

## المركز المغربي لإنعاش الصادرات

أنشئ المركز المغربي لإنعاش الصادرات (CMPE) كمؤسسة عمومية بموجب الظهير الشريف رقم 1.76.385 بتاريخ 17 دجنبر 1976 وأوكل الإشراف عليه إلى الوزارة المكلفة بالتجارة الخارجية.

وتتمثل المهمة الرئيسية للمركز في إنعاش صادرات المنتجات الصناعية والحرفية وكذا منتجات الفلاحة أو الصناعات الفلاحية وغيرها من المنتجات التي لا تدخل في اختصاص إدارات أو مؤسسات أخرى بموجب قانون أو مرسوم.

وقد تم التركيز أثناء عملية مراقبة تسيير المركز على مهمته الرئيسية المرتبطة بتعزيز العرض المغربي والأنشطة المواكبة. كما هم التشخيص المجال المؤسساتي الذي يحكم سياسة الترويج التجاري.

### I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

#### أولاً. الإطار القانوني والمؤسسي والاستراتيجي

##### 1. الإطار القانوني

بعد الإطلاع على مختلف إنجازات المركز، تبين أنه لا يقوم ببعض المهام القانونية المنوطة به والمتمثلة أساساً في إنشاء نظام معلومات حول التجارة الدولية والقيام بدراسات حول الأسواق الخارجية وفرص التصدير ومساعدة السلطات والمؤسسات المعنية في تنفيذ التدابير المحفزة للتصدير وكذا توجيه المستثمرين من القطاعين العام والخاص إلى الصناعات أو الأنشطة التي يمكن أن تباع منتوجاتها بسهولة في الأسواق الخارجية.

##### 2. الإطار المؤسساتي

يعرف الإطار المؤسساتي الوطني لتشجيع الصادرات تدخل العديد من الهيئات والمؤسسات في غياب تنسيق فعال مع تداخل في الاختصاصات والصلاحيات. ويتميز هذا الوضع بضعف التأزر بين مختلف الجهات الفاعلة وكذا بعدم إشراك المركز في الاستراتيجيات القطاعية ذات التأثير المباشر على العرض الموجه للتصدير.

#### أ. دور وزارة التجارة الخارجية

تم اعتماد ثلاثة إجراءات ذات طابع أفقي من قبل وزارة التجارة الخارجية لدعم المصدرين: التدقيق وعقود التصدير وإنشاء اتحادات التصدير.

غير أن إجراءات الدعم الثلاث المذكورة أعلاه تبقى ذات طابع تقني وإجرائي محض. بالإضافة إلى ذلك، فهي غالباً ما لا تتلقى مع الأهداف الاستراتيجية المسطرة المتمثلة في زيادة عدد الشركات المصدرة. وعلى هذا المستوى، يمكن الإشارة، على سبيل المثال، إلى عدم استثمار تقارير التدقيق للتصدير.

#### ب. دور وزارة الفلاحة والصيد البحري

يوصل المركز الترويج للمنتجات الغذائية ذات المنشأ الفلاحي والبحري على الرغم من توسيع صلاحيات المؤسسة المستقلة للرقابة وتنسيق الصادرات (EACCE) التابعة لوزارة الفلاحة والصيد البحري لتشمل الترويج لصادرات تلك المنتجات منذ سنة 2013.

ومن شأن هذا التوسيع أن تكون له انعكاسات كبيرة على أنشطة المركز، اعتباراً أن حوالي 40% من الأنشطة الترويجية التي يقوم بها تتعلق بالمنتجات الغذائية ذات المنشأ الفلاحي والبحري. وفي هذا الباب، شهد اجتماع مجلس إدارة المركز في 7 أبريل 2014 مطالبة ممثلي الجمعيات المهنية بتوضيح دور كل مؤسسة على حدة من المؤسسات المذكورتين.

#### ج. دور المجلس الوطني للتجارة الخارجية (CNCE)

لم يلاحظ المجلس وجود علاقات تعاون كافية بين المركز المغربي لإنعاش الصادرات والمجلس الوطني للتجارة الخارجية. بل على العكس من ذلك، تتواجد عوامل قد تؤدي إلى تضارب في الاختصاصات. فعلى سبيل المثال، كلا المؤسساتين تتوليان، حسب النصوص القانونية المحدثة لهما، إنشاء نظام للمعلومات حول التجارة الدولية ومعالجتها واستهداف الأسواق والقطاعات من خلال الدراسات وتنميط الأعمال ضمن الملفات المتنازع عليها. بالإضافة إلى ذلك، فإن للمؤسسات نفس الشركاء من القطاعين الخاص والعام.

### د. دور باقي المتدخلين في عمليات الترويج الدولية

سطرت استراتيجية "المغرب تصدير أكثر"، باعتبارها أداة تسويق لصادرات مختلف المخططات القطاعية، أهدافا طموحة تقضي بمضاعفة الصادرات ثلاث مرات في أفق 2017-2018. إلا أن دراسة مدى تفعيل هذه المخططات من قبل مختلف الوكالات المعنية (المغرب-تصدير Maroc export، الوكالة الوطنية لإنعاش المقاولات ANMPE، الوكالة المغربية لتطوير الاستثمار AMDI، المكتب الوطني للموانئ ONP، وكالة التنمية الفلاحية ADA، المكتب الوطني المغربي للسياحة ONMT، دار الصانع Maison de l'Artisan)، خلصت إلى عدم وجود تنسيق بين هذه المؤسسات في المقاربات الترويجية المتبعة على الصعيد الخارجي، خصوصا فيما يتعلق بصورة المغرب المراد تسويقها دوليا.

وعلى مستوى آخر، لم يتم الاهتمام بمتطلبات الترشيد والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مما يزيد من تكاليف عمليات الترويج المختلفة التي تقوم بها هذه المؤسسات كل على حدة.

### 3. الإطار الاستراتيجي

كلف المركز بتنفيذ استراتيجية "المغرب تصدير أكثر"، على النحو المحدد في عام 2008، دون ترجمتها إلى خطة عملية لتنمية التجارة الخارجية مع تعيين الفاعلين وهيئات الحكامة بموجب عقد برنامج واتفاقيات تشكل الإطار العام لتنمية الصادرات. وقد أدى ذلك إلى تعذر إرساء أسس التتبع والتقييم.

ويضاف إلى غياب الإطار العام لتنفيذ استراتيجية "المغرب تصدير أكثر"، عدم إدماج البعد التصديري لمختلف الاستراتيجيات القطاعية. كما أن تحليل مختلف جوانب تدبير إنعاش التجارة الخارجية من طرف كافة المتدخلين لم يكشف عن أية التقائية مع الهدف الاستراتيجي المتمثل في تعزيز العلامة التجارية للمغرب (label Maroc).

