

مكتب التسويق والتصدير

أحدث مكتب التسويق والتصدير سنة 1965، كمؤسسة عمومية تتمتع باحتكار تصدير المنتجات الفلاحية ومنتجات الصناعات الغذائية، وكذا بمراقبة هذه الصادرات، بالإضافة إلى تمثيل المغرب في جميع المعارض الاقتصادية التي يمكن أن تساعد على بيع المنتجات المغربية في الخارج.

وبعد تحرير قطاع التصدير سنة 1986، وضع القانون رقم 30.86 المتعلق بإعادة تنظيم المكتب الصادر بتاريخ 28 مايو 1993، حدا لاحتكاره لهذا القطاع، حيث تم بموجبه إعادة تحديد مجال اشتغاله ليقصر على تصدير المنتجات الفلاحية، وكذا منتجات الصناعات الغذائية.

وقد 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 تموقع المكتب. غير أن كل هذا لم يمكن مكتب التسويق والتصدير من تجاوز هذه المرحلة الانتقالية بنجاح، وبالتالي جعله قادرا على الاشتغال في محيط تنافسي.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أولا. حصيلة إعادة الهيكلة وإعادة التموضع

1. عملية إعادة الهيكلة

يتركز مخطط إعادة هيكلة مكتب التسويق والتصدير، والذي تم الشروع في تطبيقه سنة 2005، بالأساس حول المحاور المتعلقة بالجانب المؤسساتي، وكذا حول مساهمات المكتب في رأسمال بعض الشركات، بالإضافة إلى الجوانب الاجتماعية والمالية. وفي هذا الإطار، لوحظ ما يلي:

- فيما يخص الجانب المؤسساتي، نص مخطط إعادة الهيكلة على تحويل المكتب إلى شركة مجهولة الاسم تدمج أنشطة فروعه "سوكامار" و"سوكوبر". 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 نهاية 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، فإذا كانت عملية المغادرة الطوعية قد مكنت المكتب من التقليل التدريجي من كتلة الأجور، فقد كان لها أثر مباشر على تقليص موارده البشرية وشغور مجموعة من مناصب المسؤولية.
- ومن جهة أخرى، وفي إطار مخطط إعادة الهيكلة المذكور، تم التناقص 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. عملية إعادة التموقع

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 بحوالي 1,8 مليون درهم.

وقد أسفرت هذه الدراسة عن اقتراح تموقع جديد للمكتب تمت المصادقة عليه من طرف المجلس الإداري لمكتب التسويق والتصدير المنعقد في يناير 2010. ويتمحور هذا المخطط الاستراتيجي حول عنصرين أساسيين هما: سياسة التموين 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، أيضاً، تحديد طرق تنظيم التثمين على المستوى المحلي بواسطة البحث عن آليات لتمويل المواسم الفلاحية، وكذا مساعدة المنتجين فيما يخص الامدادات الزراعية.

أ. الاستهداف الجغرافي

أوصت الدراسة سالفه 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.

ب. 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 بحوالي 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). إضافة إلى ذلك، تبين استفادة كبار الفلاحين من معظم المدخلات الموزعة، حيث استفاد أربعة فلاحين من مجموع ستة وعشرون منتجا من 86% من تلك المدخلات، عكس ما نصت عليه الاتفاقية، والتي كانت تستهدف الفلاحين الصغار والمتوسطين.

ومن جهة أخرى تبين، من خلال دراسة الملفات الإدارية للمستفيدين من المدخلات في إطار الاتفاقية سالفه 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.

وكنتيجة لما سبق، نتج عن هذا المشروع مبالغ غير محصلة لفائدة المكتب الشريف للفوسفات تقدر بما يناهز 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.

ج. 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. وقد سجل المجلس، بخصوص عملية التثمين، ملاحظات تهم المحاور التالية:

■ الإجراءات الواجب اتخاذها بمحطات التثمين

يشكل التوضيب والتلفيف 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 وتلفيفا 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 والتلفيف 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 دفاتر حمولات تحدد عمليات التثمين التي يتوجب اتباعها، وكذا المتطلبات التقنية الواجب احترامها حسب نوع الزراعة وحسب السوق المستهدف.

■ برنامج دعم التصديق (certification) على منتجات الفلاحين الصغار والمتوسطين

إن قيام المكتب باختيار التوقيع 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 لتوزيعها، إذ يتوجب أن يتم إصدار هذه الشهادات بناء على عمليات محددة من طرف المحلات التجارية سائلة الذكر، تشرف عليها مكاتب مختصة مشهورة.

