين في إطار مشاريع تجميع محددة.

وبالنسبة لمكتب التسويق والتصدير، كمجمع، يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من مشاريع التجميع: (1) تجميع صغار ومتوسطي المنتجين، (2) تجميع المنتجات المحلية المرتبطة بالاقتصاد التضامني (3) التجميع الموجه لتمويل الصناعات التحويلية.

### 1.1 تجميع المنتجين الصغار والمتوسطين

في إطار المخطط الأخضر، قام المكتب بتوقيع سبع اتفاقيات تجميع في ماي 2010 بمعية وكالة التنمية الفلاحية وبعض المديريات الجهوية للفلاحة. وحسب المعلومات المقدمة من طرف المكتب، فإنه باستثناء اتفاقية التجميع المتعلقة "بتفاح تادلة أزيلال"، لم يتم تفعيل أي من تلك الاتفاقيات. إلا أن التحقيقات أظهرت عكس ذلك، حيث تبين أنه تم مباشرة مشاريع تجميع أخرى لكن دون تحقيق نتيجة تذكر.

وفي هذا الصدد، فإن الإنجازات المحققة في إطار مشاريع التجميع السبعة سألفة الذكر تظل ضعيفة، حيث لم تتجاوز بالنسبة للموسم الفلاحي 2012-2013 نسبة 0,41% فيما يخص الإنتاج و1% فيما يخص المساحة المجمعة وكذا عدد الفلاحين المعنيين بمشاريع التجميع.

من جهة أخرى، اقترح المكتب مسالك لتسويق المنتجات لا تختلف عن تلك التي يلجأ إليها الفلاحون بإمكانياتهم الخاصة، حيث يستطيعون توزيع منتجاتهم بأثمنة تفوق تلك التي يحصل عليها المكتب.

وهكذا لم يقدم المكتب، بصفته مجمع، أية قيمة مضافة للمنتوج ولم يحترم التزاماته التعاقدية تجاه الفلاحين المجمعين.

وتبين محاضر اجتماعات المكتب وشركائه (وكالة التنمية الفلاحية، المديريات الجهوية للفلاحة، المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي للغرب-القنيطرة...) وجود مبلغ للباقي استخلاصه يقدر إلى غاية 4 يونيو 2013 ب 1,5 مليون درهم يهم مشروع الحوامض ومليون درهم بالنسبة لمشروع الخرشوف.

### 2.1 تجميع وتمثين المنتوجات المحلية المرتبطة بالاقتصاد التضامني

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة ذات الطابع التجاري، حيث أن مكتب التسويق والتصدير يتدخل أساساً أثناء مرحلة تسويق المنتوجات باعتباره وسيطاً بين العرض والطلب مما من شأنه أن يمكنه من جهة، من تقليص عدد الوسطاء وبالتالي ضمان تسويق منتجات المجمعين على المستوى المحلي أو تصديرها نحو الخارج وبالتالي تمكينهم من تحقيق مداخيل جد مرتفعة. كما يروم هذا النظام التدبير الأمثل لكلفة التصدير.

وتكشف حصيلة هذا الشكل من التجميع، كما يعرضها مكتب التسويق والتصدير، عن وجود 780 تعاونية برسم السنة الفلاحية 2013-2014 برقم معاملات يزيد عن 17 مليون درهم.

ومن أجل تسويق منتجات الاقتصاد التضامني، عمد المكتب إلى إحداث ثمانية فضاءات تضامنية مكنه من تحقيق رقم معاملات يقدر بحوالي 16,7 مليون درهم برسم السنة الفلاحية 2013-2014، كما قام بإحداث مواقع على الانترنت متخصصة في التسويق.

غير أن عمليات المراقبة التي خضع لها المكتب، خصوصا مصلحة تدبير التموينات، كشفت عن وجود مبالغة في الأرقام التي قدمها مكتب التسويق والتصدير، ذلك أنه من أصل 780 تعاونية مصرح بها، فقط 230 تعاونية و10 مجموعات ذات النفع الاقتصادي تسوق منتوجاتها عن طريق المكتب.

أما فيما يتعلق برقم معاملات الفضاءات التضامنية، والذي بلغ بحسب مكتب التسويق والتصدير 16,7 مليون درهم برسم السنة الفلاحية 2013-2014، فهو لم يتجاوز في حقيقة الأمر مبلغ 2,2 مليون درهم، أي بفارق يقدر بـ 14,5 مليون درهم يتعلق بعمليات بيع زيت الزيتون لبعض الإدارات.