### ثانيا. أداء المركز المغربي لإنعاش الصادرات

لم تقم الدولة بالتعامل مع المركز على أساس تعاقدية حتى توطر عمليات الترويج على الشكل الصحيح. وهكذا، وفي غياب مرجعية تكرر التزامات مختلف الأطراف، تمت عملية تقييم أداء المركز من قبل المجلس الأعلى للحسابات على أساس التوجهات الرئيسية للتجارة الخارجية ودرجة ملائمة الخطط الترويجية.

فخلال عام 2013، استمر عجز الميزان التجاري، وإن بنسبة أقل مما كان عليه سنة 2012. وبلغ معدل تغطية الواردات بالصادرات 48,4% مقابل 47,8% سنة 2012، وبلغ العجز التجاري، مقارنة بالنتائج الداخلي الإجمالي، ما نسبته 14,4% مقابل 15,6% سنة 2012. ويعزى الجزء الأكبر من العجز التجاري إلى حصيلة المبادلات مع الاتحاد الأوروبي والصين والمملكة العربية السعودية.

ومقارنة بأهداف استراتيجية "المغرب تصدير أكثر"، ولو أنها غير ملزمة مادامت غير رسمية، فقد لوحظ تأخر في الإنجازات نهاية سنة 2013 بمقدار 22 مليار درهم (تم تحقيق ما قيمته 155 مليار درهم مقابل 177 مليار درهم المستهدفة). وللإشارة، فقد بدأت الفجوة تتسع منذ سنة 2012 حيث سجل مستوى صادرات بقيمة 146 مليار درهم مقابل 159 مليار درهم المتوقعة.

وتعاني تركيبة العرض الموجه للتصدير من بطء في التأقلم مقارنة بالوتيرة المنشودة. وهكذا ماتزال المنتجات شبه المصنعة والسلع الاستهلاكية تمثل بالتساوي تقريبا 49,8% من عرض التصدير. وإذا أضفنا المواد الخام (9,6%) والمواد الغذائية (18,1%)، فإن هذه النسبة ستبلغ 77,5%.

ويظهر التحليل المقارن أن 86 منتوجا فقط تشكل 80% من صادرات المغرب، تتركز 61,3% منها في 11 منتوجا، في حين تشكل صادرات الصين من 588 صنف و355 في تركيا وبين 239 و260 في الهند ورومانيا وبلغاريا، وبين 105 و143 في جنوب أفريقيا والبرازيل وتونس، في حين أنها تتراوح ما بين 30 و38 في تشيلي والأردن وتصل إلى 4 فقط في الجزائر.

أما من حيث النوعية، فالمحتوى التكنولوجي للمنتجات الموجهة للتصدير يبقى منخفضا جدا. إذ حسب البنك الدولي، فإن 44% من هذه المنتجات هي ذات تكنولوجيا منخفضة أو متوسطة، و4% فقط هي ذات تكنولوجيا مرتفعة. وبالنسبة للقيمة المضافة للمنتجات المصدرة، فهي لا تزال ضعيفة كما يتضح من بعض أصناف المنتجات التي يعاد تصدير جزء كبير منها في إطار الأنظمة الاقتصادية الجمركية.

ويعزى نمو الصادرات إلى الوتيرة الجيدة للاستثمار. وبخصوص الفترة الممتدة بين 2009 و2013، تبين أن ما يقارب 48% من الزيادة في الصادرات مرتبط بثلاثة قطاعات تدخل ضمن "المهن العالمية للمغرب" مدعومة بشكل رئيسي من قبل الشركات متعددة الجنسيات مثل مجموعات رونو ويازاكي وسوميتومو وإيرباص وبوينج. ويذكر أن



الصادرات الزراعية الغذائية حافظت على مستوى 8,5% من مجموع الصادرات، إلا أنها تبقى دون التوقعات اعتباراً للجهود التي تبذلها الدولة في إطار مخطط "الاقلاع الاقتصادي" و"المغرب الأخضر" وكذا الأنشطة الترويجية للمركز.

ويتكون نسيج الإنتاج الموجه للتصدير لسنة 2013، وفقاً لإحصائيات مكتب الصرف، من 5.300 شركة. غير أن 52 شركة فقط، من بين 467 يمكن اعتبارها ذات نشاط تصديري منظم، حققت في نهاية سنة 2013 حجم مبيعات تجاوز 500 مليون درهم، وما تبقى، أي 415 شركة، فقد حققت ما بين 50 و500 مليون درهم. في حين أن أغلب الشركات، أي 4.827 والتي تمثل 91% من هذا النسيج، تحقق رقم معاملات أقل من 50 مليون درهم، 48% منها تحقق أقل من مليون درهم.

ومن جهة أخرى، تطرح المعطيات المسجلة منذ سنة 2010، وبشكل جلي، إشكالية ظهور مصدريين جدد واستمراريتهم، ذلك أن شريحة الشركات ذات رقم معاملات يتجاوز سنوياً 500 مليون درهم هي وحدها التي تسير في منحى تصاعدي للصادرات. ومن بين المائة شركة النشطة والرائدة في مجال التصدير، نجد تلك التابعة للمكتب الشريف للفوسفاط (10) وتلك التابعة للشركات متعددة الجنسيات (أكثر من 40)، علماً أن خطط تنمية هذين الصنفين تبقى خارج نطاق تدخل المركز.

كما لوحظ أنه لم تتم ملائمة الخطط الترويجية مع الحالة العامة للتجارة الخارجية. فبالمقارنة مع القطاعات المستفيدة من تغطية المركز، سجلت خسائر في حصص السوق لعدد من المنتجات المصنفة ضمن القطاعات ذات الأولوية بالنسبة للمركز على الرغم من أن الطلب على هذه المنتجات نشط جداً على الصعيد العالمي. ومن بين العوامل المفسرة لذلك اقتصر تواجد العرض المغربي على أسواق مصنفة على خرائط التجارة العالمية ضمن الأسواق الراكدة، مع الإشارة إلى أن الوضع لم يكن سلبياً تماماً بالنسبة للمنافسين للمغرب والذين حققوا مكاسب مهمة، في حين طغى تركيز الجهود على تعزيز الحصص المكتسبة في الأسواق التقليدية على حساب توسيع الأسواق، مما أدى إلى تسجيل خسائر ودخول منافسين جدد.

ويركز المركز، في قراءة النتائج المحصلة، على أداء الشركات الرائدة في مجال التصدير، علماً أن هذه الأخيرة تعتمد على شبكاتها الخاصة وأن أداءها لا يعود بالضرورة إلى جهود المركز. وتظهر قراءة إنجازات المركز بين 2009 و2013 زيادة في عدد الشركات المدعومة لكن دون تدارك ظاهرة نسبة التركيز العالية للدعم المقدم لبعض المشاركين وبطريقة متكررة.

