الشركة الوطنية لتسويق البذور (سوناكوس)

تم إنشاء الشركة الوطنية لتسويق البذور (سوناكوس) سنة 1975. وتعتبر "سوناكوس" شركة مجهولة الاسم ذات إدارة جماعية ومجلس مراقبة، وتخضع لوصاية وزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات. ويبلغ رأسمالها 160 مليون درهم. كما تجاوزت، برسم الموسم الفلاحي 2015-2016، ميزانية التسيير لهذه الشركة 1 مليار و80 مليون درهم، بينما تجاوزت ميزانية الاستثمار 89 مليون درهم برسم نفس الموسم.

وتتلخص مهمتها الرئيسية، كما تحددها أنظمتها الأساسية، في اقتناء واستيراد واستغلال وتوضيب وبيع البذور والشتائل والأشجار، أو أي جزء نباتي يستعمل لإعادة الإنتاج. كما يمكنها القيام بإكثارها.

وتعد "سوناكوس" أحد الفاعلين الرئيسيين والاستراتيجيين في منظومة إنتاج البذور المختارة، والتي تضم مجموعة من الأنشطة المندمجة، خاصة المتعلق منها بما يلي:

- استنباط وخلق الأصناف الأولية للبذور من قبل المعهد الوطني للبحث الزراعي (INRA)؛
- اكثار البذور المنتجة في إطار تعاقدي بين شركات إنتاج البذور ومكثريها؛
- توضيب (Conditionnement) ومعالجة وتخزين وتسويق وتوزيع البذور التي تقوم بها شركة "سوناكوس" وغيرها من شركات إنتاج البذور الخاصة؛
- مراقبة هذه المنظومة وإصدار شهادات الاعتماد الموكلة إلى المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية (ONSSA).

وتجدر الإشارة، في هذا الصدد، إلى أن أربع شركات خاصة تقوم إلى جانب شركة "سوناكوس" بتسويق البذور المعتمدة للحبوب الخريفية، إلا أن هذه الشركة الأخيرة تستأثر بحصة 85 % من نشاط هذا التسويق.

وانطلاقا من الأهمية التي حظي بها قطاع البذور كمنظومة أساسية لتحقيق أهداف مخطط المغرب الأخضر(PMV) الذي أطلق سنة 2008، ورغبة في تطويره، فقد تم توقيع عقد برنامج بين الحكومة والجمعية المغربية لمكثري البذور (AMMS)، وكذا الجمعية المغربية للبذور والشتائل (AMSP)، يتعلق بفترة 2009-2020. حيث يحدد هذا العقد الخطوط العريضة لسياسة إنتاج البذور المعتمدة الرامية إلى الرفع من حصة الإنتاج الوطني لهذه البذور وتحسين معدل استعمالها.

وتماشيا مع أهداف السياسة المذكورة، أبرمت مديريات الفلاحة الجهوية وشركة "سوناكوس" والجمعية المغربية لمكثري البذور والجمعية المغربية للبذور والشتائل، خلال الفترة 2010-2015، 12 اتفاقية لتطوير قطاع البذور داخل 12 جهة. كما تم توقيع اتفاقية استثمار لمدة ثلاث سنوات، خلال شهر فبراير 2010، من طرف الوزارة المكلفة بقطاع الفلاحة ووزارة المالية وشركة "سوناكوس" لإنجاز برنامج استثماري بقيمة 150 مليون درهم ممولة من قبل الدولة بمبلغ 120 مليون درهم، وبواسطة شركة "سوناكوس" بزهاء 30 مليون درهم.

ويجب التذكير، بهذا الخصوص، أن شركة "سوناكوس" قد أدرجت منذ التسعينات ضمن قائمة المقاولات العمومية القابلة للخوصصة دون أن يعرف هذا الملف أي تقدم يذكر.

في هذا السياق، وضعت شركة "سوناكوس" استراتيجية في أفق 2020، تتمحور حول مهمة المرفق العمومي المتعلق بالبذور المعتمدة للحبوب والأعلاف والبقوليات وشتائل البطاطس المزروعة محليا. وقد نصت الاستراتيجية أيضا على مهمة الصالح العام التي تتجلى في استغلال المجالات التي توفر فرص تنمية بذور الشمندر السكري وشتائل البطاطس المستوردة وشتلات الأشجار المعتمدة والأسمدة. وتتدخل الشركة المذكورة لضمان مستوى مقبول من الربحية الإجمالية، في أسواق تكميلية تخص منتجات وقاية النباتات.

وفي هذا الصدد، انكبت مراقبة التسيير التي أنجزها المجلس الأعلى للحسابات لشركة "سوناكوس"، والتي همت المواسم الفلاحية من 2010-2011 إلى 2015-2016، على المحاور التالية:

- إكثار البذور؛
- عملية إنتاج وتوضيب البذور؛
- تسويق البذور؛
- تطور المخزون وظروف التخزين؛
- استراتيجية التنويع؛
- التوازنات المالية للشركة.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أسفرت مهمة مراقبة التسيير لشركة "سوناكوس" عن تسجيل مجموعة من الملاحظات والتوصيات يمكن إجمالها فيما يلي:

أولا. إكثار البذور

تنتج البذور المعتمدة من أصناف مختارة مسجلة في السجل الرسمي المغربي[43]. وقد تستغرق صيرورة إنشاء صنف من الأصناف فترة تناهز عشر سنوات. ويقوم مستنبط الصنف بعملية إعادة إنتاج الأجيال ما قبل الأساسية (G1-G2-G3) في الغالب انطلاقا من الجيل الأول G0. وبالتالي، وحيث تصبح المساحات اللازمة للإكثار جد مهمة، تلجأ شركة "سوناكوس" من خلال مراكزها الجهوية الستة عشرة إلى إبرام عقود مع الفلاحين المكثرين لإنتاج البذور الأساسية (4G)، ثم البذور المعتمدة للإكثار الأول والثاني، أي الجيل الخامس "R1" و"R2"، والتي يتم تسويقها للمزارعين.

كما أنه، من أجل ضمان جودة عالية، يتم إنتاج البذور المعتمدة عبر عدة مراحل تخضع لمراقبة المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات، وذلك منذ التثبيت في الحقل إلى التسويق. وفي هذا الإطار، لوحظ ما يلي:

➢ تراجع مساحات إكثار بذور الحبوب الخريفية والأعلاف والبقوليات

فيما يتعلق ببذور حبوب الخريف، سجلت المساحات المخصصة للإكثار انخفاضا ابتداء من الموسم الفلاحي 2013-2014، وذلك بعد تحقيق الأهداف المسطرة من طرف اتفاقيات التنمية الجهوية خلال المواسم الفلاحية الثلاث الأولى (63 ألف هكتار و690 آر سنة 2010-2011). كما انخفضت المساحة المنجزة خلال الموسم الفلاحي 2015-2016، أي ما يعادل 52 ألف هكتار و967 آر، إلى المستوى المسجل في بداية مخطط المغرب الأخضر.

غير أن عدد المكثرين المتعاقد معهم آخذ في الازدياد (من 803 في الموسم الفلاحي 2009-2010 إلى 1.122 في الموسم الفلاحي 2015-2016)، بالرغم من أن المساحات المخصصة للإكثار تعرف تناقصا مضطردا. مما يخفي ظاهرة تجزيئ الأراضي الفلاحية، وتضطر معه شركة "سوناكوس" للجوء إلى التعاقد مع العديد من ذوي المساحات الصغيرة.

إضافة إلى ذلك، يسجل عدم استقرار الحصة المسقية من المساحة الإجمالية للإكثار مع استمرار انخفاضها في السنوات الأخيرة، حيث تراوحت بين 38 % و45 %، مقابل 67 % المنصوص عليها في الاتفاقيات الجهوية.

وفيما يتعلق بتوزيع المناطق الخاضعة للإكثار حسب أصناف الحبوب، فقد تبين أن القمح الصلب والشعير بدآ يكتسبان اهتماما متزايدا خلال الفترة المشمولة بالمراقبة. إلا أنه، فيما يخص الشعير، فعلى الرغم من أن المساحة المزروعة قد تضاعفت ثلاث مرات، فإن معدل استخدام بذور الشعير المعتمدة لا يتجاوز 2 %، مقابل 29 % المتوقعة من قبل مخطط المغرب الأخضر في أفق 2020.

ولذلك، فإن المجلس الأعلى للحسابات يتساءل عن المعايير والفرضيات التي تم اعتمادها كأساس لتحديد الأهداف التي تم التنصيص عليها سالفا في الاتفاقيات آنفة الذكر، وذلك بالنظر إلى الإنجازات المتوسطة والضعيفة في بعض المناطق.

أما فيما يتعلق ببذور العلف والبقوليات، فقد سجلت مساحات الإكثار، خلال الموسم الفلاحي 2013-2014، تراجعا يناهز 44 %، بعد أن عرفت مدا تصاعديا بداية من الموسم الفلاحي 2009-2010. وقد هم هذا الانخفاض أيضا المساحات المسقية التي انتقلت من نسبة 22 % من إجمالي المساحة المزروعة خلال الموسم الفلاحي 2009-2010 إلى نسبة 9 % فقط في الموسم الفلاحي 2015-2016. في حين لم تسجل، خلال الموسمين الفلاحيين 2011-2012 و2012-2013، أية حصة مسقية. ويعد الفول العلفي والتريتيكال والحمص أهم الأنواع الخاضعة للإكثار. كما أنه قد تم إنجاز برنامج إكثار بذور العلف والبقوليات بنسبة 70 % من قبل المركزين الجهويين للروماني ومكناس.

➢ عدم الشروع في عملية إكثار البذور الزيتية وشتائل البطاطس المحلية

لقد أدرجت شركة "سوناكوس" في استراتيجيتها إكثار البذور الزيتية والإنتاج المحلي لشتائل البطاطس المعتمدة، باعتبارها أحد مهام المرفق العام. بيد أنه تبين أنها لم تشرع بعد في إنتاجها خلال المواسم الفلاحية الست الخاضعة للمراقبة.

---

[43] أسس السجل الرسمي المغربي تطبيقا لمقتضيات الظهير رقم 1.69.169 بتاريخ 25 يوليوز 1969 المتعلق بإنتاج وتسويق البذور والشتائل كما تم تعديله بالقانون رقم 1.76.472 بتاريخ 19 سبتمبر 1977. وبموجب هذا النص، لا يجوز لغير بذور وشتائل الأصناف المدرجة في هذا الدليل الحصول على شهادات الاعتماد والتسويق باعتبارها بذورا معتمدة. ولا يؤذن بتسجيل الصنف إلا بعد اجتياز الاختبارات الزراعية والتكنولوجية والتأكد من جودتها بعد إجراء هذا التقييم.

وبالنسبة للبذور الزيتية، لم تبرم الشركة مع المجموعة الصناعية للبذور الزيتية في المغرب (جيوم) اتفاقية لإكثار وترويج وتسويق البذور الزيتية إلا مطلع سنة 2015. إلا أنه لم يتم تفعيل هذه الاتفاقية بعد.

ولإكثار البطاطس المحلية أفادت شركة "سوناكوس" أن عدم إنجاز هذه المهمة يرجع إلى ظروف الإنتاج وصعوبات التسويق والمستوى المتدني لهامش الربح، وذلك في غياب دعمها من طرف السلطات المعنية.

➢ إطار تعاقدي موحد للإكثار وبدون التأكد المسبق من المحصول السابق

يعتبر عقد الإكثار الذي يشكل أساس العلاقة بين المكثر وشركة "سوناكوس" نموذجا موحدا يستهدف مجموع المكثرين دون الأخذ بعين الاعتبار لخصوصيات كل فئة على حدة (حسب المنطقة، ومساحة القطعة الأرضية، وطبيعة المنطقة المسقية أو البورية، ونوع البذور، والجيل ...). مما ينتج عنه عدم تقديم مقترحات شخصية للمكثرين، من حيث الالتزامات والحقوق أو المزايا الممنوحة والمقتضيات التقنية (تحديد المسار التقني والكمية الدنيا للبذرة...)، وكذا من حيث الإشراف والمتابعة وصيغة التوضيب.

وعلاوة على ذلك، فإن النظام التقني الذي تصاغ على أساسه العقود، يتطلب أن الزراعة السابقة لا يجب أن تكون نتاج زراعة ذات تبن (حبوب خريفية)، وذلك لتفادي اختلاط البذور. ويترتب عن عدم احترام هذه القاعدة رفض اعتماد الحقل من طرف المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية. إلا أنه قد تبين أن شركة "سوناكوس" تقوم بإبرام العقود قبل الشروع في الزيارات الميدانية للمساحات المخصصة للإكثار قصد التأكد من العناصر المصرح بها من طرف المكثرين ووضعية المحصول السابق. بالإضافة إلى ذلك، فإن التصاريح المتعلقة بنوعية الزراعات وعقود الإكثار لا تقدم أية معلومات حول المحصول السابق.

➢ قصور عمليات المراقبة القبلية من طرف المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية

تتم مراقبة المكتب، التي يفترض أن تنصب على الحقول المخصصة للإكثار في بداية العملية، بناء فقط على الوثائق دون القيام بأية زيارة ميدانية للحقل إلا عند القيام بالمراقبة المتعلقة بالصحة النباتية خلال مرحلة ظهور السنبلة في شهر مارس. وبالرغم من تنوع الحقول المصرح بها، فإن مصالح المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية المذكور لا تجري مراقبتها إلا على بعض العينات. مما من شأنه أن يفقد المراقبة القبلية للحقول معناها. كما ينتج عن النقص في صرامة المراقبة القبلية أن أغلب أسباب رفض الحقول المخصصة للإكثار، على إثر مراقبة المكتب المذكور المنجزة بين سنتي 2013 و2015، ترتبط بالزراعة السابقة. ويتعلق سبب هذا الرفض أيضا بالمساحات المسقية.

هذا، وينم رفض الحقول المخصصة للإكثار عن عدم التزام المكثرين بالنظام التقني، فضلا على أنه يثير مسألة اختيار المكثرين ومتابعتهم. وفي الواقع، فإن شركة "سوناكوس" لم تضع أية معايير لاختيار المكثرين، كما أنها لا تتناول الإنجازات السابقة من أجل اختيار الأفضل منهم.

وعلى المستوى الإجرائي، لا يخبر المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية رسميا الشركة المذكورة بنتائج مراقبة الحقل. ويلاحظ، بهذا الصدد، غياب قنوات الاتصال بين هذا المكتب والشركة من أجل تبادل المعلومات المتعلقة بالحقول المرفوضة وأسباب الرفض، مما يضيع على شركة "سوناكوس" الجهود والوسائل المبذولة لتتبع المساحات المرفوضة، ولا يسمح لمراكزها الجهوية ضبط برنامج وجدولة الإنتاج في الوقت المناسب.

➢ غياب تطبيق معلوماتي مخصص لتسيير الإكثار

لا تتوفر المراكز الجهوية على تطبيق معلوماتي مرتبط بنظام المعلومات بالمقر المركزي مكرس لتسيير برامج الإكثار، من شأنه أن يتيح تتبع عملية الإكثار منذ إبرام العقود، وحتى اعتماد الإنتاج من قبل مصالح المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية.

وكذلك، فإن هذه المراكز لا تتوفر على قاعدة بيانات ولوحات قيادة تمكن من جرد المكثرين الذين تم إبرام عقود الإكثار معهم، قصد منحهم برامج للإكثار مستقبلا، وذلك وفقا لمؤهلاتهم التقنية.

➢ فوترة رسم غير مستحق على المكثرين

تواصل شركة "سوناكوس"، دون حق منذ عام 2014، احتساب رسم على المكثرين علاوة على سعر شراء البذور، حيث تم فرض، منذ سنة 1977، رسم قدره 2,5 درهم للهكتار لدفع تكاليف مراقبة البذور، وذلك رغم إصدار قرارات جديدة تتعلق بدفع صوائر المراقبة إلى المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية. وقد تراوح المبلغ المحصل برسم الموسمين الفلاحيين 2014-2015 و2015-2016 حوالي 271.642 درهم.

وبالإضافة إلى ذلك، فمنذ سنة 2001، امتنعت الشركة عن دفع المبلغ المحصل من هذا الرسم، والذي قدر في حوالي 1.475.422 درهم إلى الميزانية العامة للدولة، عن المواسم الفلاحية من 2001-2002 إلى 2015-2016.

➢ عدم دفع رسوم عضوية الفلاحين للجمعية المغربية لمكثري البذور

امتنعت شركة "سوناكوس" عن دفع مبلغ يتجاوز 2 مليون درهم لفائدة الجمعية المغربية لمكثري البذور، والذي قامت بتحصيله لدى المكثرين، خلال المواسم الفلاحية من 2012-2013 إلى 2014-2015، بموجب اتفاق مسبق. وبالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من أن الاتفاقية الأساسية، المبرمة لمدة خمس سنوات بتاريخ 11 غشت 2009 المنشئة لهذا الالتزام، قد انقضى أجلها منذ غشت 2014، فإن الشركة تواصل تحصيل هذه المبالغ دون سند تعاقدي.

ثانيا. الإنتاج وعملية توضيب البذور

لوحظ، بهذا الخصوص، ما يلي:

➢ تباين بين توقعات الاتفاقيات الجهوية وحصيلة إنتاج بذور الحبوب

بلغ الإنتاج الإجمالي والصافي من البذور المعتمدة نسب إنجاز متباينة بالنظر إلى الأهداف المسطرة في عقود الشراكة الجهوية. حيث تراوحت هذه النسب بين 50% في الموسم الفلاحي 2014-2015، و68% خلال الموسم الفلاحي 2015-2016، في حين تجاوزت 70% خلال الموسمين الفلاحيين 2011-2012 و2012-2013.

أما على مستوى التطور السنوي للإنتاج الإجمالي والصافي من البذور المعتمدة، فبالرغم من أن التوقعات تم وضعها لضمان نمو مطرد خلال المواسم الفلاحية ما بين 2010-2011 و2014-2015، فالملاحظ أن الإنتاج المحقق يبقى بعيدا عن مستويات الإنتاج المتوقعة. فعلى سبيل المثال، لم يتجاوز صافي الإنتاج المسجل في الموسم الفلاحي 2015-2016 ما مجموعه 781.189 قنطارا، أي بمستوى إنتاج أدنى من ذلك المسجل في الموسم 2008-2009، والذي بلغ 840.630 قنطارا. ولا تمثل هذه المنجزات سوى 28 في المائة من الأهداف المسطرة لإنتاج بذور الحبوب المعتمدة في أفق سنة 2020، والذي يناهز 2,8 مليون قنطار.

أما بخصوص أنواع بذور الحبوب الخريفية المنتجة، فيبقى القمح الطري في صدارتها بنسبة متوسطة تبلغ 77% من الإنتاج الإجمالي خلال المواسم الفلاحية الستة موضوع مراقبة المجلس. يليه القمح اللين بنسبة 21%. في حين بلغ إنتاج بذور الشعير 2,6% من إجمالي الإنتاج خلال موسم 2014-2015، وذلك بفضل الزيادة في الدعم المقدم لهذا النوع.

أما من حيث المردودية، فلم تحقق معظم الجهات إلا جزئيا المردود المتوقع، بنسبة تباين تجاوزت 30% بالمقارنة مع التوقعات الإجمالية للمواسم الفلاحية الستة.

ومن جهة أخرى، يلاحظ أن ثمانية مراكز جهوية لشركة "سوناكوس" (وهي: الفقيه بن صالح والدروة وسيدي العايدي ومكناس وفاس وخميس الزمامرة ومراكش والرماني) من أصل 14 مركزا، تستأثر بنسبة 80 في المائة من الإنتاج الصافي من البذور المعتمدة، وذلك منذ انطلاق مخطط المغرب الأخضر. ومن خلال هذه المعطيات، وبالنظر إلى الموقع الجغرافي لهذه المراكز الثمانية، يتساءل المجلس الأعلى للحسابات عن وجاهة الاستمرار في القيام بوظيفة إنتاج بذور الحبوب الخريفية في المراكز الستة الأخرى.

➢ اقتناء بذور حبوب غير معتمدة

عمدت شركة "سوناكوس"، خلال الموسمين 2009 و2012، إلى اقتناء بذور غير معتمدة من لدن بعض المكثرين، صنفت "كجيل موالي للإكثار الثاني (GUR2)" وتم قبولها بصفة استثنائية من قبل المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية. كما اقتنت الشركة أيضا بذورا غير مرخصة من جهاز الاعتماد، يطلق عليها اسم صالحة للأكل "Bon à Consommer ((BAC".

وقد يترتب عن هذا النوع من الاقتناء خسائر مالية تتكبدها شركة "سوناكوس"، كما أن من شأن ذلك أن يؤثر سلبا على صورة الشركة كمسوق للبذور المعتمدة، وأن يشكل نوعا من التمييز اتجاه المكثرين الذين تم رفض اقتناء محصولهم، ويضر بدوام علاقة الشركة بالمكثرين. وبالفعل، فقد قام المركز الجهوي بمراكش، خلال الموسم الفلاحي 2014-2015، باقتناء، من عند 11 مكثرا، 8 ألف قنطار و802 كيلوغراما من البذور التي تم رفض اعتمادها من طرف المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، باعتبارها بذورا صالحة للأكل (BAC). حيث اعتبر المكثرون المذكورون أن رفض اعتماد بذورهم يعود إلى وجود خليط ببذور الأساس التي سبق شراؤها من شركة "سوناكوس". وقد نجم عن هذه العملية خسارة مالية للشركة بلغت 1.247.660 درهم، منها مبلغ 587.510 درهم مرتبط بالفارق الملاحظ مقارنة مع ثمن الشراء المتوسط في السنوات السابقة، إضافة إلى نفقات التوضيب والأكياس التي وزعت مجانا على المكثرين، وكذا مبلغ 150.660 درهم المتعلق بالفرق بين سعر البيع وسعر الشراء.

➢ حصيلة أدنى من التوقعات فيما يخص إنتاج العلف والبقوليات

يظل مستوى إنتاج العلف والبقوليات أقل من التوقعات المسطرة في "العقد البرنامج 2009-2020" المذكور آنفا. ويعد أفضل إنتاج في هذه الفترة ذاك الذي سجل خلال الموسم الفلاحي 2013-2014، إذ بلغ 19.835 قنطارا، غير أنه يظل بعيدا عن الهدف المسطر المحدد في إنتاج 37 ألف قنطارا في أفق سنة 2020. وحسب شركة "سوناكوس" يعيق تطور هذا القطاع محدودية الأصناف المدرجة في السجل الرسمي المغربي، وخاصة بالنسبة للفاصوليا والحمص، وكذا عدم ملاءمة الأصناف المسجلة مع متطلبات مزارعي البقوليات، إضافة إلى العائد المنخفض لهذا النوع من الزراعات والذي لا يجذب المكثرين.

➢ تنويع محدود لأصناف البذور المنتجة مع تفاوت في حجم إنتاج كل صنف من سنة إلى أخرى

أبرز تحليل المعطيات المتعلقة بتشكيلة أصناف البذور عددها المحدود بالنسبة لبذور القمح الطري والقمح الصلب والشعير المستغلة من قبل شركة "سوناكوس"، كما أبرز أيضا تركيز غالبية الإنتاج على أصناف قديمة بالرغم من القيام بتسجيل أصناف جديدة. إضافة إلى التخلي عن بعض الأصناف الجديدة سنوات قليلة فقط بعد إدخالها.

ويعكس هذا الوضع فشل الشركة في التعريف والترويج بمزايا الأصناف الجديدة لدى الفلاحين. ومن جهة أخرى، يمكن أن يخفي إقبال الفلاحين على الأصناف التقليدية المعروفة عدم ملاءمة الأصناف الجديدة للحاجيات الحقيقية للفلاحين ولخصائص بعض المناطق، ولا سيما إذا كانت ذات أصل أجنبي.