### 3.1 تجميع المنتوجات بغرض تموين الصناعات التحويلية وتنمية صادرات المنتوجات المحولة

نص المخطط الاستراتيجي للمكتب على تقديمه لخدمات تسويقية تراعي نوعية الزبائن الذين يتعامل معهم. ويعتبر أرباب الصناعات الغذائية أحد هؤلاء الزبائن، مما يعني أن المكتب مطالب بتقديم خدمات متنوعة لهم من ضمنها تزويدهم انطلاقا من أماكن التجميع والتثمين بالمنتوجات اللازمة.

وقد وقع المكتب في هذا الصدد اتفاقية إطار مع جامعة صناع مصبرات المنتوجات الفلاحية بالمغرب (FICOPAM) بتاريخ 10 فبراير 2014 هدفها تنظيم عمليات تزويد الوحدات الإنتاجية بالزيتون والكبار (câpres) والأعشاب الطبية والعمور والمنكهات ومصبرات الفواكه والخضراوات بواسطة التعاونيات والمنتجين المشتغلين بشكل منفرد من خلال عمليات التجميع والتثمين التي تقوم بها مجموعة مكتب التسويق والتصدير.

غير أنه، إلى غاية يوليوز 2014، لم يتخذ أي إجراء من أجل تفعيل الاتفاقية المذكورة، كما لم يتم توقيع أية اتفاقية مع أي من فروع القطاع.

## 2. التسويق

### 1.2 تسويق المنتوجات في السوق الدولية

لقد اتضح من خلال تحليل الأنشطة التصديرية التي يقوم بها المكتب أن هذا الأخير لا يمارسها إلا بصفة ثانوية وأن حصته في صادرات المنتوجات الفلاحية والغذائية باتت تعرف تراجعا مع توالي السنوات. وهذا ناتج من جهة، عن عدم قدرته على التأقلم مع سياسة تحرير هذا القطاع المتبعة منذ سنة 1986 وظهور مجموعات تصديرية للمنتوجات الفلاحية والغذائية منظمة بشكل جيد وذات قدرات وإمكانات متمامية. كما يعزى هذا التراجع من جهة أخرى، إلى عجز المكتب عن تأمين تموين مناسب للمواد القابلة للتصدير.

وعلى الرغم من الأداء الذي حققه المكتب من حيث كمية المواد المصدرة خلال الموسم الفلاحي 2009 - 2010، والتي قدرت بحوالي 6.337 طن من المنتجات النباتية المحولة والبواكر والحوامض، فإن هذا

الرقم يضل متواضعا وضعيفا مقارنة مع الرقم المحقق خلال السنوات الماضية. فعلى مستوى البواكر والحمضيات فقط، استطاع مكتب التسويق والتصدير، خلال الموسم الفلاحي 1998-1999 تحقيق كميات من الصادرات وصلت إلى 90.218 طن.

إضافة إلى ذلك، ومقارنة مع ما تم تسطيره من أهداف في إطار المخطط الاستراتيجي بخصوص البيع بالأسواق الخارجية، يتبين بأن ما تم إنجازه يظل دون المستوى، بل إنه لم يتجاوز نسبة 1 % من الأهداف المحددة برسم كل سنة فلاحية.

أما فيما يتعلق بمكانة مكتب التسويق والتصدير، باعتباره مصدرا للمنتجات، فينبغي الإشارة إلى أن حضوره ضعيف في سوق الصادرات، ذلك أن الكميات المصدرة تظل محدودة وضعيفة بالمقارنة مع الكميات التي تصدرها المجموعات التصديرية المصنفة ضمن العشرين الأوائل في المغرب.

واضح إذن أن كل التحليلات السابقة تقود نحو خلاصة واحدة مفادها أن مكتب التسويق والتصدير لم يعد ذلك الفاعل القوي بقطاع تصدير المنتجات الفلاحية والغذائية، وبالتالي لم يعد يؤدي مهمته المحددة بموجب القانون على أكمل وجه.

## 2.2 تسويق المنتجات على المستوى المحلي

نظرا لعدم أهليته لتوزيع منتجاته داخل السوق المحلي، يقوم المكتب بتسويقها عبر فرعه شركة "سوكامار" من خلال استغلال العديد من القنوات التسويقية والمتمثلة في المتاجر التضامنية والمحلات التجارية الكبرى والمتوسطة (GMS) والتجارة الإلكترونية والبيع المباشر.

### ■ المتاجر التضامنية والمنصفة

إن الاهتمام الذي توليه مجموعة مكتب التسويق والتصدير للمنتجات المحلية (produits de terroir) وكذا منتجات الاقتصاد التضامني دفع بها إلى إحداث آلية موجهة خصيصا للتعامل مع التعاونيات وصغار المنتجين، حيث تتولى مهمة تسويق منتجاتهم عبر سلسلة من متاجر البيع بالجملة أو شبه الجملة أو بالتفصيل. وقد كان أول متجر تم افتتاحه لهذا الغرض في أبريل 2012 بمدينة الدار البيضاء. كما تم في 2013 افتتاح خمسة متاجر أخرى في مدن المحمدية وأكادير والعرائش وفاس وتمارة. وشهدت سنة 2014 افتتاح متجرين اثنين أحدهما بمدينة بني ملال والآخر بمدينة مراكش.