أما معايير اختيار الشركات المستفيدة من الدعم، فإنها تطرح بعض المشاكل الناتجة عن خطة ترويجية لا تراعي أحد العوامل الأساسية ألا وهو توزيع الشركات حسب رقم المعاملات المسجل في التصدير. ذلك أنه، واستناداً إلى البيانات التفصيلية لمكتب الصرف لسنة 2013، يمكن اعتبار فرص النمو كامنة في الشركات ذات رقم معاملات بين مليون و40 مليون درهم وبين 40 مليون و100 مليون درهم والتي تمثل على التوالي 41% و7% من مجموع الشركات المصدرة.

ومقارنة بمصادر العجز التجاري، لا تزال حصة بلدان الاتحاد الأوروبي هي السائدة. إلا أن 67% من العجز التجاري مع التكتل الاقتصادي المذكور يرجع إلى واقع التجارة مع أربع دول. غير أن معرفة هذا الوضع لا تصاحبها إجراءات تعديلية بين الأسواق، وحسب المنتجات الرئيسية والثانوية، كما لم يتم التفريق في المناهج الترويجية اعتماداً على خصوصيات الأسواق والقطاعات وتبعاً للبلد المعني، خصوصاً وأن من المسلم به الآن أن جزءاً من العرض المغربي موجه إلى بعض الأسواق الغير النشطة. وعلى العكس من ذلك، تم الحصول على نتائج إيجابية في أسواق تصنف من طرف المركز ضمن خانة "الأسواق غير ذات أولوية".

وبديهي أن رافعات عمليات الترويج تمر عبر توصيف العرض واستهداف الأسواق والتعريف بالزوجي "المنتج/السوق" والزوجي "القطاعات/الأسواق". وهكذا تكتسي معرفة العرض القابل للتصدير أهمية خاصة لتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في اتجاه تحسين القدرة التنافسية والقدرة على تلبية الطلب العالمي. وي طرح التقدير الكمي لهذا العرض إشكالية على مستوى المركز، اعتباراً لتخصيص معظم موارده لتنظيم المعارض في الخارج، بالرغم من إحداث مديرية خاصة لهذا الغرض بهدف تحديد عدد المصدريين أو الشركات التي لديها القدرة على التصدير والتي يمكن أن تستفيد من المرافقة على المستوى الدولي. ويؤثر غياب تحديد دقيق للشركات المصدرة سلباً على تدارس العرض بشكل كاف لتقدير أهمية برامج المواكبة وتطابق العرض مع الطلب.

وينطبق الشيء نفسه على عدم استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على غرار أغلب مؤسسات ترويج الصادرات في العالم، وذلك لرسم خريطة فرص الأعمال حسب الصنف والأسواق والقطاعات والتواصل بشأنها بشكل فعال.

وبخصوص استهداف الأسواق والقطاعات المعنية، تم تحديد ثلاث فئات من الأسواق لتنمية الصادرات المغربية: الأسواق الاستراتيجية والأسواق المجاورة والأسواق الواعدة. غير أن الملاحظ هو عدم إتمام تعيين عناصر تعريف الزوج "قطاع/سوق" كما تم برمجتها برسم خطة عمل سنة 2010، وبالتالي فإن بعض الأسواق التي أصبحت استراتيجية لا زالت تصنف من طرف المركز ضمن الأسواق المجاورة.

### ثالثاً. أجراء عمليات الترويج

تتم حصة المعارض (أكثر من 60%)، مقارنة مع باقي أنشطة المركز، عن خلل في المقاربة الترويجية المتبعة من طرف المركز والتي تبقى ضعيفة التنوع.

وفيما يتعلق بالمعارض، تعرف المشاركة من طرف بعض الشركات نسبة تركيز مرتفعة، مما يعكس ضعف استقطاب شركات جديدة.

وهكذا تطرح معايير الاختيار مجموعة من المشاكل نظراً لتواجد شركات ذات إمكانات قوية للتصدير غير معروفة لدى المركز أو يتم استبعادها لأن الأماكن المتوفرة مخصصة للشركات المعتادة. وعلاوة على ذلك، لا يتم الاختيار على أساس أهداف مشتركة يرجى تحقيقها. وفي هذا السياق، لوحظ أن بعض المشاركين يجعلون من هذه التظاهرات فرصاً للالتقاء مع عملائهم المعتادين دون الحرص على مجهود إضافي للتصدير.

وهكذا فإن النتائج المحصل عليها، قياساً مع كلفة الترويج، لا ترقى إلى مستوى التوقعات نظراً لتراجع عدد المتصلين بالشركات العارضة وهيمنة تكاليف إعداد وترتيب الأجنحة المغربية على مجموع النفقات. ومن جهة أخرى، تظل آثار جهود التصدير من قبل كل مشارك غير ظاهرة.

وقد تبين، على أساس دراسات حالات معينة لتقييم آثار خبرة ودراية المركز، أن عملية إعداد وتنفيذ الخطط الترويجية يطبعها أحياناً عدم وضوح الرؤية وضعف في تدبير التغيير.

وبخصوص المهام التجارية بين رجال الأعمال (B to B)، فهي لم تعرف دينامية إلا في الآونة الأخيرة، وإن كانت قد أسفرت عن ارتفاع تكاليف الترويج بالنسبة للمركز.

وفي هذا الإطار، تم إحداث أنشطة جديدة مثل دراسات محدودة للأسواق وبعثات رجال الأعمال وتنظيم زيارات إلى المغرب لفائدة الخبراء الذين يتعاقد معهم المركز. ومع ذلك، فإن كل هذه الأنشطة الجديدة لا تغطي إلا جزئياً الفراغ الملحوظ في سلسلة القيمة المعمول بها. علاوة على ذلك، لم تتم إحاطة اللجوء المتزايد للوكلاء الدوليين أو "الخبراء" بجميع الضمانات القانونية اللازمة، خاصة وأن لهم زبناء آخرين عبر العالم قد يكونون منافسين للمغرب، كما لم يتم التأسيس ليقظة خاصة "بالوكلاء التجاريين"، علماً أنهم يلجؤون مواقع الإنتاج ويطلعون على أدق المعلومات حول الشركات والقطاعات المغربية وكذا قدرات الإنتاج وحصص السوق.

وحسب بعض المشاركين، فإن إعداد المهام بين رجال الأعمال (B To B) يشوبه بعض العيوب كقصر الفترة المخصصة لهذه المرحلة، إضافة إلى اللقاءات التي تتمركز في فترة العرض. كما أن مردودية هذا النوع من الاستثمار لا ترقى إلى المستوى المطلوب لعدم تواجد شركات صغيرة ومنظمة من بين الشركات المغربية المشاركة التي يمكن أن تقبل الاستجابة لطلبات متوسطة أو صغيرة تصدر وبشكل متزايد عن بعض الزبناء (حالة قطاع النسيج على سبيل المثال).