ومن أجل الولوج للأسواق المذكورة أعلاه، وقع المكتب شهر سبتمبر 2011 اتفاقية شراكة مع الوزارة المكلفة بالتجارة الخارجية، وكذا وزارة الاقتصاد والمالية، تهم برنامجاً لدعم تصديق الفلاحين الصغار والمتوسطين، برسم الفترة الممتدة من 2011 إلى 2013. وتشمل هذه الاتفاقية عملية منح شهادات التصديق لما مجموعه 3.818 مستفيداً 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، لتفعيل البرنامج برسم الموسم الفلاحي 2012-2013. إلا أنه، إلى غاية يونيو 2014، لم يتم إنجاز أي شيء في هذا الإطار.

وكنيجة 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، ويمكن 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 246.412,00 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 يبنّي على معيار "المنتج/السوق"²³ وكذا عمليات تدبير العلامات التجارية من أجل ولوج أمثل لمنتجات المكتب. وقد تم تسجيل ملاحظات بخصوص المحاور التالية:

أ. التموضع بناء على معياري المنتج/السوق (Positionnement produit/marché)

من أجل احترام توجيهات اللجنة بين-وزارية وكذا استراتيجية الحكومة بالقطاعات الفلاحي والتجارة الخارجية، أوصى المخطط الاستراتيجي لمكتب التسويق والتصدير بالانحياز على الأنشطة الأساسية للمكتب، أي قطاع الفلاحة والصناعات الغذائية بجميع مكوناتها، والتي تضم المنتجات التقليدية الطازجة والمحولة، وكذا المنتجات البيولوجية، والمنتجات المحلية، ومنتجات الاقتصاد التضامني، ومنتجات الصنف الرابع²⁴، والمنتجات الموجهة للصناعات الغذائية.

وفيما يخص الإنجازات، تبين، من خلال تحليل مبيعات المكتب، أنه لا وجود يذكر لاعتماد معيار المنتج/السوق بالسوقين المحلي والدولي بخصوص المنتجات الموجهة للصناعات الغذائية ومنتجات الصنف الرابع.

وبخصوص المنتجات الأخرى، ليس للمكتب حضور فعلي بالسوق الخارجي خلال الفترة موضوع الدراسة والممتدة من الموسم الفلاحي 2009-2010 إلى 2013-2014.

ب. 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 أيضاً بتنظيم ومواكبة عمليات إصدار الشهادات ووضع علامات تجارية للمنتجات المصدرة من طرف المكتب.

وفي هذا الصدد، تبين، من خلال تحليل هذا المحور، عدم توفر المكتب على سياسة محددة المعالم لتدبير العلامة التجارية الخاصة بكل أصناف المنتجات، كما لم يرق المكتب بإعمال أي إجراء يهتم بتدبير العلامات التجارية للمنتجات

²³ تركيبة تجمع منتج واحد أو أكثر وقطاع أو عدة قطاعات من السوق. بحيث تشكل كل تركيبة عرض موجه لشريحة معينة من الزبائن.

²⁴ منتجات الصنف الرابع هي عبارة عن فواكه وخضار جاهزة للاستهلاك (منظفة وموضبة ومقطعة وجاهزة للاستعمال).

كما هو منصوص عليه بمخطط التموضع الاستراتيجي الخاص به. علاوة على ذلك فإن تركيز مجهودات التموين والتسويق حول المنتجات المحلية، وكذا منتجات الاقتصاد التضامني جعله في وضع صعب، حيث إن صغار الفلاحين المنضوين في إطار تعاونيات يعرضون منتجات تحت علامات تجارية مختلفة بجودة وأثمنة وأشكال تغليف وتغليف مختلفة، مما ينتج عنه وضعية تتسم بتعدد العلامات التجارية والأثمنة والجودة بالنسبة للمنتوج الواحد، عكس ما يتطلبه ولوج الأسواق الخارجية، والتي تفرض تقديم عروض منسجمة ومثممة من حيث العلامة التجارية والتلفيف والسعر. وباستثناء المبادرة التي قام بها المكتب شهر ماي 2014 بمعية تعاونيات "زيت أركان" (التي تهتم خلق علامة تجارية لزيت الأركان المخصصة للأكل، وعلامة تجارية أخرى لزيت الأركان المخصصة للتجميل)، لم يقم هذا الأخير بأي عمل يذكر يدخل في إطار تدبير العلامات التجارية بخصوص المنتجات الأخرى، علما أن مراجع المكتب تتضمن أكثر من 2936 منتوج.

ومن جهة أخرى قام المكتب سنة 2013 بخلق علامة تجارية إسمها "أمورينو"، غير أنه لم يقم 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 إعطاء التسمية أو وضع العلامة التجارية، ظلت الاتفاقية التي وقعها المكتب في شتنبر 2011 من أجل دعم صغار ومتوسطي المنتجين الفلاحيين، في هذا الصدد، دون تنفيذ.

ثانيا. تقييم إنجاز المكتب لمهامه القانونية

تعتبر المهام المنجزة من طرف المكتب نتيجة لمخططة الاستراتيجية لإعادة التموضع، 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 للمكتب بتسويق منتجاته، بشكل مباشر، إلا بالأسواق الخارجية.