➢ خطر تبعية القطاع للبذور ذات الأصل الأجنبي

يتعين على شركة "سوناكوس"، من خلال استراتيجيتها التجارية، مواكبة المكثرين بمدهم بأصناف جديدة من البذور ذات خصائص مناسبة (مقاومة الأمراض، وملاءمة التربة، والقدرة على الإنبات ...). لكن الملاحظ، في هذا الصدد، هو هيمنة الأصناف الأجنبية المسجلة التي تعود إلى عدة سنوات مضت، إضافة إلى عدم إدراج أصناف محلية جديدة من بذور الحبوب الخريفية في السجل الرسمي المغربي منذ سنة 1997 إلى حدود سنة 2010 (لا يتجاوز المعهد الوطني للبحث الزراعي كمستنبط نسبة 40 % من الأصناف المدرجة في السجل الرسمي). وقد بلغت الأصناف الأجنبية المعدة للإكثار والإنتاج نسبة 44 % من أصناف بذور حبوب الخريف المنتجة في الموسم الفلاحي 2014-2015، مقابل 25% فقط في الموسم 2010-2011، مما يؤشر على مدى تزايد اعتماد القطاع على البذور ذات الأصل الأجنبي.

ومن جهة أخرى، فقد سجل تأخير كبير بين إدراج بعض الأصناف في السجل الرسمي واستغلالها، مما يعرقل حصول الفلاحين على الأصناف المطورة، وبالتالي يمس بمردودية الزراعات الوطنية على المدى البعيد.

ونتيجة لذلك، اضطرت الدولة إلى دعم استيراد البذور من الخارج بمبلغ قدره 500 درهم للقنطار لاستيراد بذور ما قبل الأساس (G3) و400 درهم للقنطار لبذور الأساس (G4)، وذلك على حساب البذور الوطنية التي لا يتجاوز دعم الدولة عند شرائها 180 درهم للقمح الصلب و170 درهم للقمح الطري و160 درهم للشعير.

وقد تؤدي هذه الوضعية إلى خلق مخاطر تتمثل في التبعية للشركات الأجنبية المنتجة للبذور قصد ضمان تنوع الأصناف، بالإضافة إلى إضعاف البحث الوطني في هذا المجال على إثر خفض علاوة الاستنباط (Royalties) الممنوحة للمعهد الوطني للبحث الزراعي.

➢ ارتباط الشركة بعدد محدود من الموردين الأجانب

اقتصرت الشركة، خلال المواسم الخمس الأخيرة التي خضعت لمراقبة المجلس الأعلى لحسابات، على أربعة موردين أجانب فقط لاستيراد أصناف من بذور الحبوب، مما يزيد من مخاطر ارتهان القطاع بمجموعة محدودة من الموردين. وعلى سبيل المثال، فقد استأثرت الشركة الفرنسية "فلوريموند ديبري" (Desprez Florimond) بنسبة 80 % من الشراءات خلال الموسم 2014-2015.

كما تلجأ الشركة إلى اقتناء البذوركل موسم فلاحي على حدة في غياب تخطيط وبرمجة متعددة السنوات للإنتاج والتسويق يتم تحديدها بالاتفاق مع الموردين الأجانب. وبالتالي، فإن طلبيات الشركة تظل رهينة بالأصناف والكميات المتوفرة عند المورد الأجنبي. وفي هذا الصدد، لوحظ اختلاف بين الحاجيات والكميات المطلوبة، من ناحية، وبين الكميات المطلوبة وتلك التي تم استلامها، من ناحية أخرى.

وقد قامت شركة "سوناكوس" باستيراد كميات من البذور المعتمدة للإكثار الأول (R1) والإكثار الثاني (R2)، في حين أنه من المفروض أن تستورد فقط بذور الأساس وما قبل الأساس. كما أقدمت الشركة خلال الموسم 2010-2011، على قبول استيراد بذور ذات جودة متدنية بتخفيض المعايير المطلوبة في العقد الأولي مع الاحتفاظ بسعر البذور ذات الجودة العالية.

➢ ضعف الشراكة بين الشركة والمعهد الوطني للبحث الزراعي في مجال البحث والتطوير

وقعت شركة "سوناكوس" والمعهد الوطني للبحث الزراعي خلال عامي 2009 و2014، مجموعة من الاتفاقيات بخصوص البحث والتطوير في قطاع البذور. إلا أن هذه الاتفاقيات ركزت أكثر على الجوانب التنظيمية والترويج وآليات تعزيز القدرات من خلال تجميع الموارد، بخلاف التركيز على تطوير البحث وخلق أصناف جديدة، والذي يشكل جوهر الشراكة.

أما فيما يتعلق بتطبيق هذه الاتفاقيات، فلم يتم تنفيذ كافة الإجراءات المنصوص عليها في هذه الاتفاقيات، باستثناء شروع الشركة في استغلال مخازن المعهد الوطني للبحث الزراعي مجانا، ووضعها كميات من بذور الجيل الأول (G1) رهن إشارة المعهد.

➢ عدم مراجعة النموذج المستعمل في التوضيب والوضع في الأكياس منذ سبعينيات القرن الماضي

تستمر مراكز شركة "سوناكوس" العمل بمسار توضيب البذور يرجع للسبعينات دون أي تحسين في نموذج التشغيل. حيث أن بوادر نمو الشركة مع بداية مخطط المغرب الأخضر والاستثمار في مراكز جديدة، لم يتبعها تحديث عملياتها وإدخال تقنيات مبتكرة للرقي بمركز الإنتاج إلى مرتبة محطة بذور حديثة.

وفي الواقع، فقد صممت المراكز الجديدة على نحو المراكز القديمة، مع الإبقاء على المفهوم القائم على تسليم شبه كلي للإنتاج في أكياس، واللجوء المكثف لليد العاملة الموسمية لحملها وتفريغها. وتجدر الإشارة إلى أن التكاليف المتعلقة بالأكياس وباليد العاملة حسب الخدمة، وباليد العاملة اليومية، عرفت زيادة ملحوظة كبيرة خلال الفترة التي شملتها مراقبة المجلس الأعلى للحسابات، حيث بلغ قدرها الإجمالي حوالي 207 ملايين درهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن جودة الأكياس المستخدمة قد تسبب مشكلا، لذلك، فمراقبتها قبل الاستلام هو أمر بالغ الأهمية، خصوصا أن الأكياس تعتبر عاملا أساسيا في سلسلة الإنتاج. إلا أن استلام الأكياس المقتناة يتم على مستوى المراكز الجهوية التي لا يتوفر ممثلوها على الوسائل اللازمة لضمان احترام المواصفات التقنية المنصوص عليها في دفاتر التحملات التي يتم إعدادها أساسا على المستوى المركزي.

وفضلا عن ذلك، يستند هذا النظام على يد عاملة قادرة على حمل أكياس من فئة 100 كلغ، وذلك نظرا لغياب استخدام وسائل لوجستية ملائمة لهذا النشاط. وفي هذا الصدد، لوحظت أوجه قصور فيما يتعلق بجانب سلامة العمل. حيث إن العمال يعملون بدون أدوات الوقاية (أقنعة، ونظارات، وأحذية، الخ) وهم، بذلك، يكونون عرضة لمخاطر استنشاق منتجات تبخير ومعالجة البذور والضوضاء والغبار المنبعث من سلسلة آليات التوضيب غير المندمجة.

➢ نقائص تشوب عملية ما قبل اعتماد الإنتاج

تقوم شركة "سوناكوس" باستقبال منتوج المكثرين المتوفرين على بيان المراقبة الحقلية الممنوح من طرف المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات وفق جدول زمني محدد سلفا. ويبدأ المسار بعملية ما قبل اعتماد البذور الخامة، حسب العينة، وذلك بمجرد وصولها إلى المركز، والتي تكون نتائجها، إما قبول الإنتاج من أجل التوضيب، أو رفضه وإعادته إلى المكثر.

وقد تبين أن هناك تنوع في التعامل والاهتمام بعملية تحليل ما قبل اعتماد الإنتاج الخام من مركز إلى آخر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن غياب دليل مرجعي لأخذ العينات والوسائل الملائمة لإنجازه يشكك في الطابع التمثيلي للعينات المأخوذة والنتائج التي تنتج عنها. وينبغي التأكيد أن منظمة الأغذية والزراعة تنص على معايير معينة بالنسبة للتسليم بالجملة والتسليم في الأكياس، والتي لا تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مصالح الشركة.

وتخضع عينة الإنتاج الخام التي تم أخذها إلى تحليل ما قبل الاعتماد أثناء الاستلام (تحليل نسبة الرطوبة، والوزن النوعي، والخلط والشوائب). وإذا تم قبول الإنتاج من أجل التوضيب، يتم إجراء تحليل آخر ما قبل اعتماد الإنتاج الصافي أثناء عملية التوضيب. وأظهرت ملاحظة إنجاز هذه العمليات وجود نقص في الوسائل التقنية للتحليل، وكذلك اللجوء إلى طرق متقادمة لمعالجة المعلومات (تعليمات شفهية، سجلات يدوية، ...). وبالفعل، فإن نظام التحليل المتبع أثناء مرحلة التوضيب لا يمكن من إعطاء تعليمات فورية لتغيير الإعدادات الأولية للآلة، مما قد يؤدي إلى غياب التجانس في جودة البذور الموضبة. وبالتالي، فإن هذا الوضع لا يسمح من جهة، بمعالجة واستغلال نتائج عمليات ما قبل الاعتماد، ومن جهة أخرى، لا يتيح ضمان تتبع جودة عملية الفرز، أو فصل المسؤوليات في حالة اعتراض من طرف مكثر ما.

➢ تأكيد نتائج مراقبة المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية للنقائص الملاحظة في الاكثار والمراقبة في الحقل وفي مسار التوضيب

يقوم المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية بدور مراقبة جودة واعتماد البذور. وينتج عن ذلك، إما اعتماد البذور المنتجة، وإما الرفض، نظرا لعدم احترامها للمعايير المنصوص عليها في النظام التقني، أو القبول مع إعادة تصنيف البذور إلى جيل أدنى.

وقد عرفت معدلات رفض اعتماد بذور الحبوب الخريفية بعد عملية المراقبة المنجزة في مختبر المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية تحسنا ملحوظا (حيث انتقلت من 24% في موسم 2010-2011 إلى 5% في موسم 2014-2015 في المتوسط). غير أن غالبية أسباب الرفض تتعلق بالخلط ووجود الأعشاب الضارة. وترتبط هذه الأسباب، من جهة، بجودة الزراعة في الحقل التي من المفروض أن يصادق عليها المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، ومن جهة أخرى، بعملية التوضيب التي من المفترض أن تنظف قسمة البذور وتزيل منها الشوائب.

وفيما يخص القبول مع إعادة التصنيف إلى درجة أدنى، همت عملية تخفيض التصنيف بنسبة عليا صنف بذور الأساس (G4 إلى درجة البذور المعتمدة للإكثار الأول (R1) والإكثار الثاني (R2) (45.641 قنطار من (G4) تم تخفيض تصنيفها في الموسم 2012-2013)، تأتي بعد ذلك، بذور الإكثار الأول (R1) التي تم تخفيض تصنيفها إلى درجة الإكثار الثاني (R2) (39.740 قنطار من (R1) تم إعادة تصنيفها في الموسم 2012-2013). وبالمثل، فإن بذور ما قبل الأساس من درجة (G2) و(G3) (المكثرة بكميات قليلة نظرا لأهميتها وللجهد التقني المتطلب من أجل إكثارها) قد تم تخفيض تصنيفها حتى إلى مستوى فئات الإكثار الأول (R1) والإكثار الثاني (R2) (13.021 قنطار من (G3) تم خفض تصنيفها في الموسم 2011-2012)، مما يشكل خسارة ثلاثة أجيال من البذور المعتمدة بالنسبة لشركة "سوناكوس".

ويعد الخلط النوعي ووجود الأعشاب الضارة الصعبة، والنسبة المرتفعة من المواد الجامدة الاسباب الرئيسية لإعادة التصنيف. في حين لم تتم ملاحظة سبب تخفيض التصنيف المرتبط بقدرة الإنبات وبالنقاوة النوعية سوى في حالات تتعلق ببذور ما قبل الأساس والأساس. ومن ثمة، فإن عمليات خفض التصنيف المتكررة تهدد تخطيط الشركة الأولي في الإنتاج والتسويق، ويمكن أن تتسبب في تأخير أجيال البذور، وفي خسارة في تكاليف الإنتاج، خاصة فيما يتعلق بفئات بذور ما قبل الأساس، بالإضافة إلى الكسب الضائع أثناء عملية البيع.

وتجدر الإشارة إلى أن أسباب إعادة التصنيف، كما هو الشأن بالنسبة لأسباب الرفض، ترتبط بظروف الإكثار والتوضيب. فبالفعل أن الضبط الجيد للآلة مدعوما بمراقبة مستمرة أثناء عملية التوضيب يمكن من ضمان الجودة المرجوة.، إلا في حين أن هذه الجودة تبتدئ بضرورة الاختيار الأنسب للمكثر مع اشتراط وجود كفاءة في هذا المجال، وكذلك بتحسين تقنيات إنتاج البذور وشروط الحصاد والتخزين. وجدير بالذكر هنا أن مكافأة الإكثار الممنوحة للمكثرين تهدف إلى تغطية التكاليف الإضافية وضمان الجودة المطلوبة للبذور.

➢ خطر نقص في قدرة التوضيب والمعالجة بالنظر إلى الأهداف المنشودة في مخطط المغرب الأخضر

منذ بداية مخطط المغرب الأخضر، بدل جهد استثماري في التجهيزات الجديدة، وبالتالي، تحسنت، بين سنتي 2009 و2013، قدرة التوضيب عند شركة "سوناكوس" بنسبة 40 %، وقدرة المعالجة بنسبة 36 %. واستطاعت الشركة، بوسائلها الخاصة، أن توضب إنتاجا خاما بلغ 1,74 مليون قنطار في الموسم الفلاحي 2012-2013 (وهو ما يمثل أعلى إنتاج مسجل خلال الفترة التي شملتها مراقبة المجلس الأعلى للحسابات).

ومع ذلك، فإن بلوغ إنتاج صافي معتمد يقرب من 2,8 مليون قنطار (المستهدف في إطار مخطط المغرب الأخضر)، أي ما يعادل 3,36 مليون قنطار من الإنتاج الخام الواجب توضيبه، لا يزال مهددا بنقص قدرة التجهيزات المرتبطة بتقادم بعض سلاسل التوضيب والمعالجة التي يزيد عمر أزيد من 44 في المائة منها عن 30 سنة. ذلك أن تقادم الأجهزة يؤدي إلى حدوث أعطال متكررة مع صعوبات في الصيانة، نتيجة عدم توفر قطع الغيار في الأسواق. إضافة إلى ذلك، فإن هذا الوضع يتعلق حتى بالآلات الجديدة، حيث أن قدرتها النظرية العالية ليست مستغلة كما ينبغي (أعطال مطولة وضبط سيئ...).

ويترتب عن ذلك تدني جودة خدمة التوضيب وارتفاع التكاليف والعمل تحت الضغط. ذلك أن المراكز الجهوية للشركة المذكورة تعمل وفق جدول زمني مكثف بالنسبة لعملية التوضيب والمعالجة، وتلجأ بشكل كبير إلى عمالة حسب الخدمة، وإلى استخدام الآلات بشكل غير منقطع، مع تناوب يصل إلى ثلاثة فرق في اليوم، إضافة إلى التمديد في مدة التوضيب.

➢ تمديد مدة التوضيب على حساب مدد المعالجة والتسويق

تبين أن تمديد فترة توضيب البذور يستمر، في بعض المراكز، إلى غاية 15 أكتوبر. ويؤدي هذا الوضع إلى تقليص الوقت المخصص لمعالجة البذور (التي تستلزم مدة 10 أيام على الأقل لحجم متوسط خاص بكل مركز)، بعد قبول الإنتاج من طرف المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، وكذا إلى تقليص الوقت المناسب لتسويقها. وبالفعل، إذا أخذنا بعين الاعتبار هذه الآجال، فإن الهامش الزمني المتوفر لمراكز شركة "سوناكوس" من أجل تحفيز الفلاحين على الشراء يتقلص، علما أن أفضل المبيعات تتم في شهر نونبر. ومن المرجح أن هذه الوضعية ستعيق بلوغ أهداف مخطط المغرب الأخضر. وفي هذا الإطار، فإن التفكير في سبل لتقليص آجال التوضيب وللاستخدام الأمثل لأداة الإنتاج من أجل استغلال أفضل لقدراتها، يعتبر أمرا ضروريا.

ثالثا. تسويق البذور

يعد استعمال البذور المعتمدة على نطاق واسع ضامنا لتحسين الجودة والمردودية، وذلك بفضل التقدم الذي وصلت إليه الأبحاث الجينية في هذا المجال، وخاصة، عبر إيجاد أصناف جديدة من البذور. وفي هذا الصدد، كان من أهداف مخطط المغرب الأخضر، في أفق سنة 2020، رفع مستويات استعمال البذور المعتمدة إلى معدل 45 % بالنسبة للحبوب الخريفية، أي ما يعادل استعمال 2,8 مليون قنطار من الحبوب (1,4 مليون قنطار من القمح اللين، و0,9 مليون قنطار من القمح الصلب، و0,5 مليون قنطار من الذرة). كما كان يهدف كذلك إلى استعمال البذور المعتمدة بمعدل 10% بالنسبة للبقوليات الغذائية، و31 % بالنسبة للأعلاف، أي ما يعادل إنتاج 30.000 و60.000 قنطار على التوالي. وفي هذا الصدد، تم تسجيل الملاحظات التالية:

➢ قصور على مستوى التخطيط التجاري

يتم إعداد التوقعات الواردة على القطب التجاري للشركة من طرف المراكز الجهوية التابعة لها، والمتعلقة ببيع الحبوب الخريفية والبذور الخاصة بالأعلاف والحبوب الزيتية والبقوليات وكذا البطاطس والأسمدة، دون تأطير مسبق يأخذ بعين الاعتبار الدروس المستخلصة من المستويات السابقة لمختلف أنشطة شركة "سوناكوس"، بحيث يمكنها ذلك من تحديد الفرضيات اللازمة لصياغة خطط عمل جهوية ومندمجة وفق منهجية موحدة.

وفي هذا الصدد، فإن طريقة إعداد هذه التوقعات، حسب ما ورد عن مسؤولي المراكز الجهوية، تنبني على المنطق وعلى التجارب الشخصية، وذلك باللجوء، على سبيل المثال، إلى استقراء المعطيات المتعلقة بالمواسم الفلاحية الثلاثة السابقة أو معطيات السنة السابقة.

ومن جهة أخرى، فإن الزيادة في حجم هذه التوقعات، والتي يتم الاتفاق عليها من طرف القطب التجاري للشركة والمراكز الجهوية، تبقى غير موثقة، كما أنها لا تتم وفق تحليل مسبق للمعطيات. وإضافة إلى ما سبق، فإن الشركة لا تقوم بإدماج مجموع المخططات الجهوية أو تقويمها، عند الاقتضاء، بهدف وضع توقعات كميات المبيعات، وكذا التكلفة اللازمة لتنفيذها في سياقها الصحيح.

وعلاوة على ذلك، فعوض تقديم على الأقل سيناريوين أو أكثر على إثر الإعداد للموسم الفلاحي، لا يتم الأخذ بالاعتبار إلا بسيناريو واحد، غالبا الأكثر تفاؤلا، ودون الانتباه إلى وزن التقلبات المناخية التي تترتب عنها نتائج حاسمة على مستوى التسويق. مع العلم أن هذا السيناريو لا يتحقق إلا ناذرا. إضافة إلى أن شركة "سوناكوس" لا تعمل على تدبير المخاطر التي تنطوي عليها أنشطتها، والذي يمكنها، على الخصوص، من التأمين ضد المخاطر المحتملة.

➢ زيادة غير مستدامة في حجم المبيعات من بذور الحبوب الخريفية مع تحقيق جزئي لأهداف الاتفاقيات الجهوية

عرفت المبيعات من الحبوب الخريفية منحى تصاعديا متجاوزا عتبة مليون قنطار منذ الموسم 2009-2010، بمعدل زيادة يقدر بحوالي 36% مقارنة مع الموسم السابق. إلا أن هذه الوثيرة تخللتها بعض الانخفاضات، كانت أهمها تلك المسجلة، خلال الموسم 2015-2016، بمعدل يناهز 26%، إذ بلغ حجم المبيعات 944 مليون قنطار خلال هذا الموسم.

وهكذا، فقد عرفت مبيعات بذور القمح الطري عدة تقلبات، سجل أهمها في الموسم 2009-2010، بمعدل ارتفاع وصل إلى 26%، وفي الموسم 2015-2016، بمعدل انخفاض بلغ 27%. وبخصوص القمح الصلب، فقد تحقق أعلى حجم للمبيعات خلال الموسم 2014-2015 بما قدره 368.000 قنطارا. أما بالنسبة للشعير، فإن حصته من إجمالي مبيعات الحبوب الخريفية لم تتجاوز نسبة 2% منذ الموسم 2008-2009، ولم تبلغ هذه الحصة نسبة 4% إلا في الموسم 2015-2016، بفضل حافز دعم الدولة لهذا المنتوج، وبالرغم من ذلك بقي حجم المبيعات ضعيفا، حيث لم يتعدى 33.000 قنطارا.

وقد عرفت المبيعات على المستوى الجهوي تباينا وتذبذبا في الإنجاز، كما أنها لم تبلغ الأهداف المسطرة في الاتفاقيات المبرمة بين المديريات الجهوية للفلاحة وشركة "سوناكوس" والجمعية المغربية لمكثري البذور والجمعية المغربية للبذور والشتائل، حيث بلغ معدل إنجاز المبيعات خلال المواسم الفلاحية الخمسة المشار إليها سلفا ما قدره 69%. وعليه، فباستثناء جهة الغرب الشراردة بني أحسن والجهة الشرقية اللتين حققتا تطورا في المبيعات يقدر، على التوالي، بحوالي 27% و16%، بين موسمي 2014-2015 و2015-2016، شهدت الجهات الأخرى انخفاضا في أحجام المبيعات بين هذين الموسمين لتصل إلى مستويات أقل من تلك المسجلة خلال الموسم 2009-2010.

➢ غياب خريطة الأصناف وصعوبة تموقع الأصناف حسب الجهات

تتكون البذور التي يتم تسويقها، ومن ذات نفس النوع، من عدة أصناف لها دورة حياة نسبيا طويلة. ففي ظل غياب خريطة أصناف تسند لكل جهة الأصناف الأكثر ملائمة لها، التي مما من شأنها أن تيسهم في ارتفاع مردودية الغلات والاقتصاد في استعمال المدخلات الزراعية، وفي ظل عدم معرفة ما يفضله الفلاحون من أصناف، وكذا القصور في توجيه اختياراتهم إلى الأصناف الملائمة، فإن شركة "سوناكوس" تقوم بوضع رهن إشارة الفلاحين أصنافا متعددة من البذور، وتترك لهم فرصة حرية اختيار الصنف الذي يرون أنه الأنسب لهم. مما يترتب عن ذلك تمديد في دورة حياة بعض الأصناف وعدم استقرار الكميات المسوقة من موسم إلى آخر، دون الاستفادة من الإمكانات التي تتيحها الأبحاث الجينية في مجال تحسين الأصناف بهدف تحقيق مردودية أعلى من الغلات.

فعلى سبيل الإيضاح، فإنه خلال ثمانية مواسم فلاحية، شكلت عشرة أصناف من أصل 29 صنفا من القمح الطري المطروح في الأسواق نسبة 89 % في المتوسط من الكميات المباعة. وينطبق نفس الحال بالنسبة لأصناف بذور القمح الصلب والشعير.

ومن جهة أخرى، فإن طرح أصناف جديدة في السوق يلبي الحاجة المتزايدة في إغناء العرض أكثر، باعتباره المبرر الأساسي لعملية البيع، إضافة إلى تراكم الأصناف على مر السنين لا يسمح بتسليط الضوء على مبررات أخرى هامة، خاصة، ما له صلة بالمردودية والاقتصاد في استعمال المدخلات الزراعية والمقاومة ضد الأمراض والجودة التكنولوجية للمحاصيل. وعلاوة على ذلك، وإذا أخذنا بعين الاعتبار الجهات التي تم تسويق البذور فيها، يتبين أن الأصناف التي تمثل نسبة 95 % من حجم المبيعات، كمتوسط للفترة التي خضعت لمراقبة المجلس الأعلى للحسابات، تغطي جميع جهات المملكة بغض النظر عن خصوصيات كل جهة على حدة.