ومن خلال دراسة بعض الحالات، (مثل قافلة التصدير الأفريقية في يونيو 2013)، أبرزت أنشطة (B To B) فرصاً قوية للمشاركة في المجالين التجاري والصناعي شريطة مطابقة أفضل للعرض لخصوصيات واحتياجات كل سوق. ومن جهة أخرى، أظهر التقييم أن محور الترويج هذا (القافلة) لم يعد مناسباً.

وفيما يتعلق بالتواصل، فقد تم إعطاء دور رئيسي لهذه الوظيفة منذ إعادة هيكلة المركز سنة 2009 بخلق مديرية لهذا الغرض وتعبئة الموارد البشرية والمالية اللازمة.

غير أن أحد الأهداف الرئيسية لإنشاء المديرية المتمثلة في وضع استراتيجية للتواصل لم يتحقق بعد، مما يؤدي إلى تعثر الإجراءات المواكبة لأنشطة المديرية الأخرى.

كما أن الرسالة التي يراد نقلها من خلال عمليات التواصل ليست واضحة المعالم، علماً أن أحد الأهداف الاستراتيجية للمركز يتمثل في إعطاء صورة أفضل للمغرب الصناعي والترويج لإمكاناته الاقتصادية.

وفضلاً عن ذلك، فإن القنوات والأدوات المستخدمة كالأشياء التي يتم توزيعها خلال التظاهرات المنظمة لا تتماشى مع الصورة التي يسعى المغرب إلى الترويج لها.



ومن جهة أخرى، لا يتم استثمار ما يتم الاطلاع عليه، اثناء التواجد في مختلف المناسبات، من الممارسات الجيدة في هذا المجال، كما هو الحال بالنسبة لمعرض التقنيات المنقولة الذي ينظم سنويا ببرشلونة ويعرف استخدام العارضين من دول أخرى لفتوات الاتصال الحديثة مثل الشبكات الاجتماعية وتطبيقات الهاتف المحمول. وتتجلى أهمية هذه الابتكارات في كونها قابلة للتعميم بسهولة بالنسبة لمختلف التظاهرات.

#### رابعاً. منظومة التحكم والتتبع والتقييم

لأول مرة في تاريخ المؤسسة، أدرجت نقطة خاصة بتقييم الأداء في جدول أعمال المجلس الإداري المنعقد بتاريخ 7 أبريل 2014. وبهذه المناسبة، قدمت نتائج الدراسة التي أجريت حول عمليات الترويج برسم الفترة 2009-2013، كما تم استشراف سبل ووسائل إدخال مؤشرات أخرى. وينتظر استكمال المشروع بعد التوصل بنتائج التحليل المقارن الذي طلبه "مغرب تصدير" من مركز التجارة الدولية في جنيف.

وقد لوحظ، في هذا الصدد، أن الشروط الأساسية لمنظومة التحكم غير متوفرة، ذلك أن مرحلة "المنبع" من برنامج الترويج والتي تتميز بتعدد القطاعات والعمليات لا تتوفر على نظام تتبع متعدد الأبعاد للتمكن من:

- التقريب بين الاستراتيجية المسطرة والأهداف المنشودة والإجراءات المتبعة من جهة، واستباق المخاطر الإجرائية لإدخال التعديلات اللازمة، خاصة إذا لاحت مؤشرات عدم تحقيق الأهداف، من جهة أخرى.

وعلى صعيد آخر، فإن عدم وجود نظام لليقظة والتتبع لا يسمح بملء الفراغ الموجود بخصوص محاربة الحملات المناوئة من قبل بعض البلدان المنافسة أو لتحسين العلامات التجارية المغربية.

**كما أن عدم فرض تقديم تقارير مفصلة من طرف الشركات المغربية التي تستفيد من عمليات الترويج لا يسمح بتقييم مفصل للنتائج المحصل عليها.**

ومن حيث مؤشرات التتبع والتقييم وبالرجوع إلى العرض الذي قدم في بروكسل في أبريل 2014 من قبل خبراء من مركز جنيف للتجارة الدولية عن ممارسات مختلف وكالات الترويج في العالم، يتضح وجوب إدخال معايير قياس الأداء والتواصل.

وقد أظهرت الأبحاث الموازية التي قام بها المجلس أن أي جهاز لقياس الأداء ولو استخدمت فيه مؤشرات مختلفة ودقيقة لا يمكن أن يفى بالغرض إلا إذا كان مقرونا بأهداف واضحة ومحددة. وبعبارة أخرى، يفترض وجود خطة ترويجية تتمحور حول حجم الصادرات المنشود حسب الأسواق والقطاعات، وبالتالي حول مدى التأثير على العجز التجاري وتدفقات العملة الصعبة.

وعلى هذا الأساس، يهدر المركز إمكانية استغلال بعض الفرص مثل التأخر المسجل على مستوى عملية إبرام عقد البرنامج بين الدولة والمركز والجمعيات المهنية. كما أن تأخر مشاريع أخرى على مستوى المركز كنظام المعلومات والجوانب التنظيمية والمسطرية لا يساهم في تحقيق هدف قياس الأداء.

وخلال اجتماع المجلس الإداري للمركز في 7 ابريل 2014، شملت المؤشرات الأولية المقترحة الجوانب الاستراتيجية والإجرائية وكذا مستوى رضا المتعاملين، في حين ينتظر أن تكتمل هذه القائمة بالمؤشرات الأخرى ذات الطابع الكمي، بما في ذلك عدد العقود المبرمة والزبناء والمشاركين الجدد.

وتستأثر فاعلية نفقات الترويج بالاهتمام في جميع أنحاء العالم حيث تعود أولى التجارب لمعرفة اثار الميزانية المرصودة للترويج الى سنة 2007 وذلك وفقاً لدراسة أجراها البنك الدولي همت عينة من وكالات الترويج لأكثر من 100 دولة من البلدان المتقدمة والنامية، حيث تم الحصول على نتائج متباينة حسب المنطقة لكل دولار ينفق على الترويج. وقد أفضى تحديث الدراسة عام 2009 إلى استنتاج مفاده أن أي زيادة في الميزانية الترويجية بنسبة 10% ينتج عنه متوسط زيادة في الصادرات بنسبة 0,6% الى 1%.

#### خامساً. الحكامة والتسيير والدعم اللوجستي

##### 1. الحكامة

شارك المركز في الاستبيان الذي وزعته وزارة المالية للتموضع بخصوص توصيات المدونة المغربية لأحسن ممارسات الحكامة. إلا أن خطة العمل المعتمدة لم يرافقها تفكير حول مدى قدرة المركز على التكيف الداخلي. وقد أظهرت نتائج التقييم عدم الالتزام بتوصيات المدونة المذكورة وذلك بعدم تنصيب مختلف اللجان المتخصصة المنبثقة عن المجلس الإداري.