ومن جهة أخرى، يمارس المكتب مهام إضافية أولكت له بموجب اتفاقيات، ويتعلق الأمر بتموين القوات المسلحة الملكية المتواجدة بالمناطق الجنوبية، وكذا الساكنة المدنية بالمناطق الجنوبية. ومن أجل ممارسة المهام الموكلة إليه، يقوم المكتب بمزاولة الأنشطة التالية:

- تجميع الفلاحين الصغار والمتوسطين؛
- تسويق المنتجات بالأسواق الداخلية والخارجية؛
- تموين الجماعات.

1. التجميع

يرتكز هذا النظام على تجميع الفلاحين حول فاعلين لهم إمكانيات تديرية مهمة، حيث يمكن المنتجين الذين تم تجميعهم من الاستفادة من تقنيات الإنتاج الحديثة ومن الإمكانيات المتاحة للتمويل، بالإضافة إلى ولوج السوق الداخلي والخارجي. كما يرتكز هذا النظام، أيضا، على شراكة بين مرحلة الإنتاج ومرحلة التسويق والتصنيع، وذلك بموجب عقود يتم من خلالها تحديد التزامات الطرفين في إطار مشاريع تجميع محددة.

ويمكن، بالنسبة لمكتب التسويق والتصدير الذي يقوم بدور التجميع، التمييز بين ثلاثة أنواع من مشاريع التجميع، وذلك على النحو التالي:

- تجميع المنتجين الصغار والمتوسطين؛
- تجميع المنتجات المحلية المرتبطة بالاقتصاد التضامني؛
- التجميع الموجه لتموين 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 المديرات الجهوية للفلاحة. وحسب المعلومات المقدمة من طرف المكتب، فإنه باستثناء اتفاقية التجميع المتعلقة "بتفاح جهة تادلة أزيلال"، لم يتم تفعيل أي من تلك الاتفاقيات. إلا أن عمليات التدقيق أظهرت عكس ذلك، حيث تبين أنه تمت مباشرة مشاريع تجميع أخرى، لكن دون تحقيق نتيجة تذكر.

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

ومن 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 كمجمع، أية قيمة مضافة للمنتوج، ولم يحترم التزاماته التعاقدية تجاه الفلاحين الذين تم تجميعهم.

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

2.1. تجميع وتنشيط المنتجات المحلية المرتبطة بالاقتصاد التضامني

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة ذات الطابع التجاري، حيث يتدخل مكتب التسويق والتصدير، أساسا، أثناء مرحلة تسويق المنتجات باعتباره يلعب دور الوسيط بين العرض والطلب. وهو ما من شأنه أن يمكنه من تقليص عدد الوسطاء، وضمان التسويق على المستوى المحلي بالنسبة لمنتجات المنتجين المنضوين داخل مجموعات، أو تصديرها نحو الخارج، وبالتالي تمكين هؤلاء المنتجين 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 المنتجات المرتبطة بالاقتصاد التضامني، عمد المكتب إلى إحداث ثمانية فضاءات تضامنية مكنته 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، هناك، فقط، 230 تعاونية و10 مجموعات ذات النفع الاقتصادي تسوق منتجاتها 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، حيث تبين أن الفارق المتبقي الذي يقدر بحوالي 14,5 مليون درهم يتعلق بعمليات بيع زيت الزيتون لبعض الإدارات.

3.1. تجميع المنتجات بغرض تمويل الصناعات التحويلية وتنمية صادرات المنتجات 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 والتنشيط بالمنتجات اللازمة.

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

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

2. التسويق

يمكن، في هذا الصدد، التطرق إلى الجوانب التالية:

1.1. تسويق المنتجات في السوق الدولية

لقد اتضح، من خلال تحليل الأنشطة التصديرية التي يقوم بها المكتب، أن هذا الأخير لا يمارس هذه الأنشطة إلا بصفة ثانوية وأن حصته في صادرات المنتجات 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

للمنتجات الفلاحية والغذائية منظمة بشكل جيد وذات قدرات وإمكانات متنامية. 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 تحقيق 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 نقود 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.

أ. المتاجر التضامنية والمنصفة

إن الاهتمام الذي توليه مجموعة مكتب التسويق والتصدير للمنتجات المحلية (produits de terroir)، وكذا المنتجات المرتبطة بالاقتصاد 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 بالتقسيط. وقد كان أول متجر تم افتتاحه لهذا الغرض في أبريل سنة 2012 بمدينة الدار البيضاء. كما تم في سنة 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 و2013-2014 فقدت، على التوالي، بحوالي 6 و16,74 مليون درهم، أنجزت في مجملها من طرف متجر الدار البيضاء الذي بلغت حصته في رقم المعاملات، على التوالي، بالنسبة للفترتين المذكورتين، حوالي 86% و94%.