ونتيجة لذلك، تم التخلي على بعض الأصناف الجديدة من طرف الفلاحين بعد مواسم قليلة من إدخالها، دون أن تتمكن شركة سوناكوس من إبراز مزاياها. وأمام هذا الوضع تلجأ الشركة إلى خفض الكميات المنتجة من هذه الأصناف دون البحث عن الأسباب التي تبرر هذا السلوك. فبحسب مسؤولي المراكز الجهوية للشركة، فإن الفلاح العادي يعتمد، بالأحرى، في اختياره للأصناف على تجاربه الشخصية في الزراعة، وعلى النتائج التي تحققها الأصناف المستعملة سابقا.

➢ إشكالية تحويل البذور بين المراكز الجهوية

بعيدا عن الحاجة إلى الاستجابة لعدم الملائمة الهيكلية بين إمكانيات الإنتاج المتاحة في جهة معينة ومنافد تسويقها، تظل عمليات تحويل البذور بين المراكز هي البديل الوحيد لمواجهة عدم توفر خريطة للأصناف تقوم بملائمة الإنتاج والطلب بالنسبة للجهات. وبالفعل، فإن بعض المراكز الجهوية، التي تعتبر مصدرة وتتوفر على فائض في الإنتاج، بشكل بنيوي، كالدروة والفقيه بن صالح والقنيطرة والرماني وفاس، تقوم بتحويل فائض إنتاجها إلى مراكز أخرى مستقبلة وذات عجز بنيوي، كخميس الزمامرة وسيدي العايدي وتارودانت والعرائش. ويعزى ذلك بالأساس إلى تركيز المكثرين الذين لا توجد علاقة ترابط بين إنتاجهم للبذور المعتمدة وطلب الفلاحين في الجهة.

وعلاوة على ذلك، فعدم ملائمة الإنتاج للطلب على مستوى نفس الجهة يظهر أيضا من ناحية الأصناف. مما يجعل من جميع المراكز تقريبا مصدرة ومستقبلة لنفس الصنف ونفس الجيل من البذور في بعض الحالات، وذلك لمواجهة التقلبات التي يعرفها الطلب. وهذا يعكس في الواقع أن بعض عمليات نقل البذور تتم على وجه السرعة بهدف عدم تفويت فرصة تلبية الطلب الذي يبديه مركز جهوي معين، وذلك دون معرفة للحاجيات المحلية ودون مراعاة الانعكاسات المترتبة عنها على مستوى المصاريف. فعلى سبيل المثال، خلال موسم 2014-2015، شكلت الكميات التي تم تحويلها نسبة 33 % من مجموع الكميات المسوقة من البذور، مما يزيد من المصاريف المتعلقة بالتحويل (النقل والشحن والتفريغ). فمصاريف النقل لوحدها عرفت ارتفاعا، حيث ناهزت 51 مليون درهم خلال الموسم 2014 - 2015، مقابل 28 مليون درهم خلال الموسم 2010-2011. وتجدر الإشارة إلى أن مسألة التدبير الأمثل لهذه التكاليف لم تلق الاهتمام اللازم من قبل هيئات حكامة شركة "سوناكوس".

➢ اعتماد مبيعات بذور الحبوب الخريفية على دعم الدولة

تساهم القوانين المنظمة لأسعار بذور الحبوب المعتمدة، إضافة إلى آلية الدعم المتبعة من طرف الدولة، في تحسين تموقع هذه البذور بالمقارنة مع الحبوب العادية. لهذا، من أجل تحفيز الطلب على البذور المعتمدة وجعلها في متناول الفلاحين بأسعار معقولة مقارنة مع أسعار البذور الشائعة، تواصل الدولة تنظيم سوق بذور الحبوب الخريفية من خلال نظام التسعير ونظام الإعانات المالية لفائدة الفلاحين الذي تم تمديده حتى عام 2020. وهكذا، فإن دعم الدولة المخصص للنهوض ببذور الحبوب الخريفية، والذي يعتبر تكملة لسعر بيعها، قد عرف منحى تصاعديا بين الموسمين 2010-2011 و2014-2015، حيث ارتفع الدعم من 158 مليون درهم إلى 209 مليون درهم.

ومن جهة أخرى، فإن مبالغ مبيعات بذور الحبوب الخريفية توافق تلك التي تمت فوترتها وفقا للأسعار التنظيمية، حيث بقيت هذه الأسعار مستقرة تقريبا منذ الموسم 2010-2011. إلا أن قيمة هذه المبيعات اتسمت ببعض التقلبات، حيث عرفت هذه الأخيرة انخفاضا بنسبة 24% خلال الموسم 2015-2016، والذي تراجعت فيه قيمة المبيعات إلى 494 مليون درهم، بعدما كانت تناهز مبلغ قدره 652 مليون درهم خلال الموسم 2014-2015.

➢ تأخر تأكيد التموقع في السوق فيما يخص بذور الأعلاف والبقوليات والبذور الزيتية

على الرغم من أن استراتيجية شركة "سوناكوس" قد ارتقت بإنتاج بذور الأعلاف والبقوليات والبذور الزيتية إلى اعتباره في مرتبة مهمة مرفق عام، إلا أن إجمالي المبيعات من هذه البذور لم يسجل تطورا ملحوظا. كما أن هذا الطموح لم يتم تفعيله باتخاذ تدابير ملموسة، حيث نشهد، في واقع الأمر، تكرارا للنموذج التجاري الذي كان سائدا قبل اعتماد هذه الاستراتيجية.

ومن جهة أخرى، فإن بنية مبيعات بذور الأعلاف والبقوليات وتوزيعها الجغرافي، وكذا منحاها خلال المواسم الستة، تعطي دلالة على تأثير العوامل الخارجية التي لا تتمكن الشركة من السيطرة عليها. وبالفعل، لا تتجاوز المبيعات من هذه البذور نسبة 3 % من حجم مبيعات بذور الحبوب خلال الفترة الممتدة بين موسمي 2010-2011 و2015-2016، أي ما يعادل 16 ألف قنطارا خلال الموسم الأخير. أما من حيث القيمة، فبعد أن عرفت المبيعات استقرارا خلال المواسم الثلاثة السابقة لموسم 2014-2015، بما قدره 6,9 مليون درهم، بلغت المبيعات حوالي 8,4 مليون درهم ابتداء من هذا الموسم الأخير.

➢ توسيع شبكة التوزيع في غياب التشخيص

باعتبارها تندرج في إطار مهمة المرفق العام، فإن توفير بذور الحبوب المعتمدة ووضعها تحت تصرف الفلاحين يكون المراد منه هو الاستجابة، بالخصوص، لمتطلب خدمة تقريب البذور من الفلاحين. لهذا، بالإضافة إلى مراكزها الجهوية، تلجأ شركة "سوناكوس" إلى استخدام شبكات المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية والمكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي بمقابل يناهز 4 دراهم عن كل قنطار مباع، كما تلجأ إلى موزعين مستقلين بمقابل 6 درهم عن كل قنطار مباع. ولقد أصبح الموزعون المستقلون أول قناة توزيع، حيث ارتفع عددهم من 420 في موسم 2009-2010 إلى 1.019 في موسم 2015-2016، وبلغت حصتهم في حجم المبيعات نسبة 74 % في موسم 2015-2016، مقابل 45 % في موسم 2007-2008.

إلا أن ملاءمة خلق نقاط جديدة للبيع أو البحث عن موزعين وبائعين جدد، والتي تعد من مهام قسم التسويق والتخطيط الجهوي، لم يتم فحصها على أساس التشخيص أو التفكير في شبكة التوزيع، مع الأخذ بعين الاعتبار لمعدل استخدام البذور المعتمدة في كل منطقة. وعلاوة على ذلك، وبعد إعداد حصيلة كل موسم فلاحي، يتعين على هذا القسم، وفقا لمرجع المناصب (le référentiel des postes) ، القيام بدراسة شبكة التوزيع واقتراح سبل التحسين. غير أنه لم يتوصل المجلس الأعلى للحسابات بأية دراسة بهذا الصدد. ومع ذلك، فإنه يستنتج من المقابلات التي أجريت مع مسؤولي المراكز الجهوية أن البحث عن الموزعين المحتملين يعتمد فقط على شرط تقريب البذور. حيث أن العديد من نقط البيع لا تفي بالشروط اللازمة لصون البذور المخزنة وتعزيز صورة العلامة التجارية لمنتجات شركة "سوناكوس".

وبالإضافة إلى ذلك، فمنذ الموسم الفلاحي 2015-2016 أصبحت مرافق المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية تحت تصرف جميع شركات البذور المعتمدة وأعضاء الفيدرالية الوطنية البينمهنية للبذور (FNIS). حيث لم يعد ممكنا استعمالها حصريا من قبل شركة "سوناكوس"، مما قد يقلص من حيز تصرفها من حيث الخدمات اللوجستية، ويؤدي إلى زيادة المنافسة في نفس نقطة البيع.

➢ قصور في تسيير العلاقات مع الزبناء

لا تتوفر شركة "سوناكوس" شبه كليا على خدمات تسيير العلاقة مع الزبناء (المكثرين والفلاحين)، ولا سيما فيما يتعلق بالفلاحين العاديين، ويتم هذا في غياب منهجية رسمية تمكن من جمع المعلومات اللازمة المتعلقة بالزبائن واستغلالها من أجل توجيه الجهد التجاري لتحقيق الغايات الملائمة. ويشتكي مسؤولو المراكز الجهوية من الافتقار إلى الموظفين لجمع البيانات، لا سيما أثناء التدفق الكبير للفلاحين خلال حملة التسويق. وعلاوة على ذلك، فإن نقط البيع غير معدة لهذا النوع من المهام، كما أن موظفيها أقل تحمسا للقيام بذلك.

ومن المقرر، في إطار النظام المعلوماتي المندمج الجديد (ERP) الذي يجري إنشاؤه، تكوين قاعدة بيانات للزبناء. إلا أن بيانات هامة قد لا تدمج في نظام جمع البيانات عند تحقيق المبيعات، لأن معظم هذه المبيعات تتم من خلال شبكات التوزيع التي لا تملك البنية التحتية اللازمة لربطها بالنظام المعلوماتي المندمج المعني، باستثناء المراكز الجهوية التابعة للشركة.

وبالإضافة إلى ذلك، لا يتم تعزيز المجهود التجاري لاستخدام البذور المعتمدة، ولا يؤخذ بعين الاعتبار تنوع أوساط مجموع الفلاحين، كما لا يتم الاعتماد على قوة مبيعات مؤهلة وعلى الاتصال مع الزبون الأخير. وبالإضافة إلى ذلك، يتفاقم هذا الوضع من خلال تجزيئ الأراضي الفلاحية، مما يؤدي إلى وجود عدد كبير من الزبناء، مقرون بعدم وجود استراتيجية حقيقية للتسويق.

رابعا. المخزون وظروف تخزين الحبوب الخريفية

تقوم شركة "سوناكوس" بتخزين البذور الخام منذ استلامها، وخلال جميع مراحل التصنيع، وبعد التسويق بالنسبة للكمية التي لم يتم بيعها. وفي هذا الصدد، يتمثل الرهان الرئيسي لهذه العملية في الحفاظ على جودة البذور المخزنة في انتظار زرعها. وبموجب الأنظمة الجاري بها العمل، وكذلك مهمة المرفق العام التي أسندت للشركة، تقوم هذه الأخيرة، مع الشركات الأخرى التي تنشط في مجال البذور، بضمان مخزون الاحتياط لبذور الحبوب الخريفية بنسبة 220.000 قنطارا، وذلك للتصدي للتقلبات المناخية التي قد تؤثر على المواسم الفلاحية. وفي هذا الإطار، تم تسجيل الملاحظات التالية:

➢ تفاقم أحجام مخزون بذور الحبوب وتجاوزه لعتبة مخزون الاحتياط

من المؤكد أن شركة "سوناكوس" سجلت مبيعات مهمة بالنسبة لبذور الحبوب الخريفية ابتداء من السنة الأولى من انطلاق مخطط المغرب الأخضر، لكن، نظرا لتطور مستوى الإنتاج، لم تتمكن المبيعات من استيعاب الفائض من بذور الحبوب الخريفية. ونتيجة لذلك، ارتفع حجم المخزون خلال المواسم الفلاحية الأربع الأخيرة، ليبلغ ذروته بتسجيل كمية تعادل 907.100 قنطارا برسم الموسم الفلاحي 2015-2016، مقابل 43.100 قنطارا فقط برسم موسم 2010-2011، أي بمستوى مخزون مضاعف بأزيد من 20 مرة.

وتثير أهمية المخزون عدة تساؤلات تقترن بتسطير أهداف التسويق الذي يحدد حجم الإنتاج. ذلك أن عملية رفع عتبات المبيعات والانخراط في برامج الاكثار دون اللجوء لسياسة تسويقية قوية كفيلة بتحقيق تلك الأهداف، لا يترتب عنه إلا الرفع من التكاليف المتعلقة بتسيير المخزون، وإلحاق بعض الخسائر بمستوى الجودة، خصوصا أن الدولة لا تمول إلا مخزون احتياط لا يتجاوز 220.000 قنطارا لجميع شركات البذور المرخصة.

وبموجب الأنظمة الجاري بها العمل، تبلغ المنحة المخصصة من طرف الدولة لشركة "سوناكوس"، من أجل تكوين مخزون الاحتياط، ما يعادل 5 دراهم للقنطار شهريا لمدة تسعة أشهر. وقد عرفت هذه المنحة ارتفاعا مستمرا خلال السنوات الخمس الماضية، إذ تضاعف المبلغ الممنوح للشركة ثلاث مرات، حيث ارتفع من 3,4 مليون درهم خلال موسم 2010-2011 إلى ما يقرب 9 ملايين درهم في موسم 2014-2015. وفي هذا الإطار، تقوم المراكز بعملية البيع، ويعتبر الجزء من الفائض الذي لم يتم تسويقه بمثابة مخزون احتياط يمكنه أن يستفيد من منحة التخزين، وذلك في غياب عملية جرد من طرف وزارة الفلاحة والصيد البحري أو من طرف الشركة، أثناء الإعداد للمواسم الفلاحية وقبل القيام بعمليات البيع، حسب نسبة الأنواع والأصناف والأجيال التي سيتم الاحتفاظ بها عند متم كل موسم فلاحي.

➢ الخسائر الناجمة عن تكوين المخزونات المرحلة

ينجم عن إعادة تصنيف المخزون[44] إلى صنف أقل أو رفضه من طرف المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية خسائر مادية وأرباح ضائعة لشركة "سوناكوس". لكن في غياب محاسبة تحليلية تأخذ بعين الاعتبار جميع التكاليف والنفقات، يتم احتساب الخسائر المسجلة بناء فقط على الفروق بين أسعار بيع البذور وقيمة تثمينها. وبالإضافة إلى الخسائر المالية، فإن المخزون غير الموافق عليه يؤدي أيضا إلى خسارة الدعم المقدم للقطاع من طرف الدولة (الدعم أثناء الشراء، ومنحة التخزين، وتكملة سعر البيع)، وكذا إلى ضياع الجهود التي بذلت لسنوات لإنتاج البذور. وفي هذا الصدد، تم التطرق إلى أصناف المخزون التالية:

أ. مخزون مرحل ممنوح على شكل هبة

خلال كل موسم فلاحي يقوم المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية برفض جزء من مخزون البذور المعالجة، وذلك بناء على نتائج تحاليل القدرة على الإنبات. إثر ذلك، يتم منح البذور المرفوضة كهبة لمحميات القنص المؤجرة، مما يتسبب في خسارة مالية لشركة "سوناكوس" تعادل تكاليف الشراء. وبالفعل، فقد بلغت الخسارة الإجمالية ما يزيد عن 35 مليون درهم خلال المواسم الفلاحية الستة سالفة الذكر، منها 14 مليون درهم همت موسم

[44] ينص النظام التقني على أن البذور لا يمكن تخزينها لأكثر من سنتين زيادة على سنة الإنتاج (أي ثلاث سنوات من انطلاق عملية التسويق). كما يجب أن يخضع المخزون المرحل لتحاليل قدرة إنبات البذور التي تشكله، وذلك خلال الأشهر الثلاثة السابقة لتسويقه. ويخضع مخزون بذور شركة "سوناكوس" إلى المراقبة السنوية للمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية الذي يصادق على جودة البذور المخزنة، أو يرفض المصادقة على جودة هذه الأخيرة بالنسبة للكمية التي لا تحترم المعايير الجاري بها العمل، أو يعيد تصنيفها إلى صنف أدنى لموسم الحصاد (بعد أقصاه سنتين بعد موسم الحصاد).

2015-2014، الذي سجلت برسمه البذور المرفوضة والمعالجة أحجاما مهمة بكمية وصلت إلى 27.347 قنطارا. وبالإضافة إلى هذه الخسارة المالية، فإن الكمية التي لم تتم الاستفادة منها، وهي 66.000 قنطارا، عادلت كمية البذور التي تكفي لزراعة مساحة تقدر بحوالي 50.000 هكتار و500 آر.

ب. مخزون مرحل تم إعادة تصنيفه إلى الجيل الموالي للتكثير الثاني (GUR2)

تقوم شركة "سوناكوس" بتسويق المخزون الذي أعيد تصنيفه لمدة موسم حصاد، والذي يحتفظ بقدرة إنبات تطابق معيار الجيل الموالي للتكثير الثاني "R2" (GUR2). وفي هذا الإطار، لوحظ أن حجم المخزون الذي تم خفض تصنيفه للجيل الموالي للتكثير الثاني "R2" (GUR2) قد ارتفع بشكل كبير ليصل إلى 43.630,45 قنطارا خلال موسم 2016-2015، مقابل 15,80 قنطارا فقط خلال موسم 2011-2010.

وقد تسبب هذا الوضع للشركة بخسارة قدرت بحوالي 15 مليون درهم خلال المواسم الستة سالفة الذكر المشمولة بمراقبة التسيير (مع افتراض بيعها باعتبارها بذورا من درجة الجيل الموالي للتكثير الثاني (GUR2)). وإضافة إلى ذلك هناك خسائر وتكاليف مالية يتعين أن تتحملها الشركة، وكذا الدولة بصفتها تدعم هذه البذور. وقد نتجت هذه التكاليف عن الفرق بين الثمن الفردي المتوسط لمخزون البذور (فيما يخص الأجيال ما قبل الأساس أو الأساسية أو أجيال التكثير)، وثمن البيع المتعلق بالبذور من درجة الجيل الموالي للتكثير الثاني (GUR2) (دون احتساب التكاليف المتعلقة بالتخزين وصون المخزون).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذا الارتفاع في المخزون المرحل الذي تم إعادة تصنيفه لموسم حصاد يطلعنا على الكميات التي لم يتم بيعها خلال المواسم الفلاحية السابقة، وكذا على المدخلات الأولى للبذور، والتي ليست بالضرورة هي المخرجات الأولى. وعلاوة على ذلك، فإن خفض التصنيف التلقائي إلى درجة الجيل الموالي للتكثير الثاني (GUR2) لمدة موسم حصاد تؤثر على مخزون تكثير البذور ما قبل الأساس والأساسية (G1، G2، G3، G4) التي تم خفض تصنيفها. كما أنه، خلال موسم 2016-2015، تم إعادة تصنيف 11.070 قنطارا من البذور ما قبل الأساس والأساسية إلى درجة الجيل الموالي للتكثير الثاني (GUR2) لمدة موسم حصاد. ويؤشر هذا الوضع على قصور في تخطيط وبرمجة تكاثر أو استيراد هذه الدرجات من البذور، مما ترتب عنه تدني جودة هذه الدرجات الثمينة من البذور.

ج. المخزون المرحل "الصالح للأكل"

إن المخزون غير المعالج الذي تم رفضه على إثر مراقبة المكتب الوطني للسلامة الصحية للمواد الغذائية للمخزون المعتمد الأولي للموسم، يسمى مخزون مرحل "صالح للأكل". وقد ارتفع حجم هذا الأخير على مر السنوات ليصل إلى 71.937 قنطارا خلال موسم 2015-2014. حيث ارتفع حجم المخزون نتيجة اقتناء المخزون "الصالح للأكل" خلال بعض المواسم، وكذلك نتيجة تزايد المخزون غير المعالج المرفوض بعد مراقبة المكتب الوطني للسلامة الصحية للمواد الغذائية (الذي تمت إعادة تصنيفه من صنف البذور المعتمدة إلى صنف المخزون "الصالح للأكل" أو من صنف بذور الجيل الموالي للتكثير الثاني (GUR2) إلى صنف المخزون "الصالح للأكل"). وتقدر الخسائر الإجمالية التي تعرضت لها شركة "سوناكوس" نتيجة بيعها للبذور المعتمدة على شكل مخزون "صالح للأكل" (بما فيها بذور الجيل الموالي للتكثير الثاني (GUR2)) إلى ما يقارب 37 مليون درهم خلال الفترة الممتدة من موسم 2011-2010 إلى موسم 2016-2015.

➢ **تخزين بذور مستوردة لمدة تفوق ثلاثة مواسم فلاحية**

يحتوي مخزون البذور الذي تتوفر عليه شركة "سوناكوس" على كمية من البذور المستوردة التي لم يتم بيعها خلال موسم اقتنائها. وقد سجلت أكبر الكميات من هذه الأخيرة خلال الموسمين 2012-2011 (12.408,95 قنطار) و2013-2012 (14.491,95 قنطار). علما أنه، خلال موسم ما (س)، يتكون المخزون من جزء من منتوج هذا الموسم ومما تم استيراده على الأقل خلال الثلاث مواسم السابقة (س-1، س-2، س-3). وعلى سبيل المثال، فإن ما بين 52% و60% من حجم المخزون، بالنسبة للثلاث مواسم الأخيرة (2016-2013)، يتعلق بما تم استيراده ما قبل الموسم المعني. مما يدل على ضعف الترابط بين الكميات المستوردة وحاجيات الإكثار، كما يدل على ضعف المجهودات المبذولة في مجال التسويق.

فضلا عن ذلك، يتم تلفيف البذور المستوردة داخل أكياس ورقية لا تسمح بالقيام بعمليات التبخير من أجل حمايتها من الحشرات والقوارض، مما يتسبب في ارتفاع خطر تدني جودتها، ومن ثم نقلها إلى صنف أقل جودة أو منحها لمحميات القنص المؤجرة على شكل هبات. وفي هذا الإطار، قامت الشركة بمنح مخزون من البذور المستوردة، لا توافق قدرتها على الإنبات المعايير المعمول بها، للمحميات المؤجرة للقنص، وذلك بكميات تقدر بحوالي 1.953 قنطار و2.059 قنطار و1.454,6 قنطار خلال المواسم 2013-2012 و2014-2013 و2015-2014، على التوالي، مما يشكل خسارة مالية هامة.

➢ ظروف غير ملائمة للتخزين وقدم بعض المباني التابعة لأغلب المراكز

تتميز أغلبية مباني المراكز الجهوية التابعة لشركة "سوناكوس" بقدمها وعدم ملاءمتها للتخزين السليم للبذور، باستثناء تلك التي تم بناؤها حديثا أو التي تمت توسعتها.

كما أنه تستعمل مخازن المراكز في آن واحد في عمليات التوضيب ومعالجة الإنتاج، وكذلك من أجل التخزين. وتتواجد الآلات في نفس مستودعات تخزين البذور. وينطبق ذلك أيضا على المراكز الحديثة التي لا تفصل بين مستودعات التخزين وأماكن التوضيب والمعالجة. ويشكل انبعاث الغبار وتناثر البذور وخطر إصابتها أو تعرضها للقوارض عوامل تهدد التخزين السليم للبذور. بالإضافة إلى ذلك، فإن مراكز التخزين لا تتوفر على الوسائل الكفيلة بالحفاظ على جودة البذور، ولا على الوسائل التي من شأنها أن تحول دون مخاطر إصابة البذور أو الحرائق، ولا على وسائل مراقبتها وحراستها.

➢ ضعف القدرة التخزينية ومخاطر تدني جودة البذور المخزنة في الهواء الطلق

مكنت دراسة القدرة التخزينية للمباني المستعملة من طرف الشركة من إبراز طاقتها المحدودة، خاصة خلال المواسم الأخيرة، حيث ارتفع المخزون بشكل كبير، مما نتج عنه اللجوء بشكل مكثف إلى التخزين في الهواء الطلق. وقد انتقلت القدرة التخزينية من 1.748.365 قنطار خلال موسم 2011-2012 إلى 2.128.400 قنطار خلال موسم 2015-2016، ولكن بحصة تتراوح بين 31% و41% من مجموع القدرة التخزينية تتم في الهواء الطلق.