وفيما يتعلق بأرقام المعاملات المحققة برسم السنتين الفلاحتين 2012-2013 و 2013-2014 فقدرت على التوالي بـ 6 و 16,74 مليون درهم أنجزت في مجملها من طرف متجر الدار البيضاء الذي بلغت حصته في رقم المعاملات حوالي 86 % و 94 % .

وبخصوص أرقام المعاملات المحققة من طرف المتاجر التضامنية برسم السنوات الفلاحية 2012-2013 و 2013-2014، بعد تحييد عمليات بيع زيت الزيتون لبعض الإدارات ، فقد ظلت ضعيفة حيث بلغت على التوالي 3,01 و 2,22 مليون درهم.

### ■ القنوات التسويقية الأخرى

يقوم المكتب بتسويق المنتجات المحلية ومنتجات التجارة المنصفة كذلك عبر مواقع التجارة الإلكترونية التي يتوفر عليها والتي تتمثل في أربعة مواقع إلكترونية للبيع. فعبر هذه المواقع، يتمكن المكتب من تصريف وتسويق تلك المنتجات على المستويين المحلي والخارجي. إلا أن رقم المعاملات المحقق من

قبل المكتب عبر هذه القنوات التسويقية يظل متواضعا حيث قدر بحوالي 0,32 مليون درهم برسم السنة الفلاحية 2013-2014 بالنسبة لكافة الأسواق.

وفيما يخص عمليات البيع التي يقوم بها المكتب عن طريق المحلات التجارية الكبرى والمتوسطة بواسطة الشركة التابعة له "سوكامار"، فتبقى قليلة ومحدودة وتشمل فقط المنتوجات الفلاحية غير المحولة.

أما بشأن عمليات البيع المباشر، وعلى امتداد الفترة موضوع الدراسة، اكتفى فرع المكتب "سوكامار" بتسويق تفاح "جبال تادلة" وذلك في إطار اتفاقية التسويق والتجميع التي تربط مجموعة مكتب التسويق والتصدير بالمنتجين الصغار والمتوسطين المنتمين للجهة، حيث التزمت المجموعة بموجب هذه الاتفاقية بتجميع المحصول داخل أماكن التبريد لديها من أجل تسويق جزء منه محليا وتصدير الجزء الآخر إلى الخارج. ومع ذلك، فقد اتسمت عائدات البيع المنجزة في إطار هذه الاتفاقية بالتواضع علما بأن شركة "سوكامار" لا تتدخل في هذه الحالة سوى بصفتها وسيطا.

وكخلاصة لما سبق، تظل المعاملات التجارية المنجزة داخل السوق المحلي وعبر كافة القنوات ضعيفة جدا وبعيدة كل البعد عن الأهداف المسطرة، حيث بلغت نسبة الإنجاز، على مستوى رقم المعاملات، 1,41% برسم السنة الفلاحية 2010-2011. كما بلغت برسم السنوات الثلاث الموالية على التوالي 0,04% و 2,13% و 3,39%.

### 3. تمويل الجماعات

علاوة على مهمته القانونية التي يمارسها بموجب القانون رقم 30.86 والمتمثلة في تصدير المنتوجات الفلاحية ومنتجات الصناعة الغذائية، يمارس المكتب مهام أخرى ثانوية مسندة إليه في إطار اتفاقيات مع بعض الإدارات. وفي هذا الصدد لا تؤثر عمليات التمويل هاته على مالية المكتب، لكون الأداء يتم مباشرة من طرف الإدارة، حيث يكتفي المكتب فقط بلعب دور صاحب المشروع الذي يتولى مهام التحضير والإعلان عن طلبات العروض ووضع أنظمة الاستشارة.

أما بخصوص العمليات المتعلقة بتمويل بعض السكان المحتاجين، فإن المكتب يقوم بأداء مستحقات ممونه من موارده المالية قبل أن يقوم باستعادتها لاحقا من صندوق المقاصة ومن المكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني ومن الباعة المعتمدين.

### ثالثا. تقييم الوضعية المالية لمجموعة مكتب التسويق والتصدير

في غياب حسابات مندمجة لمجموعة مكتب التسويق والتصدير (مكتب التسويق والتصدير كمؤسسة عمومية والشركة التابعة له "سوكامار") كما يقضي بذلك القانون رقم 38.5 المتعلق بالحسابات المندمجة للمؤسسات والمقاولات العمومية، اعتمد المجلس على تقييم الوضعية المالية لكل وحدة على حدة برسم الفترة الممتدة من السنة الفلاحية 2008-2009 إلى السنة الفلاحية 2012-2013.