وبخصوص أرقام المعاملات المحققة من طرف المتاجر التضامنية برسم السنتين الفلاحية 2012-2013 و2013-2014، بعد تحييد عمليات بيع زيت الزيتون لبعض الإدارات، فقد ظلت ضعيفة، حيث بلغت، على التوالي، 3,01 و2,22 مليون درهم.

ب. 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 وبواسطة الشركة التابعة له "سوكامار"، فتبقى قليلة ومحدودة وتشمل فقط المنتجات 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 لجهة "تادلة-أزيلال"، 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، على التوالي، برسم السنوات الثلاث الموالية نسبة 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 المنتجات الفلاحية ومنتجات الصناعة الغذائية، يمارس المكتب مهام أخرى ثانوية مسندة إليه في إطار اتفاقيات مبرمة مع بعض الإدارات. وفي هذا الصدد، لا تؤثر عمليات التمويل هاته على مالية المكتب، لكون الأداء يتم مباشرة من طرف الإدارة المعنية، حيث يكتفي المكتب فقط بلعب دور صاحب المشروع الذي يتولى مهام التحضير والإعلان عن طلبات العروض ووضع أنظمة الاستشارة.

أما بخصوص العمليات المتعلقة بتمويل 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. غير أن المكتب لا يقوم بتسجيل هذه العمليات بالمحاسبة الخاصة به رغم أثرها على ماليته.

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.

وفي هذا الإطار، عمد المجلس، في مرحلة أولى، إلى تحليل مكونات إيرادات الاستغلال الخاصة بالمكتب²⁵، 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 البنايات غير المستغلة من طرف المكتب. فمنذ 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 للعمليات المتحصل عليها من تمويل الأقاليم الجنوبية، 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، التحويلات الضريبية وتكاليف المستخدمين، والتي تفاقم من حدة العجز. مما ينتج عجزا خاما للاستغلال (IBE) يتجاوز في بعض الأحيان 80% من مجموع الإيرادات (السنة الفلاحية 2010-2011 نموذجا).

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 أرباحا.

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 هيكلي ودائم في ميزانيتها. 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

²⁵ تهم تحليل مكونات إيرادات الاستغلال مكتب التسويق والتصدير فقط. بالنسبة للتحليلات الأخرى فقد همت المكتب وفرعه "سوكامار".

بعض السنوات، وعلى الخصوص السنتين الفلاحيّتين 2009-2010 و2012-2013، لم تكن كافية لتغطية مصاريف وسائل 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 تقلصا 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.

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، إلى 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.

II. جواب المدير العام لمكتب التسويق والتصدير

(نص الجواب كما ورد)

أولا. حصيلة إعادة الهيكلة وإعادة الترميم

1. عملية إعادة الهيكلة

أ. عدم صدور مشروع تحويل المكتب إلى شركة مجهولة الاسم إلى حيز الوجود

تم إرسال المشروع الجديد للقانون من طرف الوزارة الوصية للأمانة العامة للحكومة في شهر غشت 2014 وهو يوجد الآن لدى وزارة الاقتصاد والمالية.

ب. عدم إتمام تصفية خمس شركات تابعة

ترتبط مسؤولية تصفية هذه الشركات بأطراف أخرى ليس للمكتب أي سلطة عليها، حيث أنه قام بالتذكير بصفة مستمرة لدى مصفي هذه الشركات القضائيين أو المعينين من طرف الدولة. فيما يخص شركة سوبليم فقد تم تعيين مصفي جديد أبان عن إرادة قوية لإتمام هذه المسطرة بالتنسيق مع رئيس مرفق التدقيق الداخلي ومراقبة التدبير للمكتب كمخاطب لهذا المصفي.

ج. استمرار المكتب في تمويل الفلاحين بعدة طرق

لم يمنح المكتب أبدا تسبيقات من أمواله الخاصة وذلك طبقا لتوجيهات خارطة الطريق الموضوعية سنة 2005 بل مجرد دفعات على الصادرات الفعلية بعد بيع المنتج في الأسواق الدولية وتحصيل دخله في انتظار التصفية النهائية لكل صنف، وقد تم تقديم بيان مفصل بكل المبالغ، التي تم اعتبارها من طرف المجلس الأعلى للحسابات كتسبيقات، ضمن أجوبة المكتب للسادة مستشاري المجلس.

وفيما يتعلق بتسبيقات أو تسهيلات سوكمار، تجب الإشارة إلى أن ذلك يدخل في إطار الاختصاصات التي تمارسها هذه الشركة منذ 1972 في إطار استراتيجيتها التجارية الخاصة بها. وفي هذا الصدد لاحظت الإدارة الجديدة لسوكمار المعنية منذ يوليوز 2013 وجود ديون مستحقة تتجاوز 20 مليون درهم تتعلق بالنشاط العادي لهذه المؤسسة المستقلة ويجري استخلاصها باستخدام الضمانات المتطلبة عادة من طرف هذه الشركة.