وجدير بالذكر أنه يجب الحفاظ على الجودة المصادق عليها فيما يخص بذور الحبوب إلى حين اقتناءها من طرف الفلاح. في حين أن التخزين في الهواء الطلق لمدة طويلة من شأنه أن يهدد جودة هذه البذور لكونها عرضة للتقلبات المناخية (كما تشهد على ذلك محاضر معاينة تلف المخزونات)، خاصة أن الأمكنة المخصصة للتخزين في الهواء الطلق والمستعملة في بعض المراكز توجد في حالة سيئة، كما هو الحال فيما يتعلق بمركز فاس والرماني وملحقة مراكش.

خامسا. استراتيجية التنويع

لقد دعيت شركة "سوناكوس"، من قبل هيئات إدارتها، إلى ضمان أداء مهمة المصلحة العامة في الأسواق المربحة، والتي لا يمكن لتواجد الفاعلين الخاصين فيها أن يساهم لوحده في تحقيق أهداف المخطط الأخضر. ويتعلق الامر ببذور البطاطس المستوردة والأسمدة والشمندر السكري. وفي هذا الصدد، تمت إثارة الملاحظات التالية:

➢ ضرورة مراجعة تمركز سوق شتائل البطاطس المستوردة

يوفر سوق بذور البطاطس المعتمدة إمكانيات محتملة كبيرة بالنظر إلى الكميات المستخدمة التي لا تتجاوز 40.000 طن، وكذا بالنظر إلى الدفعة القوية الذي تقرر منحها له من طرف المخطط الأخضر من أجل رفع معدل الاستخدام إلى 45% في أفق سنة 2020، أي بما يعادل 120.000 طن. وعلى الرغم من الفرص التي توفرها هذه السوق من حيث التنويع، فإن الشركة تواجه صعوبة في تموقعها فيه، كما هو مبين في استراتيجيتها لعام 2012، علاوة على صعوبات في تعزيز مكانتها مقابل باقي المستوردين. وفي هذا الصدد، وفي ظل عدم تحويل الاستراتيجية إلى خطط عمل جريئة، انهارت مبيعات شتائل البطاطس بنسبة 57% خلال فترة الست مواسم سالفة الذكر، حيث انتقلت من 6.522 طن في موسم 2010-2011 إلى 2.836 طن في موسم 2015-2016.

ونتيجة لذلك، ومن حيث قيمة المبيعات، فقد حقق تسويق شتائل البطاطس رقم معاملات يناهز 20 مليون درهم في موسم 2015-2016، مقابل 61 مليون درهم في موسم 2010-2011، أي بانخفاض ناهز 67%.

وبالإضافة إلى ذلك، تعتمد الشركة لتحديد الطلبيات التي سيتم التماسها من الموردين الأجانب على البيانات التي جمعتها المراكز الجهوية في نونبر من كل موسم. غير أن هذه العملية تتم في غياب دراسات للسوق تمكن من الاطلاع على حاجيات مختلف المناطق وتسليط الضوء على المعلومات المفيدة للاتخاذ القرار، كما تتم في غياب مذكرة إطار تحدد طرق جمع البيانات المتعلقة بمختلف جوانب سوق بذور البطاطس.

➢ ضرورة تعزيز التمركز في سوق الأسمدة

يمنح مجال إنتاج الأسمدة لشركة "سوناكوس" فرصة لإرساء أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالتنويع بشكل يتضافر وأنشطتها الأساسية. ومع ذلك، تعمل الشركة في هذا السوق دون تحديد نموذج تجاري خاص بالأسمدة يسمح لها باستكشاف كيفية الحفاظ على الشراكة مع المكتب الشريف للفوسفاط وتعزيز تموضعها في هذا السوق. كما أن هذه الشراكة لا تؤطر سوى باتفاقيات توزيع سنوية، والتي بموجبها يمنح المكتب الشريف للفوسفاط إلى الشركة الحق غير الحصري لبيع وتوزيع الأسمدة، في غياب اتفاقية متعددة السنوات تتيح رؤية مستقبلية أفضل وكذا التحكم في المخاطر المرتبطة بمشكلة المورد الوحيد.

ومن الفروض أن تنفيذ مقتضيات استراتيجية الشركة، فيما يخص أسمدة العمق (Engrais de fond)، أن يمكنها من الحصول على حصة من السوق تناهز 26% في أفق سنة 2020، أي بحجم مبيعات يوازي 1,9 مليون قنطار، الأمر الذي يتطلب، وفقا لهذه الاستراتيجية، التموقع على مستوى كامل سلسلة القيمة(chaîne de valeur) بدءا من التلفيف، بدلا من اللجوء إلى التعاقد من الباطن لتعبئة الأسمدة في الأكياس.

وقد شهدت كمية مبيعات أسمدة العمق انخفاضا بنسبة 17%، وذلك بانتقالها من 804.000 قنطار في موسم 2010-2011 إلى 669.000 قنطار في موسم 2015-2016. ومن حيث قيمة المبيعات، سجلت هذه الأسمدة ركودا في حدود 197 مليون درهم خلال الموسمين الماضيين، بعد أن حققت مستوى مبيعات في حدود قيمة 215 مليون درهم سجل في موسم 2013-2014.

وفيما يخص أسمدة التغطية (Engrais de couverture) ، فإن كمية مبيعاتها جد منخفضة، حيث تراوحت ما بين 1.000 قنطار و8.000 قنطار بين الموسمين الفلاحيين 2013-2014 و2015-2016. إلا أن الموسمين الفلاحيين 2012-2013 و2014-2015 قد شكلا استثناء بكمية مبيعات بلغت، على التوالي، 111.000 قنطار و38.000 قنطار. في حين أن تنفيذ استراتيجية التنويع من المفروض أن تكفل للشركة حصة من السوق تبلغ حوالي 8% في أفق سنة 2020 (أي ما يعادل 700.000 قنطار). ومع ذلك، فإنه لم يتم تحويل الاستراتيجية المعنية إلى خطط عمل فعلية، تكون قادرة على الرفع من استخدام أسمدة التغطية، وتحقيق نوع من التفاعل مع نشاط إنتاج البذور المعتمدة.

أما فيما يتعلق بالتوزيع الجهوي لمبيعات الأسمدة، من حيث الأصناف والكميات، فإنه، خلال المواسم الفلاحية الستة المشار إليها سلفا، تم تحقيق أكثر من ثلاثة أرباع المبيعات على مستوى محيط سبعة مراكز جهوية، هي سيدي العايدي والقنيطرة ومكناس والعرائش وسيدي قاسم وخميس زمامرة وفاس. مما يدل على عدم قيام مصالح شركة "سوناكوس" بالمزيد من استكشاف سوق الأسمدة، وخاصة، بالنسبة للمراكز الجهوية الأخرى التابعة لها.

➢ عدم التمركز الفعلي في سوق بذور الشمندر السكري والاكتفاء بتقديم خدمة

تختلف هيكلة سوق بذور الشمندر السكري بوجود زبون واحد، وهو "كوسومار" (COSUMAR)، الذي يحدد كميات البذور التي سيتم استيرادها وفقا للمناطق التي سيتم زراعتها. وتتمركز شركة "سوناكوس" على مستوى هذا السوق في إطار تقديم خدمة استيراد البذور ووضعها تحت تصرف المزارعين. وأكيد، أن شركة "سوناكوس" تتوفر على شبكة توزيع محلية تمنحها ميزة تنافسية واضحة، غير أن تعزيز الشراكة الاستراتيجية مع "كوسومار" يعتمد على استدامة العلاقة المتميزة مع هذه الأخيرة. بحيث قد يؤدي ظهور متعهد جديد يقدم مزايا أكثر تنافسية و/أو اتخاذ قرار من طرف "كوسومار" يقضي بتمركزها على مستوى سلسلة القيمة ((Chaîne de valeur بأكملها إلى تقويض تموضع شركة "سوناكوس".

وعلى الرغم من ذلك، فإن رقم المعاملات الناتج عن توفير بذور الشمندر السكري آخذ في الارتفاع منذ الموسم الفلاحي 2012-2013، ليصل إلى ما يقرب من 187 مليون درهم في موسم 2015-2016.

➢ سوق منتجات الوقاية النباتية سوق تكميلي لم يستغل بعد

ينبغي لشركة "سوناكوس" التمركز في أسواق تكميلية لتحسين ربحيتها المالية، مثل سوق منتجات الوقاية النباتية. إلا أن الشركة لم تعقد سوى اتفاقا واحدا مع شركة "سينجانتا" (SYNGENTA) خلال سنة 2015، والذي لم يفضي بعد إلى شراكة فعلية، على الرغم من انتهاء أجل هذه الاتفاقية في متم سنة 2018.

سادسا. التوازنات المالية

إن عدم تغيير خطة العمل بناء على التوجهات الاستراتيجية لسنة 2012، بالإضافة إلى مختلف اختيارات التسيير التي تم إعمالها، إن على مستوى الاستثمار أو الاستغلال، قد أثرت في التوازنات المالية لشركة "سوناكوس"، مما زاد من وقع الاكراهات في أداء خدمة المرفق العام، ومن تأثير التقلبات المناخية، وهو ما يفسر التذبذبات التي عرفتها أغلب المؤشرات المالية للشركة.

➢ رقم معاملات متقلب

بعد أن انخرط في مسار نمو منذ موسم 2008-2009، مع بعض الانخفاضات الطفيفة، عرف رقم المعاملات المسجل من طرف الشركة انخفاضا بنسبة تجاوزت 8% في موسم 2015-2016 مقارنة بالموسم 2014-2015، حيث انتقل من 1 مليار درهم إلى 915 مليون درهم. وتمثل مبيعات بذور الحبوب الخريفية المدعمة من طرف الدولة المكون الأساسي لرقم معاملات الشركة، بنسبة تتراوح بين 54% و63%، خلال المواسم الستة التي شملتها المراقبة. في حين عرفت نسب باقي منتوجات الشركة، في رقم المعاملات، والمتمثلة في الشمندر السكري وشتائل البطاطس والأسمدة استقرارا منذ موسم 2011-2012، باستثناء الشمندر السكري الذي انتقلت نسبته في رقم المعاملات من 14% في

موسم 2010-2011 إلى 20% في موسم 2015-2016. غير أنه لا يمكن تبرير شروط ربحية هذه المنتوجات في ظل عدم مسك محاسبة تحليلية تسمح بحساب التكاليف وهوامش الربح.

➢ الزيادة في حدة تقلبات النتائج المرتبطة بالاستغلال بسبب ضعف تقليص حجم النفقات العامة والتكاليف المالية

اتسم تطور الفائض الخام للاستغلال (Excédent brut d'exploitation) بانخفاضين مهمين بنسبة ناقص 39% في موسم 2011-2012 مقارنة بموسم 2010-2011، وبنسبة ناقص 57% في موسم 2014-2015 مقارنة بموسم 2013-2014.

كما عرفت نسبة الفائض الخام للاستغلال من القيمة المضافة (EBE/valeur ajoutée)، التي تمكن من قياس نسبة هامش الربح الصناعي، تدهورا ملحوظا مع مرور السنوات، لتصل إلى 27% خلال موسم 2014-2015، مقابل 53% خلال ست مواسم فلاحية قبل ذلك. ويعزى هذا المنحى إلى الصعوبات التي تواجهها شركة "سوناكوس" من أجل التقليل من النفقات العامة، في حالة تباطؤ أو ضعف الأداء، وكذا من نفقات الموظفين. حيث عرفت هاته الأخيرة ارتفاعا بنسبة 83% في موسم 2015-2016 مقارنة بموسم 2009-2010. علاوة على ذلك، تمثل تكاليف تحويل البذور ونقلها بين المراكز التابعة للشركة أكثر من 60% من التكاليف الخارجية الأخرى. إذ انتقلت من 28 مليون درهم خلال موسم 2010-2011 إلى 51 مليون درهم خلال موسم 2014-2015، مؤدية بذلك إلى ارتفاع في نفقات الاستغلال.

وقد بلغت نسبة نفقات الاستغلال ما يعادل 82% من القيمة المضافة في موسم 2014-2015، مقابل 58% خلال موسم 2009-2010. هذه النسبة تشكل خطرا على استدامة عمل الشركة، خصوصا أن قواعد التسيير الاقتصادي الجيد توصي بمستويات تتراوح بين 70% و75%.

بالإضافة إلى ذلك، ونظرا للعجز البنيوي الذي تعرفه خزينة الشركة، والناجم عن موسمية الإنتاج التي تتطلب تمويل مسبق دائم، فإن الناتج الجاري يوجد بشكل جدي في وضعية تجعله يتأثر بمستوى التكاليف المالية التي ارتفعت من 29 مليون درهم في موسم 2014-2015 إلى 34 مليون درهم في موسم 2015-2016، مقابل 16,9 مليون درهم في موسم 2009-2010. حيث سجل الناتج الجاري عجزا بقيمة 17 مليون درهم في موسم 2015-2016.

➢ قدرة التمويل الذاتي في انخفاض مستمر

بعد أن عرفت ارتفاعا بنسبة 32% خلال موسم 2010-2011، مقارنة بالسنة الفارطة، بفضل الناتج الصافي الاستثنائي المسجل خلال تلك السنة، والذي بلغ 40,7 مليون درهم، انخرطت قدرة التمويل الذاتي (Capacité d'autofinancement) في انخفاض مستمر خلال السنوات الموالية (باستثناء ارتفاع طفيف بنسبة 8% مسجل خلال موسم 2013-2014) إلى أن بلغ 3,37 مليون درهم في موسم 2015-2016. ويرجع هذا النقص الحاد في قدرة التمويل الذاتي إلى ارتفاع التكاليف المالية الناجم عن حاجة الشركة إلى التمويل لمسايرة تطور مستوى نشاطها.

➢ تزايد الاحتياجات من الرأسمال المتداول

يؤدي الاستغلال بشركة "سوناكوس" إلى ارتفاع في الاحتياجات من الرأسمال المتداول (BFR)، نتيجة، على الخصوص، أهمية المخزون المرتبط، في جزء منه، بمخزون الاحتياط الذي يتعين تكوينه من بذور الحبوب الخريفية، وكذا بمشكل تدني مستوى المبيعات. كما أن مديونيتها على الدولة المرتبطة بدعم تسويق بذور الحبوب المعتمدة ومنحة التخزين تلقي بثقلها كذلك على الاحتياجات من الرأسمال المتداول. هذان الأمران يمثلان لوحدهما فقط 88% من الأصول المتداولة، كمعدل ما بين الفترة الممتدة من موسم 2008-2009 إلى موسم 2015-2016.

وقد لوحظ أن الاحتياجات من الرأسمال المتداول لم تتوقف عن الارتفاع، حيث انتقلت من 28,3 مليون درهم خلال موسم 2010-2011 إلى 753,8 مليون درهم خلال موسم 2015-2016. وعلى العموم، تظل الشركة عاجزة عن تحسين حاجياتها من الرأسمال المتداول نظرا للنتائج السلبية التي يسفر عنها نشاطها، وكذا العجز المسجل في بعض المواسم (ناقص 13,6 مليون درهم خلال موسم 2014-2015، وناقص 18 مليون درهم في موسم 2015-2016). ومن أجل ضمان استمرارية نشاطها تلجأ الشركة إلى قروض الخزينة، التي لم تتوقف قيمتها عن الارتفاع منذ موسم 2011-2012 (197,4 مليون درهم) لتبلغ ما يناهز 403 مليون درهم خلال موسم 2014-2015. مما ينتج تكاليف مالية مهمة تقلص بدورها من حجم نتائج الشركة.

➢ دعم مستمر من الدولة للشركة عن طريق التحويلات المالية المتبادلة

استفادت شركة "سوناكوس" خلال المواسم الممتدة من 2009-2010 إلى 2016-2017، من دعم للدولة بخصوص استعمال بذور الحبوب الخريفية المعتمدة، بلغت قيمته المتراكمة 1,6 مليار درهم، ومن منحة للتخزين بلغت قيمتها

المتراكمة 55,8 مليون درهم، وذلك من أجل تغطية التكاليف المرتبطة بالمخزون الاحتياطي من بذور الحبوب المعتمدة. وفي المقابل، فإنه يفترض من شركة "سوناكوس"، باعتبارها شركة مملوكة للدولة، أن تحول أرباحها لهاته الأخيرة باعتبار الدولة مساهمة في رأسمالها، غير أن شركة "سوناكوس" سجلت نتائج صافية سلبية تقدر بناقص 14 مليون درهم، وناقص 18 مليون درهم، على التوالي، برسم الموسمين 2014-2015 و2015-2016.

وبناء على ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات الشركة بما يلي:

- **معالجة أوجه القصور في عملية إكثار البذور من خلال الحرص بالخصوص على:**
  - **الزيادة المستمرة في المساحات المخصصة للإكثار وحصة الأراضي المسقية؛**
  - **توطيد الرقابة التقنية في المراحل الأولية، بما في ذلك المراقبة التي يقوم بها المكتب الوطني للسلامة الصحية للمواد الغذائية، من أجل تقليص حالات عدم قبول البذور.**
- **الحد من الاعتماد المتزايد على البذور من أصل أجنبي، وذلك من خلال تعزيز مهمة البحث والتطوير مع المعهد الوطني للبحث الزراعي؛**
- **في حال الاضطرار للجوء إلى موردي البذور الأجنبية، ينبغي:**
  - **تجنب الاعتماد على عدد محدود من الموردين؛**
  - **القيام بتخطيط رشيد ومتعدد السنوات للطلبيات.**
- **مراجعة سياسة التنويع من خلال تقديم عرض أصناف للبذور تتناسب بشكل أفضل والحاجيات التي يعبر عنها الفلاحون؛**
- **عصرنة عملية التوضيب المتجاوزة، والرفع من قدرة الشركة على التوضيب حتى تتماشى مع الأهداف المسطرة في برنامج المغرب الاخضر؛**
- **تحقيق الحد الأمثل لتخزين البذور المعتمدة، قصد تجنب الخسائر المتعلقة بالمخزون المرحل، وتحديث ظروف التخزين من أجل المحافظة على جودة وصورة العلامة التجارية لمنتجات الشركة؛**
- **تحسين خطة التسويق من خلال ضمان تنسيق أولي أفضل مع قطب الإنتاج، وعقلنة شبكة التسويق، وكذا تكاليف نقل البذور بين المراكز الجهوية؛**
- **استخدام خريطة لأصناف البذور تلائم كل جهة على حدة، ومضاعفة الجهود التسويقية مع شبكة البيع من خلال إشراك باقي الفاعلين الأساسيين في مجال تقديم المشورة للفلاحين (المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية، والفيدراليات المهنية...)؛**
- **مراجعة أهداف تنويع عرض المنتوج (سيما شتائل البطاطس المستوردة والأسمدة وبذور الشمندر السكري ومنتجات الوقاية النباتية المدرجة في استراتيجية الشركة)، وذلك بالنظر إلى ضعف النتائج المحققة في مجال التنويع؛**
- **إعادة النظر في استراتيجية الشركة من أجل تدارك التأخر المسجل بالمقارنة مع الأهداف المسطرة في مخطط المغرب الأخضر، لا سيما فيما يتعلق بإكثار شتائل البطاطس المحلية والبذور الزيتية، والتي تعرف تأخرا في انطلاقتها الفعلية؛**

وعلى صعيد آخر، يوصي المجلس الأعلى للحسابات وزارة الاقتصاد والمالية، على اعتبار أن الدولة مساهمة في رأسمال الشركة، بأن تقوم بتحديد أهداف للمردودية المالية للشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار مهام المرفق العام. ولبلوغ هذا الهدف، يتعين مطالبة الشركة بتسريع وضع محاسبة تحليلية من أجل ضبط أفضل لتكاليف ولربحية مختلف المنتجات المسوقة.

II. جواب رئيس مجلس الإدارة الجماعية للشركة الوطنية لتسويق البذور (سوناكوس)

(نص الجواب كما ورد)

بعد توصل شركة سوناكوس يومه 03 أبريل 2018، بمشروع الملاحظات المتعلقة بتدبير الشركة والمزمع إدراجها ضمن التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات، سوف تقدم التوضيحات الضرورية والتي تتعلق بالجوانب التالية:

- إكثار البذور.
- الإنتاج وعملية توضيب البذور.
- تسويق البذور.
- المخزون وظروف تخزين الحبوب الخريفية
- استراتيجية التنويع
- التوازنات المالية.

وتجدر الإشارة إلى أن من بين الإحدى عشرة توصية المذكورة في مشروع الملاحظات المتعلقة بتدبير الشركة تسعة منها منجزة أو في طور الإنجاز. التوصيتان المتبقيتان تهم:

- تنمية إكثار الشتائل الوطنية للبطاطس وبذور الزراعات الزيتية وهذا الموضوع ما يزال في طور الدراسة من طرف وزارتي الفلاحة والمالية.
- تحسين المؤهلات المالية للشركة، وفي هذا الإطار تم إطلاق دراسة لوضع خريطة طريق توجد حاليا في مراحلها النهائية.

قبل الشروع في الرد على الملاحظات المشار إليها، يجدر التذكير بالموقع الاستراتيجي للشركة وكذا الدور الذي تلعبه في القطاع الفلاحي الوطني. تعتبر سوناكوس أداة للدولة قصد تنفيذ الشق المتعلق بالبذور في مخطط المغرب الأخضر حيث تتدخل في جل مراحل سلسلة البذور المعتمدة وتؤمن إنتاج وتوزيع كميات مهمة منها.

هذا التموقع يلقي على عاتق الشركة مسؤولية ثقيلة فيما يهم تزويد الفلاحين بالبذور، ويعد هذا الأمر أكثر أهمية حيث يجب أن تكون الكميات الموضوعة في نقط البيع منتظمة بغض النظر عن الظروف المناخية.

وعلى سبيل المثال فإن متوسط كميات البذور التي توفرها سوناكوس سنويا بالنسبة للحبوب الخريفية منذ انطلاق مخطط المغرب الأخضر يناهز 1.800.000 قنطار. وهذه الوظيفة المنوطة بها في إطار مهمة الخدمة العامة ينتج عنها، في بعض الأحيان، ارتفاع الكميات المخزنة وبالتالي مصاريف مالية كبيرة.

في هذا الإطار وبناء على توصية من مجلس الرقابة خلال اجتماعه ليوم 18 يوليوز 2013، أعدت سوناكوس مشروع "عقد برنامج" لا يزال قيد الدراسة من طرف الوزارات الوصية. وسيشكل إنجازه إطارا لالتزامات مشتركة وخريطة طريق لتنفيذ خطط العمل ومعيارا لتقييم إنجازات الأطراف المتعاقدة.

بالرغم من تضارب مصالح الكثير من المتدخلين في القطاع (المستنبطين، المكثرين، العمال، المكلفين بشبكة التسويق ...) تعمل سوناكوس على عقلنة اختياراتها وقراراتها، مما مكنها من تحقيق إنجازات "جد مقبولة" منذ انطلاقة مخطط المغرب الأخضر، وذلك بتنسيق مع جميع الفاعلين على الرغم من الظروف الصعبة المرتبطة بعوامل داخلية (نقص في كميات بعض الأصناف، القدرة الإنتاجية، تغير طلبات الفلاحين من سنة إلى أخرى) وأخرى خارجية (التغيرات المناخية، عدم انتظام الإنتاج الوطني للحبوب، سعر الحبوب في الأسواق...).

ومن أجل الحفاظ على تزويد منتظم للفلاحين بالبذور المعتمدة للحبوب، يجب تعزيز نموذج الأعمال المتبع حاليا من طرف سوناكوس بإضفاء الطابع الرسمي على مهمة المرفق العمومي وتدعيم المهام ذات المنفعة العامة وذلك بالعمل على إخراج مشروع عقد برنامج الدولة المغربية -سوناكوس إلى حيز الوجود في أقرب الآجال.

أولا. إكثار البذور

تنجز سوناكوس بموجب عقود مع فلاحين مكثرين ذوي خبرة وكفاءة مهنية، برامج لإكثار البذور من أجل تلبية احتياجات المزارعين المستعملين لهذه المادة.