## 2. وظيفة الدعم

لقد شابت إدارة هذه الوظيفة أوجه قصور همت الجوانب التنظيمية والمسطرية وآليات الإنفاق والجانب الضريبي والمناخ الاجتماعي والأرشفة وإدارة الممتلكات.

### أ. الجوانب التنظيمية والمسطرية

يطرح هذان الجانبان إشكاليات مختلفة لعدم مساهمتهما بشكل كاف في إنجاز خطط العمل المركز. ومن بين تلك الإشكاليات، هناك توزيع الأدوار والمهام بشكل لا ينسجم مع الهيكل التنظيمي للمركز، كما أن هناك تداخلا في الصلاحيات وبالتالي زيادة في المخاطر الإجرائية.

### ب. التسيير المالي

تم التركيز بخصوص هذا الجانب على إعداد وتنفيذ الميزانية وفوترة الخدمات المقدمة. وهكذا فقد تبين غياب الشروط الضرورية لضمان الدقة المطلوبة في تقديرات الميزانية، كما أن وثائق التوقعات الصادرة عن مختلف المصالح تأخذ شكل أوراق توضيحية بسيطة.

كما أن تنفيذ ميزانية الاستثمار للربع الأول من سنة 2014 عرف تجاوزات للاعتمادات المخصصة لعدد من القطاعات (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، السمي البصري، المنتجات البحرية). ومن جهة أخرى، وخلال سنة 2013، تم تجاوز الميزانية المخصصة لعبور المعروضات والدعم اللوجستي الذي يدبر بموجب عقد-إطار، مما دفع بالمركز الى اللجوء إلى سندات الطلب. وهذا ما يفسر أيضا اللجوء المتكرر خلال كل سنة إلى ميزانيات تعديلية أو إلى تحويل الاعتمادات.

وعموما، ارتفعت تكاليف إنجاز المعارض برسم الربع الأول من سنة 2014 بنسبة 60% مقارنة بتكاليف نفس الأنشطة برسم سنة 2013، أي بزيادة 45,11 مليون درهم. وفيما يتعلق بمتوسط التكلفة للمتر المربع من المعارض المنجزة ومتوسط التكلفة لكل مشارك، سجل كل منهما زيادة بنسبة 72% و35% بين الربع الأول من سنة 2013 والربع الأول من سنة 2014.

ويكمن الجانب الآخر الذي يميز تسيير ميزانية المكتب في أهمية المستحقات وكذا متأخرات الأداء والتي يعود تاريخ بعضها إلى عدة سنوات. وبالنسبة للمستحقات، فهي تبلغ حوالي 20 مليون درهم. وبصرف النظر عن مشكل التقادم، يعجز المركز عن استرداد ما يعادل 10 مليون درهم لعدم توفر الأدلة المتمثلة في استثمارات التسجيل الموقعة من قبل الشركات المدينة.

### ج. تسيير الصفقات

كشفت مراقبة الصفقات عن أوجه قصور متفاوتة وذلك في جميع مراحل تدبيرها، بما في ذلك تحديد الاحتياجات وترجمتها إلى مقتضيات تقنية واختيار المتعهدين والتنفيذ والاستلام والأداء.

**ففيما يتعلق بالمرحلة التمهيدية**، يطغى طابع العمومية على تقدير بعض الاحتياجات وتفقر الشروط التقنية الخاصة إلى التفاصيل. ويؤدي هذا الوضع إلى إدخال تغييرات كثيرة في مرحلة التنفيذ والتي تهم في بعض الأحيان الجوانب الرئيسية في ملفات طلبات العروض. وتتسبب هذه التغييرات في استبدال أو تعويض بعض الخدمات دون تدوينها في عدم وضوح الالتزامات الجديدة وأثارها المالية.

كما لوحظ من جهة أخرى اللجوء إلى التفاوض المباشر في حالات غير مبررة.

وبمناسبة الاطلاع على بعض ملفات المنازعات، تم اكتشاف بعض الرسائل المتبادلة بين مكاتب المحاماة والإدارة العامة للمركز تشير إلى اتفاقات سرية بين وكلائهم وبعض المتعهدين الاعتياديين في طلبات عروض المركز، تقضي بتبادل المعلومات بخصوصها وكذا تنسيق المشاركة فيها. وقد اكتشفت أفعال مماثلة أثناء مراجعة التقارير الرقابية المنجزة سابقا من طرف المفتشية العامة للمالية (2005 و2008) والمجلس الأعلى للحسابات (2010).

**أما بخصوص مرحلة تنفيذ النفقات**، فقد أدى المركز، حسب تقارير التدقيق الداخلي، ثمن خدمات وتموينات يصعب التحقق من صحتها أو أصبحت دون جدوى أو حقت بشكل جزئي فقط.

أما بالنسبة للتكاليف الخاصة باستئجار الاجنحة في المعارض والمشاركة فيها، فهي تدفع على أساس فواتير تتم المصادقة على إنجاز الخدمة الخاصة بها قبل المشاركة الفعلية، مما يجعلها تكتسي طابع تسبيقات للمؤمنين.

### د. الجانب الضريبي

لم يتم توضيح الوضع الضريبي للمركز رغم عدم إدراجه ضمن المؤسسات المعفاة من الضريبة على الشركات والضريبة على القيمة المضافة حسب المادة السادسة من المدونة العامة للضرائب.

ولم تقم إدارة المركز بأي تصريح ولم تتصل بالسلطات الضريبية لإيجاد الحلول المناسبة. كما لم تقم بأي إجراء محاسباتي احترازي، مما يجعلها عرضة للمراجعة الضريبية.

#### هـ. المناخ الاجتماعي

وفقا للنظام الأساسي للموظفين، قام المركز، على أساس تعاقدي ولفترة زمنية محددة، بتوظيف أطر عليا مع منحهم رواتب أعلى من نظرائهم المرسمين.

ورغم كون مقتضيات تلك العقود قد أصبحت متجاوزة بعد تحويلها إلى عقود دائمة، فإن المعنيين بالأمر حافظوا على مكتسباتهم الاستثنائية، مما أثر سلبا على السير العادي للمؤسسة.

#### و. الأرشفة وإدارة الممتلكات

لم يتم الاهتمام بشكل كاف بهذه الجوانب الحيوية حيث، وإلى حدود مارس 2014، تم تكديس جزء من الأرشيفات بكميات كبيرة في مستودع ببوسكورة دون اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة. وقد لوحظ أنه لا تؤخذ خصوصيات وظيفة "الأرشفة" في المركز بعين الاعتبار، إذ أن المحفوظات تتكون، في الغالب، من وثائق على قدر كبير من الأهمية، ذات طبيعة ثبوتية (استمارات التسجيل في التظاهرات) أو تقنية وفنية (الإبداعات والإنجازات الأخرى التي تلتزم بها الوكالات المتعددة والمشمولة بحقوق التأليف).