2. عملية إعادة الترميم

1.2. سياسة التموين

أ. استهداف الاتفاقية المبرمة مع المكتب الشريف للفوسفات لمنتجي سوس-ماسة عوض دكالة-عبدة

لم يستعمل المكتب من الغلاف المالي المخصص للاتفاقية حتى 18% ومن ثم فإن الإشكالية التي واجهها المكتب لم تكن مطلقا عدم توفر تمويل لمنتجي جهة شتوكة-عبدة الذين استفادوا مع ذلك من أكثر من 35% من التمويلات الموزعة فعلا، لحساب منتجي سوس-ماسة والدار البيضاء-المحمدية والشاوية، ولكن وبصورة حصرية بسبب التفاوت الهام بين وقت وضع المكتب الشريف للفوسفات للمواد الفلاحية رهن إشارة المنتجين والوقت البيولوجي المحدد للبذر، حيث رفض معظم المسجلين بالعشرات لدى المكتب حيازة هذه المواد بعد تجاوز تاريخ البذر بكثير اعتبارا لكون أغلبيتهم الساحقة هم منتجون في الحقل الكلي. ومن ثم فإنه لم يتم مطلقا حرمان أي منتج من جهة شتوكة الواليدية-عبدة من تسبيقات المواد الممنوحة من طرف المكتب الشريف للفوسفات.

أما التوجه لجهات أخرى وليس فقط لجهة سوس-ماسة، فإن المكتب كان مضطرا للجوء إليها للاستجابة لإلزامياته التجارية مع الشركاء التجاريين الأجانب الذين جعل المكتب الشريف للفوسفات من التوقيع معهم شرطا قريبا لتفعيل شراكته مع المكتب. واعتبارا لكون هذا التوجه نحو سوس-ماسة، مثله في ذلك مثل التوجه إلى منطقة الدا البيضاء-المحمدية ومنطقة الشاوية اللتين لجأ المكتب إليهما أبضا، لم يكن مبينا في الاتفاقية الأولية بين المكتبين، فإن إدارة المكتب قد عرضته للمصادقة من طرف المجلس الإداري، وقد تم ذلك بحضور ممثل عن المكتب الشريف للفوسفات. وذلك على غرار جميع القرارات المطبقة داخل المكتب التي تمر أولا عبر المصادقة من لدن المجلس الإداري.

ب. التثمين

■ عدم خضوع عمل محطة سيدي سليمان لأي مرجعية تقنية

توجد محطة سيدي سليمان في مرحلة التصديق (GLOBAL GAP) وقد تطلب هذا المسار إصلاح بنيتها وأساليبها.

■ عدم استطاعة المكتب ممارسة مهمته الأساسية وهي تصدير المنتجات الفلاحية والغذائية

فيما يتعلق بالتصدير فقد باشر المكتب عملياته منذ 29 أكتوبر للموسم الفلاحي 2015-2016 وقد استطاع إلى غاية 5 دجنبر 2015، إرسال 20 حاوية حوامض وخضر إلى فرنسا وكندا وروسيا، وقد تم القيام بهذه العملية لإبراز قدرة المكتب على التصدير واستمرار جاذبيته لدى المنتجين والتعاونيات حيث تتعين المصادقة على مشروع قانونه وعلى عقد برنامجه وتفعيل برنامجه الاستثماري ليستطيع، بعد أن تم إصلاحه وتطهيره وإعادة هيكلمته، القيام بمهمته الأساسية في التصدير.

2.2. المحاور الأساسية لاستراتيجية التسويق

أ. التوضع بناء على معياري المنتج/السوق

لا يتوفر المكتب على أي وسيلة قانونية أو بشرية لتحقيق ذلك، إذ كيف يمكن لمؤسسة عمومية ذات طابع تصديري لا تتوفر على أي إطار في التسويق أو التجارة أو اللوجستيك من بين أعوانها، أن تقوم بالتصدير؟

ب. تدبير العلامات التجارية

يعتبر تدبير كهذا معقدا وشاقا لأنه يستدعي عمليتين موازيتين: انخراط المنتجين والتعاونيات من جهة، وتثمين منتوجات التصدير من جهة أخرى. فبعد العملية التي تمت لفائدة تعاونيات أركان والتي توجت بنجاح جلي، قام المكتب بنفس الأمر بالنسبة لزيت الزيتون والعسل والفواكه والخضر، حيث تم ابتكار علامة تجارية للمنتجات الغذائية المحلية المعدة للتصدير "Treasure" وعلامة لمنتجات التجميل المعدة للتصدير "Novel" وعلامة للمنتجات المحلية الموجهة للسوق الداخلي "Amurino" وعلامة للفواكه والخضر المعدة للتصدير "MAROC VEGETAL". وإن مجمل الحاويات التي تم تصديرها إلى غاية 2015.12.05 قد صدرت تحت هذه العلامة التجارية الجديدة.