تمر عملية إنتاج البذور بمراحل عديدة وتحت مراقبة المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، ابتداء من إنجاز برنامج الإكثار بالحقل إلى غاية وضع البذور المعتمدة رهن إشارة الفلاحين المستعملين.

وتعرف عملية إكثار البذور تدخل عدة أطراف نخص بالذكر منها المعهد الوطني للبحث الزراعي، المديريات الجهوية للفلاحة، الشركة الوطنية لتسويق البذور وكذا المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية إضافة إلى الجمعيات المهنية المهتمة بهذا القطاع.

1. تراجع مساحات إكثار بذور الحبوب الخريفية والأعلاف والبقوليات

تجذر الإشارة إلى أن الأهداف المحددة من طرف مخطط المغرب الأخضر الخاصة بالكميات السنوية لاستعمال البذور يتم تحويلها إلى برامج إنتاج جهوية ومن ثم إلى مساحات للإكثار حيث ان التخطيط السنوي للمساحات يأخذ بعين الاعتبار المتوافرات من مخزونات البذور وكذا الأهداف المسطرة في إطار الاتفاقيات الجهوية، وتعتبر الإنجازات المحققة من مساحات الإكثار خلال الفترة الممتدة ما بين 2011/2010 و2013/2012، مواكبة للأهداف المنصوص عليها في الاتفاقيات الجهوية.

إلا أن هذه المساحات عرفت تراجعا خلال الفترة الممتدة ما بين 2014/2013 و2016/2015 وذلك بسبب الكميات الكبيرة لمخزونات البذور الناتجة عن الوضع التجاري الصعب الذي تأثر بالظروف المناخية الغير ملائمة وكذا بحجم المنتوج الوطني للمواسم السابقة.

ومع ذلك فهذه الإنجازات عرفت ارتفاعا ملحوظا لمساحة الإكثار خلال الموسم الفلاحي 2017/2016 حيث بلغت 63000 هكتار أي بزيادة 20% مقارنة مع الموسم الفلاحي 2016/2015.

يجذر بالذكر على أن برنامج الإكثار يتم إنجاز أغلبيته من طرف كبار المكثرين ذوي مؤهلات تقنية عالية وأوفياء لعملية الإكثار ينضاف إليهم بعض المكثرين الجدد وذلك:

- لسد خصاص المكثرين الذين توجهوا إلى زراعات أخرى ذات دخل عالي كالتشجير.
- رفع مساحات الاكثار تماشيا مع الاهداف المسطرة

وبالرغم من إكراهات الظروف المناخية الغير ملائمة وقلة الموارد المائية وضغوط بعض الزراعات ذات الدخل العالي خاصة الشمندر السكري والحوامض التي تستفيد من أولوية السقي، فقد تم بذل مجهودات جبارة لتأمين إنتاج البذور وذلك بالمحافظة على استدامة مساحات الإكثار بالمناطق السقوية حيث بلغت نسبتها 45% من البرنامج الإجمالي.

وبالنسبة لبذور الشعير فقد عرفت دينامية إيجابية، (ارتفاع كبير لمساحة الاكثار في موسم 2016/2015)، وذلك نظرا للرفع من مستوى الدعم من طرف الدولة ابتداء من يوليوز 2015، مما يجعل الشركة جد متفائلة لتطوير نسبة استعماله بفضل الإجراءات المتخذة وكذا تنمية أصناف جديدة ذات مؤهلات يستحسنها الفلاحون. وتجدر الإشارة إلى أن نسبة استعمال بذور الشعير قد انتقلت من 2% قبل مخطط المغرب الأخضر إلى 7% سنة 2017.

فيما يتعلق ببذور الأعلاف والبقوليات، فإن الإنجازات المحدودة لمساحات الإكثار تعود أساسا إلى ضعف المردودية والمنافسة الشرسة لأنواع أخرى مدعمة من طرف الدولة (الأقماح والشعير) وكذا محدودية المناطق المنتجة لهذه الانواع (زعير، سايس، الشاوية، دكالة - عبدة). في هذا الخصوص فإن مشروع تنمية هذه المزروعات هو في مراحل دراسته الأخيرة من طرف الفيدرالية الوطنية البيمهنية للبذور بتنسيق مع الوزارة الوصية.

وبعد استيفاء جميع المتطلبات الأساسية لتطوير إنتاج هذه الأنواع، ستعمل سوناكوس على الرفع من إنتاج وتسويق هذه البذور قصد تلبية حاجة المستعملين لها.

2. عدم الشروع في عملية إكثار البذور الزيتية وشتائل البطاطس المحلية

يعتبر إكثار البذور الزيتية وكذا شتائل البطاطس المحلية، محورا هاما من استراتيجية سوناكوس حيث يدخل في إطار مهمتها ذات الخدمة العامة. لم تتمكن سوناكوس من إنجاز هذه برامج خاصة بهذه المزروعات نظرا:

- **إكثار البذور الزيتية**: أخذا بعين الاعتبار طبيعة بذور هذه الأنواع التي تتسم بصعوبة تخزينها، فإن الشركة لن تتدخل في هذا القطاع إلا على أساس الاتفاقية المبرمة مع مجموعة GIOM، وكذا وضع التدابير المحفزة والضرورية لإنجاح هذه العملية (التزام الهيئة البيمهنية بتحقيق الأهداف التي حددها مخطط المغرب الأخضر وتأمين تسويق المنتوج من طرف GIOM). وسوف تعمل سوناكوس، بصفتها متدخلا في هذا القطاع، على إنجاز تجارب ميدانية قصد تقديم أصناف جديدة وكذلك استيراد وتوزيع البذور المطلوبة من قبل مختلف المديريات الجهوية للفلاحة، استجابة لتلبية طلب المستعملين لهذه الأصناف كما هو الحال بالنسبة لبذور الشمندر السكري.

- **إكثار شتائل البطاطس المحلية**: نظرا لوجود المضاربات وكثرة المتدخلين في هذا القطاع فان وضع برنامج للإكثار يتطلب دعما خاصا من الدولة فيما يخص استعمال هذه الشتائل، في هذا الإطار ستضع سوناكوس كل إمكانياتها وخبرتها المتراكمة لتنمية هذا القطاع.

3. إطار تعاقدي موحد للإكثار وبدون التأكد المسبق من المحصول السابق:

تستعمل سوناكوس حاليا، نموذجا موحدا لعقد الإكثار، صيغ واتفق عليه مع الجمعية المغربية لمكثري البذور، كما يتم إبرام اتفاقيات خاصة مع بعض كبار المكثرين من أجل استعمال الطاقات التصنيعية والتخزينية لهؤلاء، قصد الاستغلال المشترك لجميع الإمكانيات المتاحة.

تم تحيين هذا النموذج من العقد أخذا بعين الاعتبار احترام المكثرين لمقتضيات القانون التقني خاصة فيما يتعلق بالزراعة السابقة، مساحة عزل حقول الإكثار عن بعضها وطريقة البذر إلى غير ذلك. بالإضافة إلى هذا، تسهر الفرق التقنية لسوناكوس وكذا المفتشيات الجهوية للمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية على احترام المكثرين للدورة الزراعية نظرا لمعرفتهم المسبقة للتوزيع الحقلي للزراعات السابقة لأغلبية هؤلاء. وعلى ضوء ذلك فإن أي تصريح خاطئ للمكثر لزراعته القبلية يعرض منتوجه للرفض تلقائيا في الحقل من طرف المصالح المختصة.

يجدر بالذكر أن نسبة الرفض في الحقل المتعلقة باحترام الدورة الزراعية يبقى ضئيلا نسبيا وذلك راجع للتنسيق الجيد ما بين سوناكوس والمفتشيات الجهوية للمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية.

4. قصور عمليات المراقبة القبلية من طرف المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية

الاشارة فان مراقبة البذور واعتمادها في المغرب معترف بها من قبل العديد من المنظمات الجهوية والدولية بما في ذلك OCDE،ISTA والاتحاد الأوربي.

وقد أتاح التنسيق المكثف ما بين سوناكوس والمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية الى الحد من معدل الرفض في الحقل إلى مستوى منخفض يبلغ حوالي 6%، ويشكل عدم احترام الدورة الزراعية السبب الرئيسي له مما يوضح الاختيار الصائب للمكثرين وذلك بتنسيق مع الجمعيات الجهوية للمكثرين.

من جهة أخرى، فإن تكوين بنك المعلومات خاص بتقييم مستوياتهم التقنية وكذلك تقوية الموارد البشرية والمادية للمكتب الوطني للسلامة الصحية كفيل بتحسين انتاجية البذور والتحكم في نسب الرفض.

5. غياب تطبيق معلوماتي مخصص لتسيير عملية الإكثار

يعتبر وضع تطبيق خاص بتسيير عملية الإكثار من طرف سوناكوس في نظامها المعلوماتي الجديد ERP)) من جهة وتبادل المعلومات الرقمية مع المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية عبر تقنية (EDI) من جهة أخرى، عاملان مساهمان في تطوير استغلال مختلف المعطيات المتعلقة بحقول الإكثار ونتائج التحليلات المختبرية مما يمكن من استغلال جيد للمعطيات الخاصة بالمكثرين وكذا تقييم أدائهم.

6. فوترة رسم غير مستحق على المكثرين

يجدر بالذكر أنه خلال تحيين عقد الإكثار تم حذف البند المتعلق بدفع رسم تكاليف مراقبة البذور (2,5درهم للهكتار) وعمدت سوناكوس ابتداء من الموسم الفلاحي 2018/2017 على عدم اقتطاع هذا الرسم للمكثرين.

7. عدم دفع رسوم عضوية الفلاحين للجمعية المغربية لمكثري البذور

يتم اقتطاع واجب انخراط المكثرين (درهم واحد للقنطار المعتمد) في إطار تعاقدي ما بين الشركة والجمعية المغربية للمكثرين من جهة وكذلك بين المكثرين وسوناكوس من جهة اخرى.

وسيتم دفع مساهمات المواسم السابقة بعد تسوية الوضعية القانونية للجمعية المغربية لمكثري البذور المنضوية تحت غطاء الفيدرالية الوطنية البيمهنية للبذور وذلك تماشيا مع القانون رقم 03.12 (الجريدة الرسمية عدد 6352 بتاريخ 16 أبريل 2015) والمحدد لتمثيلية الجمعيات المهنية المكونة لقطاع الحبوب.

ثانيا. الإنتاج وعملية توضيب البذور

1. التباين بين توقعات الاتفاقيات الجهوية وحصيلة إنتاج بذور الحبوب

تولي الشركة أهمية كبيرة للتخطيط الجهوي المحكم لإنتاج البذور وذلك باستغلال جميع المؤهلات الجهوية من كفاءة المكثرين وطاقات التخزين والتصنيع.

هذا التخطيط يمتد على مدى خمس سنوات ويحرص قدر الإمكان على تأمين سيرورة عملية الإكثار مع الأخذ بعين الاعتبار التوازنات فيما يخص الأنواع والأصناف وكذا درجات البذور. كل هذا ينجز في بيئة صعبة تتميز بالتقلبات المناخية وكذلك التباين في الطلب بالنسبة لمستعملي البذور.

ويعزى عدم إنجاز أهداف الإنتاج المحددة في إطار مخطط المغرب الأخضر إلى تقليص مساحة تكثير البذور حيث بلغت نسبة الإنجاز 71,43% و79,54% على التوالي للمواسم الفلاحية 2014/2013 و2015/2014 وكذلك إلى أهمية المخزون لدى سوناكوس من هذه المادة. كما تعتبر المتوفرات من البذور خلال هذه الفترة كافية للاستجابة إلى متطلبات الفلاحين المستعملين لها (ما يفوق 1.800.000 قنطار).

ولتحسين التخطيط الجهوي للإنتاج، تأمل سوناكوس في إطلاق تصور جديد لتنظيمها الجهوي، مما سيمكنها في المدى المتوسط من انشاء أقطاب مراكز متكاملة من حيث الإنتاج والتسويق بهدف تجميع الطاقات والامكانيات وتقليص نفقات النقل وكذلك تحسين الانتاجية.

2. اقتناء بذور حبوب غير معتمدة

للتذكير تعتبر جودة بذور الجيل الموالي للإكثار الثاني (GUR2) أفضل بكثير من الحبوب العادية وذلك لمعرفة النوع والصنف وكذلك نسبة نقاوتها وانباتها كما ان معاييرها التقنية تبقى قريبة من تلك المتعلقة بالدرجة الثانية كما انها محددة بقرار وزاري واثمنتها مدعمة من طرف الدولة.

لقد تم اللجوء بصفة استثنائية إلى اقتناء بذور الجيل الموالي للإكثار الثاني (GUR2) خلال السنوات الصعبة (2010/2009، 2011/2010 و2012/2011) حيث أن المتوفرات من البذور كانت غير كافية لتغطية حاجيات المستعملين وقد تم التخلي عن هذه الدرجة من البذور بصفة نهائية مباشرة بعد الموسم الفلاحي 2012/2011 كما تم سحب الدعم المخصص لها.

من ناحية أخرى، وعلى إثر الشكاية المقدمة من طرف بعض المكثرين بالمركز الجهوي بمراكش والتي تخص نتائج التحاليل المختبرية لمنتوجاتهم من البذور، انتقلت لجنة وطنية مكونة من طرف سوناكوس والمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية وممثلي المكثرين إلى عين المكان قصد أخذ عينات من المنتوج لأجل إجراء تحليل ثان حيث أن النتائج أكدت الرفض الأولي للمحصول.

وفي إطار المحافظة على حسن العلاقة مع المكثرين، فقد دعت سوناكوس لاجتماع مع المشتكين تحت تحكيم الفيدرالية الوطنية البيمهنية للبذور طبقا لمقتضيات عقد التكثير حيث تم الاتفاق على اقتناء سوناكوس 8.802 قنطار من البذور المرفوضة بالمختبر بصفة استثنائية وذلك لأجل بيعها كحبوب صالحة للاستهلاك. وتبعا لذلك، أرسلت سوناكوس لجنة مراقبة إلى المركز الجهوي بمراكش وتم إصدار عقوبات إدارية في حق المسؤولين على هذه الوضعية، كما تمت إحالة ملفاتهم على القضاء.

3. حصيلة أدنى من التوقعات فيما يخص إنتاج العلف والبقوليات

يرجع تقلب إنتاج بذور العلف والبقوليات لعامل المناخ حيث ان هذه الزراعات ذات المردودية الضعيفة والمنجزة في غالبيتها في المناطق البورية، تعرف منافسة قوية من طرف الحبوب الخريفية المدعمة من طرف الدولة (الاقماح والشعير).

ولتلبية الطلب المتزايد على هذه الأنواع (العلف للماشية والبقوليات للدورة الزراعية) يستوجب دعم الدولة لها وكذلك تمتيعها بالتأطير التقني مع إدخال أصناف جديدة ذات مردودية عالية.

4. تنويع محدود لأصناف البذور المنتجة مع تفاوت في حجم إنتاج كل صنف من سنة إلى أخرى

عمدت الشركة على وضع استراتيجية مبكرة فيما يخص اليقظة التقنية لتلبية حاجة المستعملين من الأصناف الجيدة. وتستغل حاليا الشركة مجموعة واسعة من الأصناف ذات مردودية عالية مستنبطة من طرف البحث الزراعي الوطني وكذا مستنبطين أجانب (60 صنف من بذور الحبوب في 2017). مما مكنها من تغطية واسعة لمتطلبات السوق في مختلف المناطق الفلاحية للمملكة.

وقد بذلت الشركة في السنوات الأخيرة مجهودات جبارة في مجال البحث لتقييم مدى ملائمة العديد من الأصناف الأجنبية للظروف المناخية للمغرب وبالا ضافة الى ذلك، قامت سوناكوس منذ انطلاقة مخطط المغرب الأخضر إلى غاية سنة 2016، بإغناء السجل الرسمي الوطني ب 16 صنفا من القمح الصلب، 14 صنفا من القمح اللين و6 أصناف من الشعير. وهكذا تجاوزت حصة الإنتاج المعتمد من الأصناف الجديدة نسبة 50% في سنة 2017، كما أن هذا المعدل سيرتفع بالتأكيد، بوتيرة أكبر في السنوات المقبلة نظرا لأن مخطط الإكثار تتم برمجته على مدى 5 سنوات مستقبلية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أغلب الأصناف الأجنبية التي تسوقها الشركة يتم استنباطها حصريا أخذا بالاعتبار ملاءمتها للظروف المناخية المغربية ويتم اختبارها من قبل سوناكوس قبل اقتراحها على السجل الرسمي المغربي، وذلك لضمان فرص أكبر لتسجيلها.

5. خطر تبعية القطاع للبذور ذات الأصل الأجنبي

إن لجوء سوناكوس لاستيراد أصناف اجنبية جديدة وتسجيلها في السجل الرسمي المغربي كان ضروريا، نظرا لتزايد طلبات الفلاحين المكثرين والمستعملين للبذور، من الأصناف ذات الإنتاجية العالية، ومن أجل الاستعداد لتحقيق الأهداف الإنتاجية لمخطط المغرب الأخضر، وفي ظل غياب ملحوظ تسجيل أصناف وطنية جديدة. كلها عوامل دفعت سوناكوس لاستيراد أصناف اجنبية جديدة.

للإشارة فإن آخر أصناف المعهد الوطني للبحث الزراعي اقتنتها سوناكوس تعود لسنة 2015 وتهم 7 أصناف من القمح الصلب والتي توجد الآن في طور الإكثار.

ونؤكد هنا أن سوناكوس تنتظر باهتمام بالغ عودة قوية لأصناف المعهد الوطني للبحث الزراعي، خاصة بعد انتقال بعض أنشطة المركز الدولي للأبحاث الزراعية في المناطق الجافة (إيكاردا) إلى المغرب. حيث يتوفر هذا الأخير على الوسائل البشرية والمادية الضرورية للبحث العلمي في مجال استنباط الأصناف الملائمة لمتطلبات الفلاحين المغاربة.

في انتظار ذلك ومن أجل استفادة الفلاح المغربي من التطور الوراثي في هذا الميدان عمدت سوناكوس مبكرا على إبرام اتفاقيات شراكة مع مستنبطين أجانب قصد تأمين التزويد من أصناف ذات مردودية عالية، ملائمة لحاجيات الفلاح المغربي. ويتطلب استنباط الأصناف وقتا طويلا واعتمادات مالية مهمة وكذا خبرة عالية يتمتع بها هؤلاء المستنبطون حيث يسخرون سنويا للبحث الزراعي اعتمادات مالية مهمة تقدر ب16 % من رقم معاملاتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن هؤلاء المستنبطون مقتنعون بعائدات هذه الاستثمارات الخاصة بالاستنباط حيث يولون اهتماما بخلق أصناف مواتية للظروف المناخية المغربية.

علاوة على ذلك، فإن سوناكوس تفاوض شركاءها من أجل الاتفاق على برنامج للإنتاج على مدى 5 سنوات، وذلك من أجل التحكم في الطلبات وتخفيض الفوارق بين الأهداف المسطرة وكميات بذور الإكثار المستوردة.

6. ارتباط الشركة بعدد محدود من الموردين الأجانب

إن انتاج البذور يتطلب مجهودات جبارة في مجال البحث والتطوير. ان استنباط اصناف جديدة يتطلب استثمارات كبرى وخبرة جيدة. هذه الشروط يجب ان تتوفر عند المستنبط الوطني والاجنبي.

في إطار أنشطتها المتعلقة بالتطوير، فإن الشركة قد عمدت على تجريب عدة أصناف وأنواع مستنبطة من طرف المعهد الوطني للبحث الزراعي ومن 40 مستنبط أجنبي من دول مختلفة وذلك ابتداء من تاريخ انشاء القسم المتخصص في اليقظة التقنية الخاصة بالأصناف.

وقد تكللت هذه التجارب بإبرام اتفاقيات مع أربع شركاء أجانب أظهروا مع مرور الوقت التزاما قويا ودائما لتزويد سوناكوس بأصناف ملائمة للمعايير التقنية المطلوبة (الإنتاجية، الجودة، مقاومة الأمراض...) مع الحرص على توفير البذور الأم.

بالموازاة مع ذلك، تقوم الشركة، منذ 1988 باقتناء أصناف وطنية عن طريق طلب العروض المقدم من طرف المعهد الوطني للبحث الزراعي. و حاليا تستغل سوناكوس 26 صنف وطني أي ما يعادل 40 % من الأصناف الموجودة لديها.

تواصل سوناكوس البحث عن شراكات جديدة على أساس مبدأ "رابح-رابح" مع توطيد العلاقات مع الشركاء الأربع الحاليين وإعطاء الأسبقية للشريك الوطني أملا في تحسين حصة الأصناف الوطنية من المبيعات.

وفي هذا الإطار فإن سوناكوس تستورد بذور إكثار تستجيب لدفتر تحملات واضح ومحدد، مع إعطاء اهتمام خاص لتثمين هذه الواردات.

7. ضعف الشراكة بين الشركة والمعهد الوطني للبحث الزراعي في مجال البحث والتطوير

طبقا لاتفاقية الشراكة الموقعة مع المعهد الوطني للبحث الزراعي، فقد تم إنجاز المحاور المتعلقة بتقوية قدرات التخزين (استغلال مخازن مرشوش والضويات وكذا توفير 4 هكتارات لبناء مركز جديد بمرشوش)، بالإضافة إلى عملية إنتاج البذور الأم.

ووفقا للمعهد الوطني للبحث الزراعي فإن الجانب المتعلق باستنباط أصناف جديدة يوليه المعهد أهمية خاصة وقد بدأ

فعليا في تنفيذ خطة عمل في إطار مخطط البحوث المتوسط المدى 2017-2020 والذي صادق عليه مجلس إدارته، يركز على مواصلة برامج استنباط الأصناف ونقل التكنولوجيا لنشر المبتكرات الجديدة.

وفي هذا الإطار، فإن سوناكوس توجد رهن إشارة المعهد الوطني للبحث الزراعي لإنجاز تجارب توضيحية للأصناف الوطنية التي تم تسجيلها حديثا في السجل الرسمي الوطني.

8. عدم مراجعة النموذج المستعمل في التوضيب والوضع في الأكياس منذ سبعينات القرن الماضي

إن عملية توضيب، تخزين ومعالجة البذور من طرف سوناكوس منذ نشأتها مرتبطة أساسا بالقانون التقني المعمول به في المغرب تحت المراقبة الفعلية للمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية.

وبالرغم من صعوبة تدبير هذا النموذج إلا أنه يوفر بعض الامتيازات المرتبطة أساسا بمراقبة جودة البذور عبر عدة مستويات من منظومة الإنتاج والتصنيع.

من أجل مواكبة أهداف مخطط المغرب الأخضر، تم التوقيع على بروتوكول استثماري بين الدولة وسوناكوس يهدف إلى تعزيز وتحديث تدريجي لقدراتها الصناعية وتصفية أصولها العقارية. في هذا الشأن فإن عمليات التوضيب والمعالجة بالشركة، استفادت من تحسين تدريجي عبر إدخال تقنيات جديدة عليها همت المراكز التالية: سيدي العايدي، مراكش، مكناس، فاس، الفقيه بن صالح والغرب. وفي هذا الإطار، قد تم إدخال بعض الآلات التي من شأنها تحسين جودة المنتوج الصافي بعد الغربلة.

كما شهدت عملية الغربلة تحديثا مهما خلال الموسم الفلاحي: 2018/2017 وذلك بإدخال مفهوم نصف أوتوماتيكي بمراكز سيدي قاسم وبركان، يسمح لسوناكوس بتحسين عمليات ا استقبال، تخزين وغربلة البذور ذلك عبر استعمال لأول مرة اكياس كبيرة وصوامع للتخزين.

9. نقائص تشوب عملية ما قبل اعتماد الإنتاج

تجدر الإشارة إلى أن مذكرة المراقبة الأولية قد تم تحيينها وهي في طور التطبيق من أجل توحيد طريقة أخذ العينات بجميع المراكز الجهوية.

هذا وتولي سوناكوس أهمية قصوى لعملية المراقبة الأولية للمنتوج الخام قبل تسليمه وكذلك الصافي الذي هو في طور الغربلة وعلى ضوء ذلك يتم تعديل الات المختصة لتحسين جودة المنتوج هذا وتتم في نفس الوقت المراقبة من طرف تقنيي الإدارة المركزية في إطار مهمات الدعم للمراكز الجهوية كما أن كشف أي خلل في التتبع يؤدي إلى معاقبة المسؤول عنه.