في هذا الإطار، عمد المجلس في مرحلة أولى إلى تحليل مكونات إيرادات الاستغلال الخاصة بالمكتب<sup>2</sup>، ليقوم في مرحلة ثانية إلى دراسة وتفسير وتأويل بعض المؤشرات المحاسبية والمالية التي تهم كل مؤسسة على حدة.

## 1. بالنسبة للمؤسسة العمومية "مكتب التسويق والتصدير"

من خلال تحليل بنية المداخل المتأتية من مختلف الأنشطة والمهام الممارسة من طرف مكتب التسويق والتصدير، يتبين بأن معظم المداخل تتأتى من المهام الثانوية للمكتب. كما أن الحصة الأكبر من الإيرادات تتأتى من إيجار البنائيات غير المستغلة من طرف المكتب. فمذ السنة الفلاحية 2009-2010، لم تتوقف حصة المداخل المتأتية من التصدير، الذي يعد النشاط الأساسي والقانوني للمكتب، عن التراجع وذلك على امتداد الفترة موضوع الدراسة. وهو ما تبينه نسبة العمولات الناجمة عن تدخلات المكتب في إطار مهامه الأساسية والتي سجلت بالنسبة للسنة الفلاحية 2012-2013 معدلات شبه منعدمة (0,08%) مقابل 56,02% بالنسبة للعمولات المتحصل عليها من تموين بعض الإدارات و 43,90% بالنسبة للإيجارات المحصلة، وهو ما يجعل موارد المكتب متوقفة بشكل كبير على المداخل المتأتية من الأنشطة الثانوية والعرضية. إضافة إلى هذا، فقد تبين من خلال تحليل بعض المؤشرات المحاسبية والمالية أن المكتب عاجز تماما عن إنتاج قيمة مضافة، والتي ظلت خلال الفترة موضوع الدراسة سلبية. بعبارة أخرى فإن ما ينتجه المكتب يظل أقل من استهلاكاته الوسيطة. أضف إلى هذا التحملات الضريبية وتكاليف المستخدمين والتي تقاوم من حدة العجز مما ينتج عجزا خاما للاستغلال (IBE) يتجاوز في بعض الأحيان 80% من مجموع الإيرادات (السنة الفلاحية 2010-2011 نموذجاً).

ويضاف إلى ذلك كله المردودية المالية للمكتب والتي تظل ضعيفة أو سلبية في بعض السنوات، مما يعني أن الأموال المستثمرة من طرف المكتب لا تدر أرباحاً.

## 2. بالنسبة للفرع "سوكامار"

بالنسبة لشركة "سوكامار" التابعة كلياً لمكتب التسويق والتصدير والتي تعتبر دعامة الأساسية في ممارسته لمهامه، فإنها تظل من الوحدات التي تتميز بعجز هيكلية ودائم في ميزانياتها. وإذا كانت، على عكس مكتب التسويق والتصدير، تنتج قيمة مضافة إيجابية، إلا أن هذه الأخيرة يتم امتصاصها من طرف وسائل الإنتاج البشرية والتقنية. بل إنها في بعض السنوات، وعلى الخصوص سنوات 2009-2010 و 2012-2013، لم تكن كافية لتغطية مصاريف عاملي الإنتاج المذكورين (الموارد البشرية والعامل التقني). والحصيلة المباشرة لهذا الوضع هي نتيجة سلبية للاستغلال وبالتالي ناتج صافي سلبي بالنسبة لكل الفترة موضوع الدراسة. كما شهدت الرساميل الذاتية تقلصاً بسبب تراكم العجز المسجل برسم مختلف السنوات الفلاحية.

وكخلاصة، فإن التحليلات السابقة تتجه نحو استنتاج واحد مفاده أن كلا من مكتب التسويق والتصدير والشركة التابعة له "سوكامار" يشكلان وحدتين بدون مردودية مالية.

<sup>2</sup> تهم تحليل مكونات إيرادات الاستغلال مكتب التسويق والتصدير فقط. بالنسبة للتحليلات الأخرى فقد همت المكتب وفرعه سوكامار.

## أهم التوصيات

بعد مهمته الرقابية الأولى التي أنجزها سنة 2010، والتي دعا على إثرها السلطات العمومية إلى التفكير جديا في مستقبل مكتب التسويق والتصدير بالنظر إلى الوضعية الهشة التي بات يوجد عليها، فقد توصل المجلس، في مهمته الحالية، من الوقوف على نفس الملاحظات لكن هذه المرة بأبعاد أكثر إشكالا وتعقيدا تستدعي من قبل السلطات المختصة أجوبة فورية. وفي شكله الحالي، يظل المكتب غير قابل للاستمرار.