هذا إضافة للمواقع المؤسسية ومواقع التجارة الالكترونية المشغلة والتي تم تحسينها وتطوير آليات تشغيلها وتوزيع مبيعاتها في إطار مواكبة جديدة من طرف ITC-ONU، وقد تم إنشاء موقع إلكتروني جديد "MAROCNESS" خصص للمنتجات الممتازة الموجهة للتصدير وموقع مؤسسي "MAROC VEGETAL" بالنسبة للفواكه والخضر.

ثانيا. تقييم إنجاز المكتب لمهامه القانونية

تجدر الإشارة إلى أن المهام المعالجة هنا من طرف السادة مستشاري المجلس، تنبثق من الإستراتيجية الجديدة للمكتب والمصادق عليها من طرف مجلسه الإداري بتاريخ 2010.01.07، غير أن السادة المستشارين لم يتناولوا إلا محور تجميع الفواكه والخضر ومحور منتجات الاقتصاد التضامني ومحور تموين صناعات التعليب، في حين أن هناك محورا استراتيجيا رابعا يتعلق بتمويل القوات المسلحة الملكية والأقاليم الجنوبية والذي لا يعد نشاطا ثانويا في استراتيجية المكتب الجديدة بل محورا أساسيا قائما بذاته فيها. فزيادة على أن هذا المحور يتوفر على إمكانات مهمة للتصدير بسبب التجربة المتراكمة للمكتب فيه منذ أربعين سنة، يشغل 3/2 أعوان المكتب ويدير رقم معاملات يتجاوز ملياري درهم سنويا، كما يمارس في أحسن شروط الحكامة الجيدة وبالرضى التام للسلطات العمومية والمستفيدين.

1. التجميع

1.1. تجميع المنتجين الصغار والمتوسطين

قام السادة المستشارون بمقارنة الأهداف المعلنة في اتفاقيات التجميع المبرمة سنة 2010، مع نتائج هذه التجميعات إلى غاية 2014، في حين أن مشاريع التجميع هذه لم تنجز بسبب عدم احترام القرض الفلاحي لالتزاماته ولعدم التوقيع على عقد البرنامج الجديد للمكتب وعدم إعطاء الإشارة لتطبيق برنامجه الاستثماري التي تعد كلها الوسائل التي من خلالها وعلى أساسها يتم تقييم النتائج.

وحتى مشروع تفاح تادلة الذي تم إعطاء انطلاقته، لم ينجز أبدا ضمن هذا الإطار، ذلك أن خصوصيته الاستثنائية دفعت المكتب للقيام به ولو بحجم صغير نظرا لقلة الموارد البشرية التي يتوفر عليها ولإشكالية التمويل اللذين يعدان الأليتين اللتين لا مناص منهما لتفعيل مشاريع التجميع الموقع عليها. وبحكم أنه منتج تقليدي بالنسبة لشركة سوكمار فإن مجموعة المكتب قد شمرت على ساعدها لمواجهة هذا التحدي الخاص والتميز.

واعتبارا لذلك فإنه ليس هناك أي مجال للمقارنة بين الأهداف الأساسية لمشروع التفاح والنتائج المحققة ولو أن هذه النتائج مكنت من مضاعفة المدخول الصافي للمنتج ما بين 5 إلى 10 مرات.

بالنسبة لتأمين بيع منتجات مجمعي التفاح، بحكم أنه المشروع الفريد المنجز بحجم صغير، لا بد من الإشارة إلى أن الثمن الصافي المؤدى للمنتج برسم موسم 2014/2015 بلغ 4,60 دراهم للكلغ في حين أنه كان يتراوح قبل بداية التجميع بين 0,50 درهم و1 درهم.

فيما يتعلق بالديون المترتبة في ذمة منتجي الخرشوف وحوامض الغرب، فإن سوكمار تتوفر على كل الضمانات الضرورية للحفاظ على حقوقها، حيث بلغت الأداءات على التوالي 706.364,26 درهما و246.195,37 درهما.

2.1. تجميع وتأمين المنتجات المحلية المرتبطة بالاقتصاد التضامني

لا يوجد أي سبب يدفع المكتب للمبالغة في أرقام التعاونيات المنخرطة لديه بل ويمتنع عن مثل هذه الممارسات غير المشرفة، حيث أن عدد التعاونيات وصل إلى اليوم فعلا إلى 875 حسب الجذاعة المفصلة المدلى بها للسادة المستشارين ضمن ملحقات الجواب على تقرير المجلس والتي تحتوي على كل أسماء التعاونيات ومنتجاتها واسم الرئيس والعنوان والهاتف، أي كل وسائل مراقبة مصداقية الأرقام المصرح بها من المكتب. هذا الأخير الذي أوضح أن عدد التعاونيات التي أبرمت اتفاقيات شراكة بلغت فعلا 780 في تلك الفترة إلا أن التي سلمت منتجاتها لم تتجاوز 230 تعاونية و10 مجموعات ذات نفع اقتصادي تضم 90 تعاونية حيث بلغ العدد الإجمالي 320 تعاونية في 2014. بالنسبة لبقية التعاونيات، فإن المكتب يواكبها لضبط الجودة والتأمين والتلفيف والعلامة قبل المرور معها إلى مرحلة تسجيل منتجاتها لديه والتسليم والبيع.