ومن أجل تتبع أفضل لهذه العملية، فإنه يتم تسجيل جميع النتائج بسجل خاص يحتوي على جميع البيانات المتعلقة بمراقبة جودة البذور الخام والصافية.

كما أن النظام المعلوماتي الجديد يأخذ بالتفصيل عملية مراقبة الجودة بمراحلها المتعددة وسيكون لا محالة أداة فعالة في توجيه تقنيي المراكز من أجل تحسين جودة المنتوج.

10. تأكيد نتائج مراقبة المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية للنقائص الملاحظة في الإكثار والمراقبة في الحقل وفي مسار التوضيب

يجب التذكير بأن عملية المراقبة واعتماد البذور من طرف المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية يستند على ترسانة قانونية وتنظيمية تمت صياغتها تماشيا مع المعايير الدولية. كما أن المراقبة الحقلية تتم وفق الإجراءات المنصوص عليها من قبل OCDE (مراقبة حقلية بطريقة محددة سلفا).

ويعتبر التنسيق مع المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية وكذا الاستعمال المشترك للإمكانيات والموارد البشرية من العوامل التي حدت من نسبة الرفض في الحقل إلى مستويات ضئيلة حيث انتقلت هذه النسبة من 9,5 % في موسم 2010/2009 إلى 5,24% في موسم 2015/2014. كل هذا يعكس المجهودات المبذولة من طرف المكثرين من حيث تدبير منظومة التكثير وسوناكوس من خلال حسن ادارتها لعمليات التأطير وكذا المراقبة الاولية للمنتوج الخام والصافي بعد الغربلة.

إن نتائج مراقبة البذور في المختبر الرسمي تؤدي إلى اعتماده أو رفضه وكذلك إلى قبوله بعد تخفيض درجة تصنيفه طبقا لمقتضيات القانون التقني. وفي هذا الصدد فإن هذا التخفيض يخضع لتتبع دقيق من طرف سوناكوس لأجل ضبط حاجياتها من درجات الاعتماد الأولي لمختلف الأصناف.

كما أن المراكز الجهوية تلجأ بعد طلب المكثرين المعنيين إلى إعادة غربلة منتوجهم من أجل تفادي رفضه وتوجيهه إلى سوق الحبوب العادية التي تعد منافسا للبذور المعتمدة.

في إطار تقوية طاقتها الخاصة بالمراقبة وتحليل البذور، عمد المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية على اقامة مختبرات القرب وتجهيزها بالمعدات الازمة في هذا الصدد تم تشغيل مختبرين بكل من مكناس وبركان كما سيتم البدء في تشغيل مختبرين اخرين في سنة 2018 بكل من تادلة وبوزنيقة.

هذا ومن أجل تحسين عملية المراقبة يستوجب دعم الامكانيات البشرية والمادية للمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، وكذا تحسين التأطير من طرف المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية عبر حث المكثرين للتطبيق الجيد لتقنيات الانتاج (الزرع، المعالجة، الحصاد، التخزين ....).

11. خطر نقص في قدرة التوضيب والمعالجة بالنظر إلى الأهداف المنشودة في مخطط المغرب الأخضر

في إطار اتفاقية الاستثمار الموقعة مع الدولة، عمدت سوناكوس إلى الارتقاء التدريجي لإمكانياتها التصنيعية وفقا للأولويات الجهوية وفي هذا الصدد تم اقتناء آلات جديدة للغربلة والمعالجة مكنتها من تحسين قدراتها في هذا الميدان، حيث أنه في 2018 بلغت قدرة الغربلة 2000 قنطار في الساعة مقارنة مع 1160 قنطار سابقا (قبل مخطط المغرب الاخضر) وكذا طاقة المعالجة التي انتقلت من 2180 قنطار في الساعة إلى 3000 قنطار حاليا.

بالإضافة إلى ذلك، ومن أجل تحقيق الأهداف الطموحة في أفق 2020، يتطلب من سوناكوس المزيد من الاستثمارات في طاقاتها الصناعية والتي سيكون لها بالتأكيد انعكاسا على نفقاتها المالية ومن أجل ضمان مراقبة وقائية للمعدات الصناعية، عملت سوناكوس على إنشاء وحدة لوجيستيكية بمنظومتها المعلوماتية الجديدة تمكنها من تحديد الأعطاب وضمان التدخل الفوري لإصلاحها.

12. تمديد مدة التوضيب على حساب مدد المعالجة والتسويق

قد أدت تقوية مقدورات الغربلة بإدخال آلات صناعية كبيرة ذات سعة تتراوح ما بين 100 و140 قنطار في الساعة إلى تقليص ملحوظ في مدة هذه العملية. وعلى سبيل الذكر، فقد تمت غربلة ما يزيد عن 1.7 مليون قنطار سنة 2017 قبل منتصف شهر شتنبر ما عدى المركز الجهوي ببركان الذي أنهى هذه العملية في بداية شهر أكتوبر وقد تم تجهيز هذا الأخير بآلية جديدة ذات سعة عالية تمكنه من غربلة محصول 2018 في أحسن الظروف.

وهكذا فإن الهامش الزمني المتبقي لمختلف المراكز الجهوية بعد عملية الغربلة يعد كافيا إلى حد كبير للقيام بعملية المعالجة وبدء الحملة التسويقية في ظروف جيدة.

ثالثا. تسويق البذور

1. قصور في التخطيط التجاري

وفقا لتوجيهات مجلس الحسابات، تم تحسين التخطيط التجاري بسوناكوس منذ الموسم الفلاحي 2018/2017، حيث تم وضع مذكرة تأطير لتوحيد الرؤى على المستوى الجهوي والمركزي، بعد عدة اجتماعات عقدت عشية الموسم التجاري بين المسؤولين المركزيين والجهويين، من أجل زيادة تعزيز التشاور ومشاركة المراكز الجهوية في تحديد الأهداف التجارية.

وسيتم التحسين أكثر للتخطيط التجاري من خلال استغلال قواعد البيانات التي ستكون متاحة في نظام المعلومات الجديد وكذا نتائج دراسات السوق التي سيتم إطلاقها قريبا من طرف سوناكوس.

الجهود المبذولة من مختلف المتدخلين في هذا القطاع مكنت من الوصول إلى مستويات مرضية لاستعمال بذور الحبوب في عام 2017، حيث وصلت إلى 24% بالنسبة لجميع الأنواع مجتمعة، مع معدل مرض للغاية بالنسبة للقمح الطري (35%). ويعزى هذا التحسن في مستويات الاستعمال إلى تضافر الجهود التي يبذلها كل المتدخلين من خلال تعاضد الوسائل، في إطار التشاور المستمر، وبفضل الإعانات المهمة التي تمنحها الدولة لاستعمال البذور المعتمدة وكذا الترويج المستهدف للمكتب الوطني للاستشارة الفلاحية.

وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من تأثير التقلبات المناخية، إلا أن ضمان توفر مخزون مرضٍ خلال السنوات الماضية من مخطط المغرب الأخضر قد تم ضمانه دائمًا بما يتماشى مع الطلب. وهكذا، منذ بداية هذا المخطط، تمكنت سوناكوس من ضمان موفورات سنوية تصل إلى 1.800.000 قنطار من بذور الحبوب المعتمدة.

2. زيادة غير مستدامة في حجم المبيعات من بذور الحبوب الخريفية مع تحقيق جزئي لأهداف الاتفاقيات الجهوية.

تجدر الإشارة أن الإنجازات التجارية تبقى رهينة عدة عوامل غير متحكم فيها نخص بالذكر الظروف المناخية، الإنتاج الوطني للحبوب، الفارق في ثمن البيع بين الحبوب العادية والبذور المعتمدة، التقلبات في الطلب على الأصناف...

تتغير نسبة الإنجازات حسب الأنواع كالتالي:

- القمح الطري: أولت الدولة اهتماما خاصا بهذا النوع منذ الثمانينات (تحديد الثمن المرجعي ...)؛
- القمح الصلب: عرف هذا النوع تقلبات فيما يخص المبيعات أكثر حدة من تلك التي عرفها القمح الطري. هذه الوضعية مرتبطة أساسا بتأثير تغيرات أسعار القمح الصلب على الصعيد الوطني والدولي؛
- الشعير: عرفت مبيعات هذا النوع ارتفاعا مهما بعد الدعم الذي اعتماده من طرف الدولة ابتداء من يوليوز 2015.

الجهود المتضافرة لجميع المتدخلين في قطاع البذور، عن طريق تجميع مواردهم، وكذا الدعم المهم الذي تمنحه الدولة لاستعمال البذور المعتمدة وبرامج الاستشارة الفلاحية والإشهار، كل هذا ساعد على تحقيق مستويات مرضية لاستعمال بذور الحبوب الخريفية في موسم 2017/2016 حيث بلغت 24% مقارنة مع 11% قبل مخطط المغرب الأخضر. هذا وقد تعرف نسبة المبيعات قفزة نوعية في حالة ربط التأمين الفلاحي باستعمال البذور المعتمدة.

3. عدم وجود خريطة أصناف وصعوبة تموضع الأصناف حسب المنطقة

تبذل سوناكوس جهودًا لتوفير قائمة أصناف ذات مردودية عالية ومتنوعة قادرة على ضمان تغطية لكامل السوق، وبفضل التعاون الوثيق مع المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية، يتم العمل محليا على زيادة الوعي باستعمال البذور المعتمدة والترويج التجاري للمدخلات الزراعية. إن توفير قائمة أصناف ملائمة للفلاحين، ناتج عن الاعتماد على قدرات الأصناف الموجودة وتطوير مستمر للأصناف الجديدة.

تتوفر التمثيليات الجهوية لسوناكوس على معرفة جيدة بخريطة الأصناف المتوافقة مع مجال تدخلاتهم والتي يطلبها المزارعون، حسب المسار التقني المناسب (حرث، تاريخ وكمية البذر، علاجات، أسمدة ...). تبذل مجهودات كبيرة ومتواصلة فيما يخص اليقظة التقنية المتعلقة بالأصناف الجديدة.

ومن المرجح أن يشكل تعزيز الموارد البشرية والمادية للمكتب الوطني للاستشارة الفلاحية، مساهمة كبيرة في تحفيز المزارعين، على استعمال البذور المعتمدة.

4. إشكالية تحويل البذور بين المراكز الجهوية

في إطار إعداد موسم تسويق بذور الحبوب يتم الاتفاق على الدفعة الأولى من التحويلات بين المراكز الجهوية على أساس برنامج التسويق حسب الأصناف أخذا بعين الاعتبار حجم المتوفرات من البذور. ويتم إنجاز برنامج للتحويلات بين المراكز الجهوية حسب الخصاص المسجل من كل صنف.

وعلاوة على ذلك، ومن أجل تخفيف الضغط على مراكز الإنتاج التي لا تتوفر على قدرات التخزين اللازمة، يصبح اللجوء إلى عمليات النقل بين المراكز في بداية الموسم ضروريا.

ومع تقدم الموسم الفلاحي وأخذا بعين الاعتبار الظروف المناخية لكل منطقة، فقد يتم إعادة توجيه بعض الأصناف جزئياً إلى مراكز أخرى يصبح فيها الطلب مستعجلا.

أيضا، ومن أجل الحفاظ على جودة البذور، لابد من توجيه مخزون نهاية الموسم إلى مراكز أخرى ذات شروط تخزين ملائمة (القنيطرة والعرائش تتسم بارتفاع نسبة الرطوبة).

وسوف يتم تحسين تخطيط هذه التحويلات على المدى المتوسط عبر إعادة التنظيم الجهوي لمراكز سوناكوس حيث يتم تكوين مجموعات من المراكز الجهوية المتكاملة من حيث الإنتاج والتسويق، بهدف تجميع الموارد وتخفيض تكاليف النقل، التي أصبحت أولوية للإدارة.

5. اعتماد مبيعات الحبوب الخريفية على دعم الدولة

تجدر الإشارة أن عملية تسويق البذور هي مهمة ينخرط فيها المهنيون وجميع المصالح الخارجية لوزارة الفلاحة (سوناكوس، المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية والمديريات الجهوية للفلاحة). وتبقى هذه العملية رهينة لعدة عوامل لا يمكن السيطرة عليها، خصوصا الظروف المناخية للموسم الفلاحي، ومستوى إنتاج حبوب الاستهلاك في العام السابق، والفرق بين سعر حبوب الاستهلاك والبذور المعتمدة، وتغير الطلب على الأصناف من طرف المزارعين ...

وقد مكنت الجهود التي يبذلها جميع المتدخلين في هذا القطاع، زيادة على أهمية الدعم الحكومي لاستعمال البذور المعتمدة والتدابير المتخذة من طرف المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية. فيما يخص التحسيس والترويج لاستعمال البذور، من بلوغ سنة 2017 نسبة 24% من استعمال بذور الحبوب الخريفية، مع معدل عال للغاية بالنسبة للقمح الطري (35%).

ويعد دعم الدولة للبذور المعتمدة أساسيا لتحديد سعر البيع في مستوى إمكانيات المزارعين وذلك لتحفيزهم على استعمالها قصد تحسين الإنتاجية والرفع من عائداتهم.

6. تموقع يتأخر تأكيده بالنسبة لبذور الأعلاف والبقوليات والبذور الزيتية

يتميز سوق هذه البذور بتحريره وكذا تذبذب الأسعار ونقص القدرة التنافسية لهذه المحاصيل مقارنة مع الحبوب الخريفية (إنتاجية محدودة وأسعار متقلبة). كما أن أسعار شرائها وبيعها يتم تحديدها اعتمادا على ثمن المحصول العادي مما لا يحفز الزبناء والمنتجين.

بالإضافة إلى ذلك، تتذبذب مبيعات العلف والبقوليات بسبب الظروف المناخية للموسم وكذا تقلب الطلب على هذه الأنواع بصفة عامة بعد سنة جافة. وتعتبر مكناس، الرماني، سيدي العايدي وسيدي قاسم مناطق لتسويق هذه المزروعات نظرا لنوعية التربة بها وكذا الظروف المناخية الملائمة لها وتوفرها على مزارعين ذوي خبرات عالية. ويجدر الإشارة بالنسبة للبقوليات أنه من الضروري تطوير أصناف جيدة خاصةً بالنسبة للحمص، العدس والفول.

وهكذا، فإن تطوير هذه السوق يتطلب وضع سياسة مستمرة لتشجيع مكثري بذور الحبوب الخريفية على برمجة البقوليات والأعلاف في الدورة الزراعية بدل ترك الاراضي غير مزروعة. وبهذا الخصوص، يتم مناقشة مشروع لتطوير هذا القطاع بين وزارة الفلاحة والمهنيين لضمان الشروط اللازمة لإعادة إحياء هذا القطاع.

وفيما يتعلق بتكثير البذور الزيتية فإن سوناكوس ستتدخل في هذا القطاع عن طريق إنجاز تجارب ميدانية قصد تسجيل أصناف ذات جودة عالية في السجل الرسمي المغربي وذلك لتلبية حاجيات الفلاحين. كما ستعمل على استيراد وتوزيع البذور المهجنة والعادية المطلوبة من مختلف المديريات الجهوية للفلاحة وذلك لتلبية طلب المستعملين لهذه المزروعات كما هو الشأن بالنسبة لبذور الشمندر السكري.

7. توسيع شبكة التوزيع في غياب التشخيص

بالنظر إلى الانخفاض المستمر في عدد نقط البيع التابعة للمركز الوطني للاستشارة الفلاحية (إغلاق العديد من النقط بسبب تقاعد المتصرفين أو تدهور المستودعات) وبالنظر إلى الزيادة في أهداف المبيعات، لجأت سوناكوس الى استعمال شبكة خاصة من الموزعين توجد في المناطق المعزولة التي لا تغطيها شبكة ONCA / ORMVA.

وتوفر شبكات ONCA وORMVA وشبكات الموزعين الخواص تغطية أفضل لمجمل السوق مما يسمح بتطبيق سياسة القرب من المزارعين بشكل أفضل وتوفير فرص البحث عن زبائن جدد.

ويجري تقييم هذا التوجه الإنمائي الجديد لشبكة التوزيع داخليا، بهدف اختيار والحفاظ على الموزعين الأكثر كفاءة والأكثر فعالية من أجل تسويق المدخلات الزراعية مع احترام صورة العلامة التجارية لسوناكوس.

8. قصور في تسيير العلاقات مع الزبناء

لدى سوناكوس قاعدة بيانات لزبنائها على مستوى المراكز الجهوية، مما يتيح تسيير جيد للعلاقة معهم. على مستوى الشبكة الخارجية، وفي غياب نظام معلوماتي يسمح بتسيير العلاقات مع الزبناء (CRM)، تعتمد سوناكوس على العديد من الإجراءات المحلية لتحسين التواصل مع زبنائها (الأسواق، أيام التدريب للمزارعين، قافلة التحسيس، والمدارس الحقلية ...).

بالإضافة إلى ذلك، فإن مشروع تنفيذ نظام معلوماتي جديد ERP يدمج قاعدة بيانات الزبناء الخاصة بالمراكز الجهوية ويبرمج في خطوة ثانية للنشر التدريجي لتسيير وتحسين العلاقة معهم على مستوى نقاط البيع الرئيسية.

رابعا. المخزون وظروف تخزين الحبوب الخريفية

1. تفاقم أحجام مخزون بذور الحبوب وتجاوزه لعتبة مخزون الاحتياط

يتماشى حجم المتوفرات (الإنتاج + المخزون) للبذور المعتمدة المؤمنة من قبل سوناكوس مع الأهداف التي تم تحديدها في مخطط المغرب الأخضر. إلا أن الإنجازات التجارية تختلف من سنة إلى أخرى نظرا لعدة عوامل بما فيها الطقس، تقلب طلب المزارعين وكمية إنتاج حبوب الاستهلاك التي تعد المنافس الرئيسي للبذور المعتمدة.

وعلى سبيل التوضيح، فإن مستويات مبيعات البذور المعتمدة التي تمت خلال المواسم التالية تبرر الأسباب المذكورة كما يلي:

موسم 2015/2014: زيادة تقارب 13٪ بسبب موسم ممطر ومتوفرات وطنية من الحبوب متوسطة (2014: 69 مليون قنطار)؛

موسم 2016/2015: انخفاض بنسبة 22٪ نتيجة لمستوى منخفض جدا من الأمطار وكذا إنتاج قياسي للحبوب (2015: 115 مليون قنطار) وقد بلغ المخزون من البذور في نهاية الموسم رقما قياسيا يقدرب 894.926 قنطار؛

موسم 2017/2016: رقم قياسي من مبيعات البذور بلغ 1.6 مليون قنطار، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 68 %، وذلك بفضل الظروف المناخية المواتية وانخفاض الانتاج الوطني من الحبوب في الموسم السابق (2016: 36 مليون قنطار).

وتجدر الإشارة إلى أن سوناكوس مكلفة بمهمة الخدمة العامة تتجلى في تأمين تزويد المزارعين ببذور الحبوب المعتمدة، وذلك عبر توفير كميات مرضية منها، مع توفير مخزون احتياطي للتغلب على التقلبات المناخية. لذا فعواقب النقص من البذور المعتمدة تعد أكثر خطورة من الخسائر الناتجة عن حيازة مخزون كاف والخسائر المحتملة المترتبة عن تدبيره (تكاليف مالية والخسائر الناجمة عن الرفض في المختبر).

2. الخسائر الناجمة عن تكوين المخزونات المرحلة

يتم وضع تخطيط الإنتاج على مدى 5 سنوات ابتداء من البذور الأم إلى بذور التسويق وذلك بناءً على الأهداف التجارية المسطرة على الصعيد الجهوي والتي تأخذ بعين الاعتبار الأنواع والاصناف والدرجات المزمع إنتاجها.

عند وضع برنامج التكثير السنوي يتم تحديد المخزون الأمني لإكثار البذور حسب المنطقة والأنواع والاصناف والدرجة وذلك حسب توفر البذور ما قبل الأساسية والأساسية. ويخضع هذا المخزون من وقت لآخر لتغيرات وفقا لنظام قبول البذور (الشراء والمخزون) وتنفيذ برنامج التكثير.

عشية كل موسم ولتلبية الطلب غير المستقر للمستعملين على المستوى الجهوي، يتم تحيين البرامج التسويقية إما بالزيادة أو النقصان. وفي حالة تقليص برامج بعض الأصناف ينتج عنه فائض من بذور الإكثار يتم تسويقها. وتقلل هذه التعديلات من خطر الخسائر المرتبطة بإنتاج كميات كبيرة من الأصناف التجارية التي انخفض الطلب عنها.

بالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أنه، لأسباب تجارية، يتم عادة إرسال أول الإمدادات لنقاط البيع من إنتاج الموسم الجاري يتبعه المخزون تدريجيا مع تقدم الموسم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن البذور تعد منتوجا حيا يتطلب ظروف تخزين مناسبة (درجة حرارة ورطوبة الهواء) والمحافظة ضد الحشرات... لذا فإن التخزين المطول يعرض جودة البذور للتلف، وخاصة فيما يخص قوة الإنبات، وذلك أكثر وضوحًا بالنسبة للقمح الصلب، الذي يتميز بحساسيته الوراثية مقارنة مع القمح الطري والشعير. هذا التدهور يؤدي إلى رفض البذور أو تخفيض درجتها من طرف ONSSA. وينتج عن ذلك خسائر لشركة سوناكوس، وإهدارًا للجهود المبذولة على مدار عدة أعوام لإنتاج البذور.

ولتحسين هذه الوضعية، تقوم حاليا سوناكوس بإعداد دفتر تحملات للقيام بدراسة تهدف إلى وضع خطة لتحسين الأداء على المدى القصير والمتوسط وكذا تحديد منهجية لتنفيذ التميز العملي المستمر من خلال تقليل الخسائر والهدر على جميع المستويات واقتناص فرص تحسين الأداء العملي.

3. تخزين بذور مستوردة لمدة تفوق ثلاث مواسم فلاحية

إن عملية استيراد البذور تتأثر بالظروف المناخية السائدة في بلدان الاستيراد، والتي تتميز بأمطار صيفية تؤخر عمليات الحصاد والتحاليل. ويتسبب هذا في بعض الأحيان في تأخير التسليم مقارنة بفترة البذر بالمغرب.

فإن المخزون النهائي للموسم من هذه البذور يجد تفسيره أساسا في التغيير الذي يطرأ على سلوك بعض المزارعين، الذين يفضلون استبدال الأصناف المستوردة بالإنتاج الوطني والمضي قدما في الزرع قبل هطول الأمطار، بدلا من انتظار وصولها واعتمادها.

بالإضافة إلى ذلك، يتم تعبئة البذور المستوردة في أكياس أوراق كرافت التي يصعب الحفاظ عليها أثناء التخزين، مما يعرض المخزونات لخطر الرفض. بهذا الخصوص، تجري سوناكوس حاليًا مناقشات مع موردين أجانب لإمكانيات استبدال الأكياس المستخدمة حاليًا بواسطة أكياس أخرى مناسبة.

4. ظروف غير ملائمة للتخزين وقدم بعض المباني التابعة لأغلب المراكز

وتجدر الإشارة إلى أن سوناكوس تتوفر على بنية تحتية للتخزين موروثة منCAM وSCAM، والمخصصة في البداية لتخزين مواد أخرى غير البذور المعتمدة. علاوة على ذلك، فالاستثمارات على وجه الخصوص، في بناء قدرات التخزين والتصنيع للبذور توقفت لمدة طويلة نظرا لتسجيل سوناكوس على قائمة الشركات التي ستخضع للخوصصة.

ومع حلول مخطط المغرب الأخضر والتوقيع على اتفاقية استثمار مع الدولة تمكنت سوناكوس من تعزيز إلى حد كبير البنية التحتية للتخزين والتصنيع لتتوافق مع أهداف الإنتاج وتسويق البذور.

وهذه الجهود الاستثمارية التي تتطلب وقتا وموارد كبيرة تبدلها سوناكوس للحد من العجز فيما يتعلق بالقدرات المتاحة من أجل تحسين ظروف تخزين المدخلات الزراعية والحد من الخسائر المحتملة.