تبعاً لما سلف، يوحي المجلس الأعلى للحسابات السلطات العمومية، بإعادة النظر في تقسيم الأدوار بين المركز المغربي لإنعاش الصادرات والمتدخلين المؤسستين الآخرين وهم وزارة التجارة الخارجية والمؤسسة المستقلة لتنسيق ومراقبة الصادرات (EACCE) والمجلس الوطني للتجارة الخارجية (CNCE)، وذلك للقضاء على تضارب الاختصاصات والرفع من مستوى التنسيق.

كما يوحي المجلس المركز المغربي لإنعاش الصادرات، بما يلي:

- مراجعة المقاربة المتبعة في مجال الترويج التي أثبتت محدوديتها لأنها تقوم أساسا على مطالب الفاعلين المعنيين وتفتقر لأهداف والتزامات تجارية محددة سلف؛
- استغلال الفرص المتاحة عبر الإحاطة بالأبعاد المتعددة لعرض التصدير ومعرفة أفضل للأسواق الخارجية ولتطلب الدولي، ونشر المعلومات الخاصة بفرص التسويق والمساهمة في تحسين القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة المصدرة؛
- الإسراع بإحداث واستغلال وسائل التحكم والتتبع والتقييم، لا سيما فيما يتعلق باليقظة ومؤشرات قياس الأداء المبنية على أهداف محددة مسبقا، حسب كل سوق وقطاع، مع إمكانيات التنمية المتاحة، دون إغفال الحرص على الاستعمال الأمثل للموارد وخفض التكاليف؛
- ترشيد الأنشطة الترويجية من خلال التقليل، على سبيل المثال، من حصة المشاركة في المعارض الدولية إلى نسب معقولة، إلى جانب تخفيض تكاليف إعداد الأجنحة المغربية والدعاية الموازية لها. أما بالنسبة لأنشطة المهام التجارية المباشرة بين رجال الأعمال (B to B)، فقد أصبح من الواجب تقييمها على ضوء تزايد التكاليف لتوفير ضمانات أكثر أثناء مراحل الإعداد. ويمكن التفكير في مصادر تمويل إضافية أو بديلة عن طريق تطوير شراكات مع مؤسسات عامة أو خاصة؛
- إيجاد حلول لمستوى التمركز الذي تعكسه نسبة المشاركة المتكررة من قبل بعض الشركات، علما أنه بإمكان المركز اللجوء إلى معايير أخرى لفتح الطريق أمام العديد من الشركات الصغرى والمتوسطة ذات إمكانيات للتصدير وغيرها القادرة على الظفر بجزء من الطلب العالمي كما هو الحال بالنسبة لشركات النسيج؛
- الإسراع بإخراج استراتيجية التواصل إلى حيز الوجود حتى يتسنى مواكبة الأهداف التجارية للمركز على الشكل المطلوب وتلبية احتياجات الشركاء والزبائن؛
- تشجيع الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للترويج على مستوى أوسع وبتكلفة أقل لصورة مغرب حديث في طور الإقلاع الاقتصادي. وزيادة على توفير خدمات ذات جودة عالية، فإن استخدام تلك التكنولوجيات سيسهل قياس آثار الأنشطة التي يقوم بها المركز؛
- معالجة أوجه الاختلال التي تمس أنظمة الحكامة وتدابير مصالح الدعم اللوجستيكي لتحسين مساهمتها في تحقيق الأهداف المتصلة بالمهام القانونية للمركز. وينبغي إبداء اهتمام خاص لنظام الرقابة الداخلية للصفقات المنجزة في الخارج وكذا للوضعية الضريبية والأصول المعلوماتية للمركز.



## II. جواب المديرة العامة للمركز المغربي لإنعاش الصادرات

### (نص الجواب كما ورد)

يندرج المركز منذ حوالي سنتين في دينامية جديدة بانخراطه في سلسلة من الإصلاحات على جميع الأصعدة سواء على المستوى القيادي أو من حيث موارد أو حتى على مستوى قياس وتقييم أنشطته، فقد بدأ المركز بإطلاق العديد من المشاريع التنظيمية بهدف تجسيد قدراته العملية.

فالمركز مدرك تمام الإدراك للتحديات التي تواجهه للحفاظ على دوره كهيئة تلعب دورا أساسيا في تنفيذ وتعزيز استراتيجيات وطنية طموحة لتنمية الصادرات.

بعد توصل المركز بالتقرير النهائي للمجلس الأعلى للحسابات تم تفعيل الملاحظات والتوصيات الأساسية المتعلقة بتدبير المركز المغربي لإنعاش الصادرات وانطلاق المشاريع الهيكلية التي ستمكن من تدبير فعال للمركز. وعلى ضوء هذه الاستنتاجات، قام المركز بصياغة التوضيحات التالية:

### أولا. الإطار القانوني والمؤسسي والاستراتيجي

#### 1. الإطار القانوني

خلال سنة 2015 قام المركز بإنجاز تقييم للحصيلة الترويجية لسنة 2014. أفضت هذه الدراسة التي أنجزها مكتب استشارة مستقل إلى وضع الخطوط الأولية لمشروع الخدمات التي سيقدمها المركز ابتداء من سنة 2016.

من خلال باقة مشروع الخدمات الجديدة يعتزم المركز تغيير موقعه في المنظومة الترويجية وذلك بالانتقال من مؤسسة تعنى بتنظيم النشاطات الترويجية إلى مؤسسة تقوم بدور منشط لكافة المتدخلين في تنمية الصادرات من أجل تسهيل انخراط المقاولات المغربية في السوق الدولية.

تتبنى هذه العملية حول الدائم الأساسية التالية:

- تحفيز وتعزيز ديناميكية تنمية وترويج الصادرات.
- إبرام وتنشيط شراكات فاعلة ومؤثرة في مجال دعم التصدير.
- تنمية وتطوير قدرات الفاعلين في مجال التصدير.
- اليقظة الاستراتيجية حول القطاعات والأسواق الواعدة في مجال التصدير.