- فيما يخص رقم المعاملات، فإن بيع زيت الزيتون يخضع تماما لنفس المخطط التجاري المتبنى من طرف شركة سوكمار بالنسبة لمنتجات الاقتصاد التضامني. ويتم تجميع منتج زيت الزيتون من طرف سوكمار من أماكن التعاونيات وتسليمها للإدارة المعنية حسب شروطها مع استخلاص الثمن وتحويله للتعاونيات المعنية، وكل ذلك على غرار باقي منتجات التعاونيات.

- إن رقم المعاملات المقيد من طرف المكتب لا يغطي فقط المبيعات عن طريق فضاءات البيع أو المواقع الالكترونية، ولكن أيضا البيوع التي يمكن أن تسلم مباشرة من مقر التعاونيات إلى الزبون الذي قد يكون مقولة تشتري هدايا أو إدارة كما في حالة الزيوت أو أي مجموعات أخرى أو تجار الجملة.

2. التسويق

2.2. تسويق المنتجات على المستوى المحلي

ب. القنوات التسويقية الأخرى

كما سلف التنويه فإن تدخل المجموعة بجهة تادلة لا يمكن تسجيله في إطار المشروع المبرم مع وزارة الفلاحة، بسبب عدم أحقية المكتب الحلول محل القرض الفلاحي كما وعدم توفره على أي من الإمكانيات التي كان سيتيحها عقد برنامجه وبرنامجه الاستثماري، ولذا فإن عمليات البيوع لم تهم إلا الكميات التي تسلمتها المجموعة من التعاونيات المنخرطة لديها. إن إمكانيات الجهة كبيرة ولو كانت تمت مواكبة القرض الفلاحي وتفعيل الوسائل الضرورية فإن المكتب يتوفر على كل المؤهلات الضرورية منها طاقات التخزين والتبريد التي تسمح بتأمين وتسويق كميات كبرى. لقد تم انخراط أربع تعاونيات جديدة بالمكتب في يونيو الأخير مما يدل على نجاح المكتب.

لا بد من ملاحظة أن نسبة الانجاز تشكل نقطة تقاطع بين أهداف ونتائج، في حين أن تحقيق الأهداف رهين بوسائل لم تتح للمكتب. إنه من قبيل البديهي وجوب ربط إلزامية تحقق النتائج بالزامية توفر الوسائل وفي حالة المكتب فإن النتائج المحققة على ضالتها، قد أنجزت دون أية وسائل.

ثالثا. تقييم الوضعية المالية لمجموعة مكتب التسويق والتصدير

1. بالنسبة للمؤسسة العمومية "مكتب التسويق والتصدير"

تم إصلاح وتطوير وضعية المكتب المالية بصورة جوهرية حيث مر من مؤسسة ذات نتائج صافية سلبية قبل 2008/2009 إلى مؤسسة ذات فائض باستمرار وذلك بفضل سياسة إرادية وحازمة للتحكم بقوة في التكاليف وتأمين المداخل بصورة تجعل المكتب في غنى عن أي دعم من الدولة لتنفيذ استراتيجيته الجديدة الشيء الذي يعتبر اليوم مكسبا.

2. بالنسبة للفرع "سوكمار"

رغم أن برنامج الاستثمار الثلاثي المصادق عليه في 2012 لم يكن موضع تنفيذ يسمح لسوكمار بالتحديث والانفتاح على منتجات جديدة وجهات ونشاطات أخرى، فإن هذه الشركة استعادت، منذ تدبيرها من طرف الإدارة الحالية للمكتب

في يوليو 2013، بدأت في استعادة عافيتها المالية، تعكسها النتائج الصافية المصادق عليها برسم 2013/2014 بفائض يبلغ 1.867.466,55+ درهما، الشيء الذي لم يتم بلوغه منذ عدة سنوات. والموسم 2015/2014 الذي يوجد قيد الإقفال يسير في نفس المنحى، بالإضافة إلى أنه برسم موسم 2016/2015 سوف تكون سوكمار قد أدت مجموع القرض المبرم في 2006 والذي لم يوفر لها أية قيمة مضافة بل حملها أداءات سنوية ثقيلة تقدر ب 3 إلى 4 ملايين درهم، مما سيساهم في تحسين أكثر لوضعها المالي.