5. ضعف القدرة التخزينية ومخاطر تدني جودة البذور المخزنة في الهواء الطلق

يتطلب تحقيق أهداف الإنتاج والتسويق المخصصة لسوناكوس، التزامًا باستثمارات كبيرة في القدرات التخزينية (خصوصا المستودعات المغطاة) وتصنيع البذور.

تخضع الاستثمارات (البناء وإعادة التأهيل) لمنطق تحديد الأولويات وفقًا لعجز التخزين المسجل وتوفر الميزانية. وللتغلب على العجز المسجل في بعض المراكز الجهوية عملت سوناكوس في إطار اتفاقية الاستثمار الموقعة مع الدولة، على تشييد مراكز جهوية بالغرب، مكناس وخميس الزمامرة، وتعمل حاليا على تشييد مركز جديد بمنطقة مرشوش.

وبالإضافة إلى ذلك، وخارج هذا البروتوكول، أكملت للتو بناء مركز جديد ببركان (Agropole مداغ)، والذي سوف يكون جاهزا لاستقبال البذور خلال الموسم الحالي 2018/2017. كما أنها برمجت تشييد مراكز أخرى بالدار البيضاء وفاس تحل محل المراكز القديمة وذلك بعد الاضطرار على التخلي عن المباني المستخدمة حاليا وذلك اعتبارا لمشاريع التنمية الخاصة بهذه المدينتين.

خامسا. استراتيجية التنويع

وإدراكا لأهمية التنويع في تحسين التوازنات المالية، لدعم مهمة الخدمة العامة، أعطت سوناكوس أهمية خاصة في مهمتها المتمثلة في الفائدة العامة واستثمارها أسواق إضافية ذات صلة مباشرة مع نشاطها الرئيسي، بما في ذلك منتجات الصحة النباتية.

وفي هذا الصدد، أعطيت الأولوية للأسمدة، كمدخل رئيسي، يتحكم إلى جانب البذور المعتمدة في الإنتاجية الزراعية. على هذا النحو، بلغت حصة سوناكوس في وقت قصير من سوق الأسمدة، ما يقرب من 20 %.

يمكن تطوير هذه النسبة مع تموضع سوناكوس على امتداد سلسلة القيمة بأكملها (تركيبات ملائمة، محطات التخزين والتوضيب والتخزين ومنصات التوزيع وما إلى ذلك)، مما سيسمح لها بتحسين التنافسية وضمان تنظيم أفضل لسوق الأسمدة.

بالنسبة للشتائل المستوردة من البطاطس، ووفقاً لتوجهاتها الاستراتيجية، تعطي سوناكوس الأولوية للأنواع المحمية ذات الإمكانات الإنتاجية العالية. لذا بدأت سوناكوس مناقشات لإقامة شراكات تقنية وتجارية مع موردين أجانب من (هولندا، فرنسا، اسكتلندا، ألمانيا ...) يتوفرون على أصناف ملائمة ذات مزايا جينية عالية.

أيضا، من المتوقع أن تتطور المبيدات النباتية بشكل كبير في السنوات القادمة. وتجدر الإشارة إلى أن تسويقها قد بدأ بالفعل خلال الموسم 2018/2017 وسيعرف تطورا ملحوظا في السنوات القادمة.

وفي هذا الإطار، قد تم توقيع اتفاقيات مع شركات AMAROC وSYNGENTA وBAYER للحصول على مجموعة أوسع من المبيدات لتلبية الاحتياجات المعبر عنها من طرف مكثري البذور بشكل خاص والمزارعين بشكل عام.

ومراعاة لتغيرات البيئة التي تعمل فيها ومن أجل اغتنام جميع الفرص التي يوفرها سوق المدخلات الفلاحية، ستطلق سوناكوس قريبا دراسة لتثمين تنويع أسواقها على المستويين الوطني والدولي.

وهكذا، فإننا نشهد تطورا ملموسا لنموذج الأعمال الحالي لسوناكوس والذي ترجم في مشروع عقد برنامج الدولة / سوناكوس الذي هو في طور الدراسة من طرف وزارتي الفلاحة والمالية.

سادسا. التوازنات المالية

إن التزام سوناكوس باعتبارها فاعلا استراتيجيا في قطاع البذور المختارة وخاصة بذور الحبوب، مكنها من تحقيق نتائج هامة فيما يخص توفير الكميات الكافية من البذور المختارة وتوسيع الأصناف المستعملة التي تمكن من تسهيل الاستفادة من التطور الجيني وتطوير السلسلة التكنولوجية لإنتاج واستعمال البذور وذلك عبر تعزيز القدرات الصناعية وقدرات التخزين

وقد تطلب هذا الالتزام بتحقيق كل هذه الانجازات، استعمال موارد مادية ومالية مهمة مما أدى إلى ارتفاع التكاليف الاقتصادية للشركة لاسيما فيما يخص الاستثمارات والمصروفات المالية ومصاريف نقل البضائع.

في الوقت نفسه، أولت الشركة اهتماما كبيرا بالموارد البشرية من خلال توظيف عناصر ذات كفاءات عالية تتمتع بقدرات في التسويق والتسيير. وسوف يتم تكريس هذا التوجه خصوصا في المراكز الجهوية.

لذا فإن هذه الاستثمارات المهمة التي تم القيام بها في إطار مهمة الخدمة العامة قد أثرت سلبا على التوازنات المالية للشركة كما هو مبين من خلال المؤشرات التالية:

- **رقم معاملات متقلب**: رغم التقلب الملاحظ إلا أن التوجه العام المسجل في رقم معاملات سوناكوس في خط تصاعدي وذلك بفضل ارتفاع نسبة الدعم والحملات الدعائية المهمة التي تقوم بها الشركة وتعزيز شبكة التوزيع وكذا مواصلة المجهودات الرامية إلى تنويع الأسواق.
- **ارتفاع ملحوظ في مصاريف التسيير**: تضم هذه المصاريف ما يتعلق بنقل المدخلات الفلاحية وتزويد جميع نقط البيع بما فيها تلك المتواجدة بالمناطق النائية، وكذلك النفقات المالية التي ترتبط أساسا بمصاريف التسيير ونفقات الاستثمار المتعلقة بمهمة الخدمة العامة، كما تخص كذلك مصاريف العمال والموظفين من أجل تحفيزهم لتحقيق التوجهات الاستراتيجية للشركة.
- **قدرة التمويل الذاتي**: عرف هذا المؤشر تدهورا تدريجيا مما يشكل خطرا على قدرة الشركة على تمويل استثماراتها والوفاء بالتزاماتها اتجاه شركائها.
- **رأس المال المتداول** في تراجع مستمر وذلك راجع إلى ضعف رأسمال الشركة وكذا الخسائر المتتالية. هذا الوضع لا يمكن الشركة من مواجهة الاحتياجات المتزايدة من الرأسمال المتداول الذي يسببه الارتفاع الهام في مستوى أنشطة الشركة. هذا الوضع القائم يؤدي الى عجز مالي أصبح بنيويا بسبب موسمية نشاط الشركة (تمويل مسبق دائم ينتج عنه نفقات مالية هامة بالإضافة إلى تمويل الاستثمارات).

وبالتالي، فرغم كون سوناكوس هي الضامن لأداء مهمة الخدمة العامة، إلا أنه يجب عليها أن تحرص على استمرارية نموذج أعمالها. ويستلزم ذلك:

- **من جانب سوناكوس:**

التحكم في نفقات التسيير، تحسين مردودية وكفاءة أجهزتها الصناعية، الرفع من رقم معاملاتها عن طريق تقوية الانشطة ذات المردودية العالية وكذلك التحكم في مستويات المخزون. وفي هذا الإطار تقوم حاليا سوناكوس بدراسة لتقييم ربحية أنشطتها والتي هي الآن على وشك الاكتمال وبأن نتائجها سوف تكون بمثابة خارطة طريق من أجل تحسين الأداء المالي للشركة.

كما تنوي الشركة إطلاق دراستين، الأولى تهدف إلى تعزيز تنويع الأسواق التي تتدخل فيها والثانية تتمحور حول تحديد منهجية لتنفيذ التميز العملي المستمر من خلال تقليل الخسائر والهدر على جميع المستويات واقتناص فرص تحسين الأداء العملي.

- **من جهة الدولة:**

تقديم الدعم المالي من أجل الرفع من رأسمال الشركة ومساعدتها على إنجاز الاستثمارات وكذا اتخاذ التدابير اللازمة والملائمة من أجل الخفض من حاجيات الشركة للرأسمال المتداول وذلك عن طريق تقديم تسبيق عن مبلغ الدعم الموجه لاستعمال البذور المختارة.

كل هذه الجوانب تمت ترجمتها في مشروع عقد برنامج الذي يسطر مهمة الخدمة العامة ويحدد التزامات الاطراف وكذلك اجراءات التتبع والتقييم. وذلك قصد مواكبة الشركة في مسار تطورها وتسريع وتيرة تحقيق الأهداف المسطرة في مخطط المغرب.

III. جواب الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات

(نص الجواب كما ورد)

بعد توصل وزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات، يومه 03 أبريل 2018، بمشروع الملاحظات المتعلقة بتدبير شركة سوناكوس والمزمع إدراجها ضمن التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات، ستجدون أسفله التوضيحات الضرورية بخصوص هذا التقرير والمتعلقة بالجوانب التالية:

- إكثار البذور
- الإنتاج وعملية توضيب البذور
- تسويق البذور
- المخزون وظروف تخزين حبوب الخريف
- استراتيجية التنويع
- التوازنات المالية.

وتجدر الإشارة إلى أن من بين الإحدى عشرة توصية المذكورة في هذا التقرير المشار إليه أعلاه، قامت سوناكوس بتنفيذ 9 منها أو هي في طور التنفيذ. وفيما يتعلق بالتوصيتين المتبقيتين فهي تهم ما يلي:

- تنمية إكثار البذور الوطنية للبطاطس وبذور الزراعات الزيتية. وهذا الموضوع ما يزال في طور الدراسة مع الوزارتين الوصيتين.
- تحسين المؤهلات المالية للشركة، وفي هذا الإطار تم إطلاق دراسة لوضع خريطة طريق توجد حاليا في مراحلها النهائية.

قبل الرد على الملاحظات المشار إليها، فإنه من المفيد التذكير باستراتيجية مخطط المغرب الأخضر وأهمية سلسلة الحبوب.

يسعى مخطط المغرب الأخضر إلى وضع السياسة الزراعية في المغرب وإلى جعل الزراعة محركا مستداما للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مع تحسين الناتج الداخلي الخام وإنشاء مناصب للشغل وتشجيع التصدير وتقليص نسبة الفقر. ويتطلب تنفيذ هذه الأهداف تظافر الجهود من طرف جميع المتدخلين في القطاع الزراعي وفق البعدين التاليين:

- جهوي حيث تم وضع خطط فلاحية جهوية ذات أهداف محددة وبالأرقام، بشراكة مع الفاعلين المحليين المسؤولين عن تنفيذ مشاريعها.
- حسب سلاسل الإنتاج، على أساس نهج سلسلة القيم (انطلاقا من المنتج ووصولا إلى المستهلك)، وذلك بشراكة مع المهنيين بإبرام ما يعرف بعقد-برنامج.

وبالنظر إلى الأهمية الاستراتيجية لقطاع البذور بسبب دوره الأساسي في تحسين الإنتاجية وبالتالي رفع دخل المزارعين فقد تم وضعه كسلسلة رئيسية تشمل جميع الروابط التي تخص تكنولوجيا البذور المعتمدة.

وهكذا ومن أجل رؤية أفضل لكل الفاعلين المتدخلين وإقامة شراكة بين الدولة والخواص تم في أبريل 2009 توقيع عقد برنامج بين الدولة ممثلة في وزارة الفلاحة والصيد البحري وكذا وزارة الاقتصاد والمالية وبين المهنيين ممثلين بالجمعية المغربية للبذور والشتائل والجمعية المغربية لمكثري البذور.

وقد مكن هذا العقد-برنامج من إحراز تقدم كبير وإنجاز الأهداف المحددة. فيما يهم تنمية القدرات، فقد تم تعزيز المهنة من خلال تأسيس الفيدرالية الوطنية المهنية للبذور (FNIS) التي تضم كل الجمعيات والمنظمات المتدخلة في القطاع في إطار القانون 12-03. وقد تم الاعتراف بهذه الفيدرالية من طرف الدولة في أكتوبر 2017.

وقد مكن التزام الدولة والمهنيين من تحقيق نتائج مهمة لاسيما من حيث كمية البذور المعتمدة المتوفرة وتنويع عدد الأصناف وتطوير سلسلة تكنولوجيا البذور بتعزيز القدرة الصناعية والتخزينية وبالتالي تحسين معدل استعمال بذور الحبوب المعتمدة التي انتقل من 11% (قبل 2008) إلى نسبة 24% حاليا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المحصول القياسي الذي تم تسجيله سنة 2015 والذي قدر ب 115 مليون قنطار، ساهم فيه استعمال التكنولوجيات الجديدة للإنتاج وخاصة البذور المعتمدة حيث تم تسويق 1.4 مليون قنطار من البذور منها كميات مهمة من الأصناف الجديدة ذات الجودة العالية.

وفي هذا السياق تقوم سوناكوس باعتبارها فاعلا استراتيجيا في قطاع بذور الحبوب بضمان وتلبية احتياجات المزارعين المغاربة بكميات ونوعية مطلوبة مغطية جميع المناطق الزراعية بشبكة توزيع قريبة وواسعة.

وبالنظر إلى كميات البذور المعتمدة من الحبوب الخريفية التي توضبها وتعالجها وتدخلها في مراحل سلسلة إنتاج البذور (الإكثار، التصنيع، الإنتاج والتسويق ...)، تعتبر سوناكوس من أهم شركات البذور على الصعيد العالمي.

ومنذ إطلاق مخطط المغرب الأخضر، نجحت سوناكوس في:

- تطوير شراكات قوية لاغناء سجل الأصناف التي تستغلها سوناكوس مع لإعطاء اهتمام خاص للأصناف المستنبطة وطنيا (INRA) وتعزيزها بأصناف ملائمة مستوردة من الخارج من طرف شركاء ذوي

خبرة عالمية. وهكذا يبلغ عدد الأصناف التي تستغلها سوناكوس 60 صنفا ملائما من الحبوب الخريفية ذو مردودية عالية، 62% منها أصناف جديدة. وفاقت نسبة إنتاج البذور المعتمدة من هذه الأصناف الجديدة 50% في موسم 2017/2016. ويعد هذا دليلا على المجهودات المتواصلة فيما يخص مجال البحث والابتكار في ميدان الأصناف الملائمة. ويمكن هذا السجل من الأصناف من إحراز تغطية جيدة للسوق الوطني ويستجيب لتقلبات الطلب والذي يتأثر بالأساس بالتقلبات المناخية.

- تأمين التزويد المستمر لبرامج الإكثار بما يناهز 120.000 قنطار من البذور الأم وذلك مراعاة للاستجابة لطلبات المستعملين من الأصناف العالية المردودية والملائمة.
- إنتاج، في إطار تعاقدي مع 1.300 مكثر بذور معتمدة بكميات كافية وأصناف مطلوبة. وقد وصل برنامج الإكثار إلى 70.000 هكتار، 45% منها توجد في المناطق السقوية.
- توفير للمستعملين كميات كافية من البذور المعتمدة وذلك لتغطية الحاجيات وذلك خلال سنوات موالية لمواسم فلاحية محدودة الإنتاج. وعلى سبيل المثال، فقد تم تسويق في موسم 2017/2016 ما يناهز 1.600.000 قنطار بعد سنة ضعيفة الإنتاج (36 مليون قنطار من الحبوب).
- تعزيز طاقات التوضيب (2.2 مليون قنطار، + 70%) ، المعالجة (2.5 مليون قنطار، + 40%) والتخزين (2 مليون قنطار، + 30%)، و ذلك تماشيا مع الأهداف المسطرة فيما يخص الإنتاج.
- توسيع شبكة التوزيع التي أصبحت تضم 500 نقطة بيع (+ 40%) وذلك قصد تقريب البذور من المزارعين وخاصة المتواجدون في المناطق النائية.
- استمرارية في بذل المجهودات في مجال التحسيس والإرشاد والترويج لاستعمال المدخلات الفلاحية.
- المساهمة في الرفع المستمر لنسب استعمال بذور الحبوب الخريفية.
- تنويع المبيعات بتقوية مدخلات فلاحية أخرى كالأسمدة التي وصلت حاليا إلى 700.000 قنطار من تركيبات ملائمة وكذا المبيدات التي من المتوقع أن تتطور بشكل كبير في السنوات القادمة. وتجدر الإشارة إلى أن تسويقها قد بدأ بالفعل خلال الموسم 2018/2017.

ومراعاة لتغيرات البيئة التي تعمل فيها ومن أجل اغتنام جميع الفرص التي يوفرها سوق المدخلات الفلاحية، ستطلق سوناكوس قريبا دراسة لتثمين تنويع أسواقها على المستويين الوطني والدولي.

وهكذا، فإننا نشهد تطورا ملموسا لنموذج الأعمال الحالي لسوناكوس الذي يرتكز على مهمة الخدمة العامة بالرغم من انعكاس التقلبات المناخية على وضعيتها المالية. وهذه القدرة على تجاوز هذه التقلبات من شأنها أن توطد الثقة مع المكثرين وتتسبب في نفس الوقت في فائض من بذور يشكل مخزونا استراتيجيا خلال سنوات الجفاف، وهذا في حد ذاته يعزز مهمة الخدمة المنوطة بالشركة.

أولا. إكثار البذور

تنتج سوناكوس البذور المعتمدة بموجب عقود مع فلاحين مكثرين ذوي خبرة وكفاءة مهنية، وذلك باحترام الشروط المنصوص عليها في القانون الخاص بالبذور.

تمر عملية إنتاج البذور بمراحل عديدة وتحت مراقبة المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية، ابتداء من إنجاز برنامج الإكثار بالحقل إلى غاية وضع البذور المعتمدة رهن إشارة الفلاحين المستعملين.

1. تراجع مساحات إكثار بذور الحبوب الخريفية

وتعرف عملية إكثار البذور تدخل عدة أطراف نخص بالذكر منها المعهد الوطني للبحث الزراعي، المديريات الجهوية للفلاحة، الشركة الوطنية لتسويق البذور، المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية وكذا المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية إضافة إلى الجمعيات المهنية المهتمة بهذا القطاع.

تجذر الإشارة إلى أن الأهداف المحددة من طرف مخطط المغرب الأخضر الخاصة بالكميات السنوية لاستعمال البذور يتم تحويلها إلى برامج إنتاج جهوية ومن ثم إلى مساحات للإكثار أخذا بعين الاعتبار المتوافرات من مخزونات البذور.

وتعتبر الإنجازات المحققة من مساحات الإكثار خلال الفترة الممتدة ما بين 2014/2013 و2011/2010 مواكبة للأهداف المنصوص عليها في اتفاقيات الجهوية. إلا أن هذه المساحات عرفت تراجعا خلال الفترة الممتدة ما بين 2015/2014 و2016/2015 وذلك بسبب الكميات الكبيرة لمخزونات البذور الناتجة عن الوضع التجاري الصعب الذي تأثر بالظروف المناخية الغير ملائمة.

وقد تم بذل مجهودات جبارة من طرف جميع المؤسسات المعنية التابعة لوزارة الفلاحة لتأمين إنتاج البذور وذلك بالمحافظة على استدامة مساحات الإكثار بالمناطق السقوية حيث بلغت نسبتها 45% من البرنامج الإجمالي، مما مكن من توفير ما معدله 1.800.000 قنطار من البذور سنويا لتلبية طلبات الفلاحين المستعملين وتأمين مخزون احتياطي. هذا الأخير يؤخذ بعين الاعتبار في تعديل البرامج السنوية للإكثار تماشيا مع الأهداف المسطرة في مخطط المغرب الأخضر. ومع ذلك فهذه الإنجازات عرفت ارتفاعا ملحوظا لمساحة الإكثار خلال الموسم الفلاحي 2017/2016 حيث بلغت 63000 هكتار أي بزيادة 20% مقارنة مع الموسم الفلاحي 2016/2015.

بعد النجاح الذي تم تحقيقه فيما يخص بذور الأقماح، وبعد تحسين مستوى الدعم من طرف الدولة ابتداء من يوليوز 2015، بدأت الشركة في الرفع من برامج إنتاج بذور الشعير وذلك قصد تلبية الطلبات المتزايدة للفلاحين. وفي هذا الإطار، بذلت سوناكوس مجهودات بإدخال أصناف جديدة من الشعير ذات مردودية عالية، تستجيب لرغبات الفلاحين، حيث أن الشركة تستغل حاليا 11 صنف في برامج الإكثار منها 3 أصناف مسجلة حديثا في السجل الرسمي. بالإضافة إلى ذلك، تم توسيع مجال الإكثار ليشمل أهم الجهات الفلاحية بالمغرب بما في ذلك المناطق السقوية. كما تم إعطاء اهتمام خاص لتأطير مكثري بذور الشعير.

وقد مكنت هذه الإجراءات في ظرف سنتين بعد رفع الدعم المخصص لاستعمال بذور الشعير من تحسين نسبة استعمالها، حيث انتقلت من 2% قبل مخطط المغرب الأخضر إلى 7% سنة 2017. كما تم تحسين برنامج الإكثار حيث انتقل إلى 10.000 هكتار خلال الموسم الفلاحي 2018/2017.

2. الأعلاف والبقوليات والبذور الزيتية

من خلال تحليل المعطيات المتعلقة بالإنجازات التي تخص إنتاج بذور الأعلاف والبقوليات، يتضح ضرورة وضع سياسة لتحفيز المكثرين على استعمال هذه الأنواع في الدورة الزراعية وذلك لأهميتها في استمرارية نظم الاستغلال الفلاحي. وفي هذا الإطار، فقد تم وضع خطة عمل من طرف وزارة الفلاحة وبالتنسيق مع المهنيين قصد تطوير هذه السلسلة من خلال:

- وضع نظام للدعم كما هو الشأن بالنسبة لزراعة الحبوب؛
- تنمية الإنتاج الوطني من بذور البقوليات الغذائية، فول، حمص وعدس لبلوغ 38.000 قنطار في الآجال المحددة؛
- تنمية الإنتاج الوطني من البقوليات العلفية خاصة البقية، البازلاء العلفية لبلوغ 19.000 قنطار في الآجال المحددة.

فيما يخص إكثار البذور الزيتية، وبالنظر إلى طبيعة بذور هذه الأنواع التي تتسم بصعوبة تخزينها، فإن الشركة سوف تتدخل في هذا القطاع تنفيذا للاتفاقية المبرمة مع مجموعة GIOM التي تهم ما يلي:

- إنجاز تجارب تهم تنمية الأصناف والتقنيات المتعلقة بإنتاج الزراعات الزيتية؛
- ترويج وتسويق البذور الزيتية للأصناف المتفق عليها بين الطرفين؛
- وضع برنامج إكثار للبذور الزيتية؛
- تأطير الفلاحين والتقنيين في مجال إنتاج وتوضيب البذور الزيتية.

إن تنمية إنتاج البذور الزيتية تستوجب تحقيق الشروط التالية:

- اتخاذ تدابير محفزة من طرف الدولة؛
- التزام المهنيين بإنجاز الأهداف المسطرة في مخطط المغرب الأخضر؛
- تفعيل عملية تجميع الإنتاج عن طريق انخراط المجمع وذلك قصد ضمان تسويق إنتاج الفلاحين المنخرطين.

وسوف تتدخل سوناكوس في هذا القطاع عبر شراكات، بإنجاز تجارب ميدانية قصد تسجيل أصناف جديدة ثم استيراد وتوزيع البذور المطلوبة من قبل مختلف المديريات الجهوية للفلاحة استجابة لطلب المستعملين لهذه الأصناف كما هو الشأن بالنسبة لبذور الشمندر السكري.