في هذا الإطار، تم تقسيم المقاولات إلى ثلاثة فئات:

- المقاولات المبتدئة في مجال التصدير ويندرج في هذا الصنف كل من الشركات التي لم تصدر قط وتلك التي قامت بعمليات صغيرة وغير منتظمة في هذا المجال.
- فئة المقاولات المنتظمة في مجال التصدير ولكنها تحتاج إلى دعم من أجل تطوير أدائها في السوق الدولي من خلال تنويع المنتجات المصدرة أو الأسواق المستهدفة أو هما معا.
- فئة المقاولات المنتظمة والقوية في مجال التصدير وهذه تحتاج دعما مفضلا على المقاس من أجل ترسيخ وتقوية حضورها في الأسواق الدولية عن طريق إقامة شبكات توزيع أو شراكات في الأسواق المستهدفة.

بالنسبة للخدمات التي ستقدم إلى كل فئة فقد تم تشكيل أربعة باقات من الخدمات تغطي كل واحدة منها نوعا من الاحتياجات التي تكون عند المقاولات العاملة في مجال التصدير. هذا وتجدر الإشارة إلى أن هذه المجموعات الجديدة تغطي كافة اختصاصات المركز كما وردت في الظهير الشريف بمثابة قانون رقم 1.76.385 بتاريخ 25 ذي الحجة 1396 (17 دجنبر 1976) المتعلق بالمركز المغربي لإنعاش الصادرات.

كما أن الخدمات الجديدة المزمع تقديمها للمقاولات العاملة في مجال التصدير تغطي كذلك كافة الأنشطة التي تقوم بها مؤسسات الترويج للصادرات على الصعيد الدولي، ويتجلى ذلك من خلال دراسة مقارنة لمؤسسات رائدة في أوروبا، وآسيا وأمريكا.

إجمالا يمكن تلخيص الباقات الجديدة على الشكل التالي:

- خدمات التواصل مع المشترين الأجانب.
- خدمات تقييم وتنمية قدرات وإمكانيات التصدير.
- خدمات دعم انتشار العلامات التجارية المغربية في الأسواق الدولية.
- الخدمات الموجهة للشركات الرائدة في مجال التصدير.



فيما يخص تنشيط المنظومة الترويجية، سينكب المركز على المحاور التالية:

- تعزيز المواكبة الترويجية للمخططات القطاعية الوطنية خصوصا مخطط التسريع الصناعي والمخطط الوطني لتنمية المبادلات التجارية.
- تقوية التكامل والإلتقائية مع الفاعلين العموميين في مجال دعم المقاولات.
- إدخال نمط جديد من الخدمات لفائدة المقاولات عبر تقديم خدمات على المقاس بصيغة فردية بالإضافة إلى باقة الأنشطة الترويجية الجماعية.

## 2. الإطار المؤسسي

### أ. دور وزارة الفلاحة والصيد البحري

من أجل الامتثال للتشريعات النافذة، أصدر الوزير المنتدب المكلف بالتجارة الخارجية تعليمات للمركز بعدم تنظيم العمليات الترويجية الخاصة بقطاع المواد الغذائية والزراعية والبحرية وذلك ابتداء من فاتح يناير 2016. المركز امتثل لهذا القرار وأنجز برنامجا ترويجيا لسنة 2016 لا يضم القطاعات السالفة الذكر، مما دعي المركز لتأقلم برنامجه الثلاثي 2014-2016 وخاصة لسنة 2016، لكي يحظى فيه اهتمام أكثر لمخطط الإقلاع الصناعي والوتيرة الجديدة للإنعاش خاصة في قطاع صناعات الأنسجة، الطيران، السيارات والمواد الكيماوية وشبه كيماوية.

### ب. دور المجلس الوطني للتجارة الخارجية

لمجلس الوطني للتجارة الخارجية، هيئة مهمتها تقديم المساعدة لاتخاذ القرارات في مجال التجارة الخارجية سواء للسلطات العمومية أو الفاعلية الاقتصادية. أما فيما يخص النظام المعلوماتي واليقظة التجارية فإنهما مشروعان جديان لتعزيز اختصاصات الهيئة، للتذكير فإن المهام الدائمة لهذا المركز تنحصر في إنجاز التقرير السنوي حول المبادلات التجارية وتنظيم جوائز التصدير.

### ج. باقي المتدخلين في عمليات الترويج

تجدر الإشارة إلى عدم وجود تنسيق في وضع الاستراتيجيات القطاعية، ينعكس بشكل طبيعي على الأنشطة الترويجية للهيئات المعنية، على الرغم من ذلك تتوخى جميع المؤسسات إلى تظافر الجهود من أجل رصد استراتيجية شاملة بما فيها الشق المخصص لإنعاش الاقتصاد الوطني على المستوى الدولي.

في إطار تظافر الجهود بين مختلف المؤسسات العاملة لتشجيع المنتج المغربي بالخارج، أجريت عملية ترويجية كبرى سنة 2011 بمحلات هارودس بالمملكة المتحدة. هذه العملية التي جمعت كل من وزارات الصناعة التقليدية والسياحة والتجارة والصناعة والتكنولوجيا الحديثة والمركز المغربي لأنعاش الصادرات ودار الصانع والمكتب الوطني المغربي للسياحة تحت رعاية سفارة المملكة المغربية بلندن، تهدف إلى ترويج شمولي للعرض المغربي (تصدير -صناعة تقليدية وسياحة) في أحد أرقى المحلات الذي يعد كجوهر لندن والتي عرفت أكثر من 10000 زائرا يوميا.

كذلك بالنسبة للمشاركات المغربية بالمعارض الدولية ذات الطابع المتعدد القطاعات (ليبيا-الجزائر-السنغال...) والتي غالبا ما تنظم من طرف المغرب تصدير بتعاون مع دار الصانع والمركز المغربي للسياحة لتقديم كافة جوانب المغرب وتسليط الضوء على مؤهلاته وعلى تراثه الفني.

ومن جهة أخرى يقوم المغرب بتصدير والوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات بعمليات ترويجية مشتركة في قطاع صناعة الطائرات لتطويع الصادرات وجلب المستثمرين الأجانب. كما شاركت الوكالة في عدة معارض خلال السنوات الأخيرة عبر الجناح الوطني المنظم من طرف المركز ( Automechanica, Midest ... )

كما قام كل من المركز و دار الصانع بتنظيم مشاركة موحدة بمعرض Biofach بألمانيا لمواد التجميل.

للإشارة فإن برنامج 2014 - 2016 هو نتيجة لتقييم استراتيجية المغرب تصدير زائد حيث أنجز في إطار عملية استراتيجية ونهج متكامل نابع من مشاورات مكثفة بين مختلف الفاعلين المعنيين (فدرالية مهنية، وزارات، إدارات، هيئات عمومية، سفارات المملكة المغربية بالخارج.....).

## 3. الإطار الاستراتيجي

رغم غياب عقد برنامج فإن المركز اعتمد في برمجة أنشطته على استراتيجية " المغرب تصدير أكثر " وخاصة الشق المتعلق بالترويج للصادرات مع احترام التوجهات والأولويات فيما يخص اختيار القطاعات المصدرة والأسواق المستهدفة. وكذا لعب المركز دورا هاما في تطوير وتنسيق الاستراتيجية الوطنية لتنمية الصادرات " المغرب تصدير أكثر ".