التوصيات

وضعية المكتب إلى غاية 2008 قبل قدوم الإدارة الحالية

تلاشي تنافسية هذه المؤسسة في قطاعها وفقدانها لأي رؤية استراتيجية بديلة ومتميزة جعل منها نموذجا اقتصاديا متجاوزا وغير قادر على الاستمرارية وصل إلى حد توقف نشاطاته وضبابية صورته وحصد نتائج مالية سلبية متوالية وشركات تابعة في حالة إفلاس.

ترأس السيد رئيس الحكومة لجنة بين-وزارية أنجزت سنة 2005 ورقة طريق لإعادة تأهيل هذه المؤسسة وإعادة تموقعها الاستراتيجي وتحويلها إلى شركة مساهمة

لم ينجز بين 2005 و2009 إلا برنامج المغادرة الطوعية الذي استفاد منه ما يقارب 95% من مستخدمي المكتب، وتقويت ممتلكات عدة كانت له، رصدت مداخلها لتمويل المغادرة الطوعية وتصفية الشركات المفلسة التي كانت تابعة له. ولم تعط الانطلاقة في هذه المرحلة لأي تدبير من التدابير الاستراتيجية لورقة الطريق المعدة منذ 2005.

ابتداء من 2009، علاج قاس ذو أبعاد متعددة وملاتم

تم الإصلاح البنوي لمحظة المكتب حيث تمت تصفية ثلاث شركات تابعة كانت تعيش حالة إفلاس مزمن واحتقان اجتماعي، كما تم تكوين قطب تقني حول المكتب لتثمين المنتجات وإعدادها للتصدير، وتحسين الوضع المالي والنتائج المالية للمكتب الذي خرج من مرحلة النتائج المالية السلبية إلى نتائج صافية ايجابية ومصادق عليها من طرف مكاتب الافتحاص الخارجي، والإصلاح العميق لنظام تدبير المكتب في اتجاه تثبيت القيم العليا للخدمة العمومية ومصاريفه ولنظام التغطية الصحية للمستخدمين والتحديث الكلي لنظامه المعلوماتي.

تم إنجاز كل آليات الحكامة الجيدة بما فيها قانون الصفقات ودقتر المراقبة المالية الداخلية ودقتر المساطر الإدارية والمحاسبية وخريطة التحكم في المخاطر والبيان التنظيمي وقانون المستخدمين وعقدة التغطية الصحية.

كل هذه الآليات تم إنجازها ما بين 2009 و2011 والمصادقة عليها من طرف المجالس الإدارية المتعاقبة وكان آخر ما تم المصادقة عليه من مجموع هذه الترسانة هما قانون المستخدمين في غشت 2014 والبيان التنظيمي في مارس 2015 مما سمح للمكتب بتوظيف إطارين تجاري ولوجستيكي خلال شهري ماي ويونيو 2015 إلا أنهما غادرا المكتب تحت ضغط شائعات قوية حول إغلاق المكتب.

كما أعاد المكتب تشغيل آلية الحكامة عبر عقد المجالس الإدارية في مواعيدها حيث عقد المكتب ما بين 2009 و2015 من المجالس الإدارية ما يتعدى ما عقده خلال الخمس وعشرين سنة التي سبقت هذه المرحلة. مثلما تم افتتاح كل السنوات المالية لهذه المرحلة من طرف مكاتب الافتحاص الخارجي والتصديق على كل حساباتها دون أي تحفظ والتصديق على الميزانيات المتتالية والتصريح بممتلكات المسؤول عن المكتب،

أما على مستوى البنيات التحتية للمجموعة، فقد تمت تصفية شركة سليماكو (205 عامل) وشركة سوكوبيير (375 عامل) وشركة سوفيكوم، وذلك على المستويات القانونية والمالية والاجتماعية (مفاوضات مكثفة مع المركزيات النقابية وضمان الحقوق الكاملة للعمال المسرحين) مع الاحتفاظ بكل الممتلكات وتحديث محطة سليماكو والتصديق الدولي على نظام الجودة بها، وإعادة تأهيل شركة سوكمار على المستويات التقنية والمالية والاجتماعية وتوسيع مجالات تدخلها. وسيتم تحديث كل الآليات التقنية لمحطة سوكوبيير ابتداء من موسم 2015-2016 في إطار الشراكة الاستراتيجية الجديدة بين المكتب ومجموعة فلاحية خاصة متميزة.

هذا إضافة إلى إعداد المكتب لنموذج اقتصادي ومالي متميز ومساهمته بقوة في خلق دينامية متصاعدة داخل قطاع الاقتصاد الاجتماعي الذي من شأنه ان يصبح مهنة دولية للمملكة ورافعة للنمو الاقتصادي والاجتماعي ولتنمية الصادرات.

وبعد كل هذا فإن إدارة المكتب تعلن اتفاقها التام على التوصية الأخيرة لمجلس الحسابات التي تؤكد على أن المكتب في شكله الحالي يظل غير قابل للاستمرار.