3. إكثار شتائل البطاطس المحلية

نظرا لوجود المضاربات وكثرة المتدخلين في هذا القطاع فإن وضع برنامج لتكثير شتائل البطاطس المحلية يتطلب انخراط الجميع لضمان شروط نجاحه. وقد تم في هذا الإطار بلورة مشروع برنامج للنهوض بهذا القطاع سيتم دراسته من طرف الهيئات المعنية في أقرب الآجال والذي يشمل الجوانب التالية:

- تشجيع البحث الوطني؛
- تعزيز أنشطة التأطير والتحسيس على استعمال البذور المعتمدة؛
- تقوية النشاطات الجهوية فيما يخص المراقبة والتحليلات المخبرية للبذور؛
- تأهيل شبكة التوزيع الموضوعة من طرف الدولة رهن إشارة شركات البذور؛
- تعزيز الموارد البشرية التي تعمل في هذا المجال؛
- تنمية الشراكات وعمليات التجميع؛
- وضع تصور يهم الدعم المنتظر من طرف الدولة. وفي هذا الإطار، يتم حاليا دراسة إمكانية إرساء دعم لاستعمال شتائل البطاطس وذلك قصد تغطية مصاريف التخزين وتقليص الفارق بين ثمن بيع البذور المعتمدة وسعر البطاطس الغير المعتمدة.

وبعد استيفاء هذه الشروط، فإن سوناكوس ستضع كل إمكانياتها وخبرتها المتراكمة في ميدان إنتاج، توضيب، تخزين وتسويق شتائل البطاطس.

4. قصور فيما يخص تدبير عملية الإكثار

تستعمل حاليا سوناكوس، نموذجا موحدا لعقد الإكثار تمت صياغته بالاتفاق مع الجمعية المغربية لمكثري البذور، كما يتم إبرام اتفاقيات خاصة مع بعض كبار المكثرين من أجل استعمال الطاقات التصنيعية والتخزينية لهؤلاء، قصد الاستغلال المشترك لجميع الإمكانيات المتاحة.

أيضا تم تحيين هذا النموذج من العقد أخذا بعين الاعتبار احترام المكثرين لمقتضيات القانون التقني خاصة فيما يتعلق بالزراعة السابقة، مساحة عزل حقول الإكثار عن بعضها وطريقة البذر ثم حذف البند المتعلق بدفع رسم تكاليف مراقبة البذور (2,5 درهم للهكتار) حيث عمدت سوناكوس ابتداء من الموسم الفلاحي 2018/2017 على عدم اقتطاع هذا الرسم للمكثرين.

بالإضافة إلى هذا، تسهر الفرق التقنية لسوناكوس وكذا المتفشيات الجهوية للمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية على احترام المكثرين للدورة الزراعية نظرا لمعرفتهم المسبقة للتوزيع الحقلي للزراعات السابقة لأغلبية هؤلاء. وعلى ضوء ذلك فإن أي تصريح خاطئ للمكثر لزراعته القبلية يعرض منتوجه للرفض تلقائيا في الحقل من طرف المصالح المختصة.

للإشارة فإن مراقبة البذور واعتمادها في المغرب معترف بها من قبل العديد من المنظمات الجهوية والدولية بما في ذلك OCDE، ISTA والاتحاد الأوربي.

وقد أتاح التنسيق المكثف ما بين سوناكوس والمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية الى الحد من معدل الرفض في الحقل إلى مستوى منخفض يبلغ حوالي 6%، ويشكل عدم احترام الدورة الزراعية السبب الرئيسي له مما يوضح الاختيار الصائب للمكثرين وولائهم وذلك بتنسيق مع الجمعيات الجهوية للمكثرين.

من جهة أخرى، فإن تكوين بنك المعلومات خاص بتقييم مستوياتهم التقنية وكذلك تقوية الموارد البشرية والمادية للمكتب الوطني للسلامة الصحية كفيل بتحسين انتاجية البذور والتحكم في نسب الرفض.

كما يعتبر وضع تطبيق خاص بتسيير عملية الإكثار من طرف سوناكوس في نظامها المعلوماتي الجديد (ERP) من جهة وتبادل المعلومات الرقمية مع المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية عبر تقنية (EDI) من جهة أخرى، عاملان مساهمان في تطوير استغلال مختلف المعطيات المتعلقة بحقول الإكثار ونتائج التحليلات المختبرية مما يمكن من استغلال جيد للمعطيات الخاصة بالمكثرين وكذا تقييم أدائهم.

وفي إطار تقوية طاقته الخاصة بالمراقبة وتحليل البذور، عمد المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية على إقامة مختبرات القرب وتجهيزها بالمعدات اللازمة في هذا الصدد تم تشغيل مختبرين بكل من مكناس وبركان كما سيتم البدء في تشغيل مختبرين آخرين في سنة 2018 بكل من تادلة وبوزنيقة.

ثانيا. الإنتاج وعملية توضيب البذور

1. تخطيط عملية إنتاج البذور

تولي وزارة الفلاحة أهمية كبيرة للتخطيط الجهوي المحكم لإنتاج البذور وذلك باستغلال جميع المؤهلات الجهوية من كفاءة المكثرين وطاقات التخزين والتصنيع.

وتعمل سوناكوس على تأمين سيرورة عملية الإكثار مع الأخذ بعين الاعتبار التوازنات فيما يخص الأنواع والأصناف وكذا درجات البذور. مع استغلال جميع المؤهلات الجهوية من مساحات الإكثار وطاقات التخزين والتصنيع.

ولتحسين التخطيط الجهوي للإنتاج، تأمل سوناكوس في إطلاق تصور جديد لتنظيمها الجهوي، مما سيمكنها في المدى المتوسط من إنشاء أقطاب مراكز متكاملة من حيث الإنتاج والتسويق بهدف تجميع الطاقات والإمكانيات وترشيد نفقات النقل وكذلك تحسين الإنتاجية.

كل هذا ينجز في بيئة صعبة تتميز بالتقلبات المناخية وكذلك التباين في الطلب بالنسبة لمستعملي البذور. وهذا التخطيط يمكن سوناكوس من تأمين 50% من إنتاج البذور عبر إنجاز 45% من برنامج الإكثار في المناطق السقوية، إضافة إلى المجهودات المبذولة في مجال تأطير المكثرين لتحسين المردودية. وسيتم تطوير هذا التخطيط مع إطلاق النظام المعلوماتي الجديد للشركة ERP)) فيما يخص وحدات التخطيط والمحاسبة.

وتجدر الإشارة أنه تم اللجوء بصفة استثنائية إلى اقتناء بذور الجيل الموالي للإكثار الثاني (GUR2) خلال السنوات الصعبة (2010/2009، 2011/2010 و2012/2011) حيث أن المتوفرات من البذور كانت غير كافية لتغطية حاجيات المستعملين وقد تم التخلي عن هذه الدرجة من البذور بصفة نهائية مباشرة بعد الموسم الفلاحي 2012/2011 كما تم سحب الدعم المخصص لها.

للتذكير، تعتبر جودة بذور الجيل الموالي للإكثار الثاني(GUR2) الثاني أفضل بكثير من الحبوب العادية وذ لك لمعرفة النوع والصنف وكذلك نسبة نقاوتها وانباتها كما أن معاييرها التقنية تبقى قريبة من تلك المتعلقة بالدرجة الثانية كما أنها محددة بقرار وزاري وأثمنتها مدعمة من طرف الدولة.

2. تنويع أصناف البذور المستعملة

اعتمدت سوناكوس استراتيجية استباقية طموحة لتلبية احتياجات زبائنها من أصناف ذات إنتاجية عالية ملائمة للظروف المناخية المغربية. مما مكنها من استغلال 60 صنفا في سنة 2017. والاستجابة لطلبات المزارعين المنتمين لمختلف المناطق الفلاحية بالمغرب.

تولي وزارة الفلاحة أهمية قصوى لاستنباط الأصناف الجديدة الوطنية وذلك لضمان الأمن الغذائي للبلد فيما يخص إنتاج الحبوب. ومن أجل استفادة الفلاح المغربي من التطور الوراثي في هذا الميدان فإنه يستحسن استعمال أصناف ذات مردودية عالية (أكثر من 60 قنطار في الهكتار لأصناف القمح الطري فايزة و باندرة، أكثر من 50قنطار في الهكتار لأصناف القمح الصلب كاريوكا و بونيدورو، و أكثر من 50 قنطار في الهكتار لأصناف الشعير نجاح و بطل).

3. ترشيد استيراد البذور من طرف الشركاء الأجانب

لأجل تحسين التحكم في طلبات البذور الأم المستوردة من طرف الشركاء الأجانب، تعمد سوناكوس على التفاوض مع هؤلاء من أجل الإتفاق على برنامج للإنتاج على مدى 5 سنوات، وذلك من أجل تقليص الفوارق بين الأهداف المسطرة وكميات بذور الإكثار المستوردة. وسيتم إعطاء اهتمام خاص لتثمين الواردات من بذور الإكثار، مما يتيح فرصا جيدة لتحسين العائدات على الإستثمار. وفي هذا الإطار فإن سوناكوس تستورد بذور إكثار تستجيب لدفتر تحملات واضح ومحدد يراعي المنظومة التقنية المغربية وتحت إشراف المكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية.

4. ضعف الشراكة بين الشركة والمعهد الوطني للبحث الزراعي في مجال البحث والتطوير

يكمن الهدف من اتفاقيات الشراكة الموقعة مع المعهد الوطني للبحث الزراعي في تنمية العديد من المجالات أهمها استنباط الأصناف وتطويرها والترويج لها، دعم التأطير التقني، إنتاج البذور الأم واستغلال مرافق التخزين المتوفرة لدى هذا المعهد.

ونشير إلى أن المعهد الوطني للبحث الزراعي يولي أهمية خاصة للجانب المتعلق باستنباط أصناف جديدة وقد بدأ فعليا في تنفيذ خطة عمل في إطار مخطط البحوث المتوسط المدى 2017-2020 والذي صادق عليه مجلس إدارته، يركز على مواصلة برامج استنباط الأصناف ونقل التكنولوجيا لنشر المبتكرات الجديدة.

وفي هذا الإطار، ستنجز سوناكوس والمعهد الوطني للبحث الزراعي تجارب توضيحية لأصناف وطنية تم تقييدها حديثا في السجل الرسمي الوطني وذلك من أجل تقييم قدرتها التقنية (مقاومة الأمراض، الإنتاجية، الجودة ...).

5. تحسين النموذج المستعمل في التوضيب

من أجل مواكبة أهداف مخطط المغرب الأخضر، تم التوقيع على بروتوكول استثماري بين الدولة وسوناكوس يهدف إلى تعزيز وتحديث تدريجي لقدراتها الصناعية وتصفية أصولها العقارية. وفي هذا الشأن فإن عمليات التوضيب

والمعالجة بالشركة، استفادت من تحسين تدريجي عبر إدخال تقنيات جديدة عليها همت المراكز التالية: سيدي العايدي، مراكش، مكناس، فاس، الفقيه بن صالح والغرب.

وقد حدد هذا البروتوكول غلافا ماليا يصل إلى 150 مليون درهم على مدى 3 سنوات: 120 مليون درهم تؤدى من طرف الدولة و30 مليون درهم من طرف سوناكوس. وقد قامت هذه الشركة بجميع الاستثمارات المسطرة في هذا البروتوكول ولم تتوصل الشركة من طرف الدولة إلا بمنحة تصل إلى 40 مليون درهم في 2010 (الباقي 80 مليون درهم).

كما شهدت عملية الغربلة تحديثا مهما خلال الموسم الفلاحي: 2018/2017 وذالك بإدخال مفهوم نصف أوتوماتيكي بمراكز سيدي قاسم وبركان، يسمح لسوناكوس بتحسين عمليات استقبال، تخزين وغربلة البذور وذلك عبر استعمال لأول مرة أكياس كبيرة وصوامع للتخزين. وسوف يتم تدريجيا تحسين هذا النموذج وتعميمه في أهم المراكز الجهوية بطريقة معقلنة ومرتبطة بالقانون التقني المعمول به في المغرب تحت المراقبة الفعلية للمكتب الوطني للسلامة الصحية للمنتجات الغذائية.

وكل هذه الاستثمارات المهمة التي قامت بها الشركة قد أثرت سلبا على توازناتها المالية، خاصة رأس مالها المتداول ونفقات التسيير والاستثمار المتعلقة بمهمة الخدمة العامة.

ثالثا. تسويق البذور

إن الأهداف المسطرة في مخطط المغرب الأخضر وفي عقدة الإطار الموقعة ما بين الدولة والمهنيين تطمح للوصول في 2020، إلى مستويات مهمة من استعمال البذور المعتمدة حيث تصل إلى 45 % بالنسبة للحبوب الخريفية، 31 % بالنسبة للأعلاف و10 % بالنسبة للبقوليات. مما يتطلب إعداد موفورات كافية من البذور.

الجهود المبذولة من مختلف المتدخلين في هذا القطاع مكنت من الوصول إلى مستويات مرضية لاستعمال بذور الحبوب في عام 2017، حيث بلغت 24 %، مع معدل مرض للغاية بالنسبة للقمح الطري (35 %). ويعزى هذا التحسن في مستويات الاستعمال إلى تضافر الجهود التي يبذلها كل المتدخلين من خلال تعاضد الوسائل، في إطار التشاور المستمر، وبفضل الإعانات المهمة التي تمنحها الدولة لاستعمال البذور المعتمدة وكذا الترويج المستهدف للمكتب الوطني للاستشارة الفلاحية.

وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من تأثير التقلبات المناخية، إلا أن ضمان توفر مخزون مرضٍ خلال السنوات الماضية من مخطط المغرب الأخضر قد تم ضمانه دائمًا بما يتماشى مع الطلب. وهكذا، منذ بداية هذا المخطط، تمكنت سوناكوس من ضمان موفورات سنوية تصل إلى 1.800.000 قنطار من بذور الحبوب المعتمدة.

وفي إطار التخطيط التجاري، تقوم الشركة بمجهودات جبارة فيما يخص توفير الأصناف الملائمة وذات المردودية العالية، إعداد البذور المعتمدة في الوقت المناسب وتقريبها من الفلاحين وخاصة في المناطق النائية. إضافة إلى ذلك، وتنسيقا مع المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية، تتخذ الشركة عدة تدابير للقرب للتحسيس بأهمية استعمال البذور المعتمدة والأسمدة. وسيتم تحسين هذه التدابير تدريجيا حسب تعزيز الموارد البشرية والإمكانات المادية لهذا المكتب.

وفقا لتوجيهات مجلس الحسابات، تم تحسين التخطيط التجاري داخل سوناكوس منذ الموسم الفلاحي 2018/2017، من خلال استغلال قواعد البيانات التي ستكون متاحة في نظام المعلومات الجديد وكذا نتائج دراسات السوق التي تنوي الشركة إطلاقها في أقرب الآجال. كما تم وضع مذكرة التأطير على المستوى الجهوي والمركزي، بعد عدة اجتماعات عقدت عشية الموسم التجاري بين المسؤولين المركزيين والجهويين، من أجل زيادة تعزيز التشاور ومشاركة المراكز الجهوية في تحديد الأهداف التجارية.

ولتحسين مبيعاتها، تعتمد سوناكوس على قاعدة بيانات زبنائها على مستوى المراكز الجهوية، مما يتيح تسيير جيد للعلاقة معهم أخذا بعين الاعتبار خصوصياتهم الجهوية ومتطلباتهم. وعلى مستوى الشبكة الخارجية، وفي إطار النظام المعلوماتي الجديد، برمجت الشركة في خطوة ثانية للنشر التدريجي لتسيير وتحسين العلاقة مع الزبناء على مستوى نقاط البيع الرئيسية.

إن استغلال هذا النظام المعلوماتي وخاصة الوحدات المتخصصة بالتخطيط والمحاسبة سوف يمكن الشركة من إطلاق تصور جديد لتنظيمها الجهوي، مما سيمكنها في المدى المتوسط من إنشاء أقطاب مراكز متكاملة من حيث الإنتاج والتسويق بهدف تجميع الطاقات والإمكانيات وتقليص نفقات النقل وكذلك تحسين الإنتاجية. وكما يمكن الرفع من مستويات المبيعات في أقرب الآجال لتصل إلى 2.000.000 مليون قنطار وذلك إذا تم ربط التأمين باستعمال البذور المعتمدة. وسوف تنكب على هذا المشروع لجنة مختصة بالتنسيق مع وزارة الفلاحة.

رابعا. المخزون وظروف تخزين حبوب الخريف

الجهود المبذولة من مختلف المتدخلين في هذا القطاع وكذا تعاضد الوسائل المرصودة، سوف تمكن لا محالة من تحسين مستويات استعمال البذور المعتمدة والتحكم في مستوى المخزونات. وسوف يقوم هؤلاء المتدخلون بتعزيز نشاطاتهم المتعلقة بالبذور من خلال:

- المعهد الوطني للبحث الزراعي، عبر تنشيط استنباط الأصناف الوطنية ذات المردودية العالية والملائمة لطلبات المستعملين على المستوى الجهوي. وقد بدأ المعهد فعليا في تنفيذ خطة عمل في إطار مخطط البحوث المتوسط المدى 2017-2020 والذي صادق عليه مجلس إدارته، يركز على مواصلة برامج استنباط الأصناف ونقل التكنولوجيا لنشر المبتكرات الجديدة. وفي هذا الإطار سوف يتم تعزيز الإمكانيات المادية والبشرية لهذا المعهد التي تخوله القيام بمهامه في أحسن الظروف.
- الشركة الوطنية لتسويق البذور "سوناكوس"، عبر تأمين موفورات كافية من البذور المعتمدة ذات جودة عالية تمكنها من الاستجابة لطلبات المستعملين وتوفير مخزون احتياطي. وبالإضافة إلى ذلك، لازالت الشركة تعزز طاقاتها التخزينية حيث أكملت للتو بناء مركز جديد ببركان (Agropole مداغ)، والذي سوف يكون جاهزا لاستقبال البذور خلال الموسم الحالي 2018/2017. كما أنها برمجت تشييد مراكز أخرى بالدار البيضاء وفاس تحل محل المراكز القديمة وذلك بعد الالتزام بالتخلي عن المباني المستخدمة حاليا وذلك اعتبارا لمشاريع التنمية الخاصة بهذه المدينتين. وتقوم كذلك بتدابير خاصة بالترويج لمنتوجاتها التجارية وذلك عبر إرساء برنامج تسويقي متكامل وملائم.
- المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية، من خلال مهامه، يعمل على تعزيز جميع التدابير التي من شأنها التحسيس على استعمال البذور المعتمدة وكذلك تأهيل نقط البيع الموضوعة رهن إشارة شركات البذور في إطار العقدة التي تجمعها مع الفيدرالية الوطنية البيمهنية للبذور. إضافة إلى ذلك، يتم تعزيز هذه الشبكة من نقط البيع عبر استرجاع مستودعات جديدة من طرف المكاتب الجهوية للاستثمار الفلاحي "ORMVA".

وتجدر الإشارة إلى أن سوناكوس تسهر على توفير كميات مرضية من البذور المعتمدة لتلبية حاجيات الفلاحين، مع توفير مخزون احتياطي للتغلب على أي نقص في الإنتاج خلال المواسم الجافة.

سيمكن تعزيز طاقات التخزين لاستيعاب الكميات الهامة المسطرة في مخطط المغرب الأخضر من تحسين ظروف تخزين المدخلات الزراعية والحد من الخسائر المحتملة.

خامسا. استراتيجية التنويع

وإدراكا لأهمية التنويع في تحسين التوازنات المالية لسوناكوس، لدعم مهمة الخدمة العامة، صادقت وزارة الفلاحة على استراتيجية تنمية الشركة والتي تخولها القيام بمهمة ذات نفع عام وكذلك استثمار أسواق مكملة لها ارتباط بنشاطات الشركة. إلا أن هذه الاستراتيجية للتنويع تتطلب تحقيق شروط لضمان استمراريتها. وفي هذا الصدد، أعطيت الأولوية للأسمدة، كمدخل رئيسي، يتحكم إلى جانب البذور المعتمدة في الإنتاجية الزراعية. على هذا النحو، بلغت حصة سوناكوس من سوق الأسمدة في وقت قصير، ما يقرب 20%.

وستعرف منتوجات أخرى كالبطاطس الوطنية، الزيتيات، البقوليات والعلفيات تطورا ملحوظا في حال دعم الدولة لاستعمال بذور هذه المزروعات مع تعزيز مجهودات الإرشاد. أيضا، من المتوقع أن تتطور المبيدات النباتية بشكل كبير في السنوات القادمة. وتجدر الإشارة إلى أن تسويقها قد بدأ بالفعل خلال الموسم 2018/2017 وسيعرف تطورا ملحوظا في السنوات القادمة. ومراعاة لتغيرات البيئة التي تعمل فيها الشركة ومن أجل اغتنام جميع الفرص التي يوفرها سوق المدخلات الفلاحية، ستطلق سوناكوس قريبا دراسة لتثمين تنويع أسواقها على المستويين الوطني والدولي.

وهكذا، فإننا نشهد تطورا ملموسا لنموذج الأعمال الحالي لسوناكوس والذي ترجم في مشروع عقد برنامج الدولة / سوناكوس الذي هو في طور الدراسة من طرف وزارتي الفلاحة والمالية. إضافة إلى مزيد من التنويع في خط مع التوجهات الاستراتيجية. وفي هذا الصدد، قد ساهم الشمندر السكري والأسمدة على التوالي بنسبة 20 % و22% من قيمة التداول للسنة المالية 2016/2015.

سادسا. التوازنات المالية

إن مختلف اختيارات التسيير التي تم اتخاذها من طرف سوناكوس خاصة تركيزها على أسواقها التاريخية التي تعرف تدخلا محدودا للخواص قد أثرت على وضعيتها المالية مما زاد من وقع الإكراهات في أداء مهمة الخدمة العامة ومن تأثير التقلبات المناخية. وهو ما يفسر التقلبات التي عرفتها التوازنات المالية للشركة.

وقد تطلب الالتزام بتحقيق الإنجازات على مستوى الإنتاج والبيع، استعمال موارد مادية ومالية مهمة مما أدى إلى ارتفاع التكاليف الاقتصادية للشركة لاسيما فيما يخص الاستثمارات والمصروفات المالية ومصاريف نقل المدخلات الفلاحية.

في الوقت نفسه، أولت الشركة اهتماما كبيرا بالموارد البشرية من خلال توظيف عناصر ذات كفاءات عالية تتمتع بقدرات في التسويق والتسيير. وسوف يتم تكريس هذا التوجه خصوصا في المراكز الجهوية. وفي هذا الإطار، قامت شركة سوناكوس تدريجيا بتعويض الأطر الإدارية بأطر ذات كفاءات موجهة نحو التسويق. وسيكرس هذا التوجه وبحدة أكبر على مستوى المراكز الجهوية وذلك من خلال التوظيف بالعقد.

وبالتالي، فرغم كون سوناكوس هي الضامن لأداء مهمة الخدمة العامة، إلا أنه يجب عليها أن تحرص على استمرارية نموذج أعمالها. ويستلزم ذلك:

من جانب سوناكوس:

التحكم في نفقات التسيير، تحسين مردودية وكفاءة أجهزتها الصناعية، الرفع من رقم معاملاتها عن طريق تقوية الانشطة ذات المردودية العالية وخاصة الأسمدة والمبيدات. وفي هذا الإطار تقوم حاليا سوناكوس بدراسة لتقييم ربحية أنشطتها والتي هي الآن على وشك الإكتمال وبأن نتائجها سوف تكون بمثابة خارطة طريق من أجل تحسين الأداء المالي للشركة. كما تنوي الشركة إطلاق دراستين، الأولى تهدف إلى تعزيز تنويع الأسواق التي تتدخل فيها والثانية تتمحور حول تحديد منهجية لتنفيذ التميز العملي المستمر من خلال تقليل الخسائر والهدر على جميع المستويات واقتناص فرص تحسين الأداء العملي.

من جهة الدولة:

تقديم الدعم المالي من أجل الرفع من رأسمال الشركة ومساعدتها على إنجاز الاستثمارات وكذا اتخاذ التدابير اللازمة والملائمة من أجل الخفض من حاجيات الشركة للرأسمال المتداول وذلك عن طريق تقديم تسبيق عن مبلغ الدعم الموجه لاستعمال البذور المختارة.

كل هذه الجوانب تمت ترجمتها في مشروع عقد برنامج الذي يسطر مهمة الخدمة العامة ويحدد التزامات الاطراف وكذلك اجراءات التتبع والتقييم. وذلك قصد مواكبة الشركة في مسار تطورها وتسريع وتيرة تحقيق الأهداف المسطرة في مخطط المغرب الأخضر.