فابتداء من سنة 2013 أقام المركز برنامج تقييمي لتسليط الضوء على منجزاته وكذا مجالات تحسين أدائه. على هذا الأساس، وضع المركز برنامجا ترويجيا لمدة ثلاث سنوات 2014-2016 يركز على النموذج الاقتصادي الذي يعتمد على المعايير الأساسية التالية:

- الأهداف المسطرة من حيث رقم المعاملات الإضافي في مجال التصدير
- حسب القطاعات
- حسب الفئات
- توزيع ونوعية الأنشطة الترويجية الملائمة لكل قطاع أو فئة على حدة
- تطور عدد المقاولات المستهدفة حسب القطاعات
- توزيع المقاولات حسب الفئات:
- المقاولات المبتدئة في مجال التصدير.
- فئة المقاولات المنتظمة في مجال التصدير
- فئة المقاولات المنتظمة والقوية في مجال التصدير.

من الناحية الإجرائية، يمكن النموذج الاقتصادي من تحديد الحاجيات فيما يخص مساحة الأروقة في المعارض الدولية وكذا عدد المقاولات التي يجب أن تشارك حسب الأهداف المسطرة. وتتبعي الإشارة كذلك إلى أن النموذج الاقتصادي يأخذ بعين الاعتبار الإكراهات المتعلقة بالميزانية والموارد المالية.

وتجدر الإشارة إلى أن الوزارة المكلفة بالتجارة الخارجية تعمل جاهداً في إطار برنامج تنمية التبادل التجاري على إرساء استراتيجية وطنية للتجارة الخارجية والتي سيعتمدها المركز في برنامجه 2017-2020.

### ثالثاً. أجراء عمليات الترويج

خلال سنة 2015 لما تتراوح حصة المعارض المتخصصة نسبة 38% من مجموع الأنشطة الترويجية. كما تم استقطاب 250 مقالة جديدة استطاعت أن تشارك في عدة معارض متخصص وعامة.

في غياب تمثيلات في الأسواق الأخرى الضخمة مثل روسيا، أمريكا، أوروبا،...، المركز يكون مضطر للجوء إلى المكاتب الدولية من أجل الدراسات وتنظيم اللقاءات مع الشركات المغربية.

ويقوم المركز بتقليل اللجوء للمستشارين الأجانب لتنظيم اللقاءات الثنائية للشركات المغربية، في هذا الصدد، فقد تولى المركز نهائياً اللجوء للمستشارين خارج المؤسسة بالنسبة للزيارات التي تقام بدول إفريقيا. لقد اكتسب الأطر العاملون بالمركز خبرة كبيرة في هذه الأسواق (أكثر من 50 بلد) ولديهم كل المؤهلات اللازمة لتنظيم أفضل المهمات بالقارة.

وبخصوص المهام التجارية بين رجال الأعمال B to B جميع العمليات الترويجية التي تنظم بمساعدة الوكلاء الدوليين تتم في إطار قانوني تعاقدي يحمي جميع حقوق المركز. زيادة على ذلك فالمركز قام بإنشاء في 2015 قسم قانوني الذي سيحرص على توثيق هذه العلاقات مع المكاتب الدولية والحفاظ على مصالح المركز.

### قافلات التصدير

منذ سنتين تم اعتماد مقاربة جديدة فيما يخص هذه التظاهرة حتى تتلاءم مع حاجيات الفاعلين من مقاولات مغربية وأجنبية. فخلال السنة الماضية تم تنظيم قافلة خاصة بقطاع الكهرباء والطاقة المتجددة وخلال هذه السنة تم استبدال تظاهرة القافلة ببعثات رجال أعمال متخصصة.

الإمكانيات التي تتوفر عليها الشركات المضيفة بخصوص هذه اللقاءات عقب تنظيم البعثة فهناك زيارة الشركات الأجنبية للمغرب قصد متابعة لقاءات ومحاولات تفعيل الشراكات والتبادل الذي تم خلال اللقاءات الأولية وإمكانية توقيع العقود في حال التفهم الكلي بين الطرفين.

وقد أدخل المركز نظام مواكبة مبتكر جديد B to B، يتمثل في تنظيم زيارات لفائدة الشركات المغربية لتلات بلدان تلات مرات لكل بلد لتصبح علاقات أكثر توطيداً من أجل توقيع عقود بعد الدورات الثلاث.

### رابعاً. منظومة التحكم والتتبع والتقييم

- قام المركز في سنة 2014 بدراسة مقارنة Benchmark مع مراكز فعالة لتنمية الصادرات على الصعيد الدولي، لوضع معايير وممارسات جيدة.
- مكن النموذج الاقتصادي الذي وضع من طرف المركز في إطار البرنامج الثلاثي من تحديد معايير تخص رقم المعاملات الإضافية وكذلك عدد الشركات المواكبة من طرف المركز.
- فيما يخص فعالية نفقات الترويج فقد خلصت الدراسة التي قام بها المركز لتقييم عمليات الترويج 2009-2013 إلى أن كل درهم ينفق على الترويج يمكن من تحقيق 98 درهم لصادرات.

- يتوفر المركز منذ سنتين على منظومة حديثة لليقظة تمكنه من تتبع ما يجري على الصعيد العالمي من أحداث وتغييرات تهم التجارة الدولية أو التجارة الخارجية للمغرب. من بين المحاور الأساسية التي يتم مراقبتها سمعة المنتج المغربي ومكتسباته على الصعيد العالمي.

## خامسا. الحكامة والتسيير والدعم اللوجستي

### 1. الحكامة

وضع المركز طبقا لمدونة ممارسات الحكم الرشيد، لجنة التدقيق التي اجتمعت لأول مرة في فاتح يوليوز 2015 والتي ترأسها ممثلة وزارة المالية. كان جدول أعمالها كما التالي:

- الفحص والموافقة على ميثاق لجنة التدقيق.
- الفحص على حسابات المركز والتقرير المدقق الخارجي لسنة 2014.
- فحص وضعية ديون الجمعيات المهنية.
- الجوانب التنظيمية والمسطرية:

### 2. وظيفة الدعم

المركز أنجز دليل الإجراءات والتنظيم والوصاف الوظيفية الدين سيمكونه من تحسين موثوقية المراقبة الداخلية، الشفافية في المعاملات وتحديد المهام والمسؤوليات لجميع الاطر.

من اجل تحسين التنظيم وتدبير فعال للمركز فإنه اعتمد على مواكبة من مكتب مستقل لتسهيل تفعيل هذا الدليل داخل المديرية، الأقسام، المصالح. هذا الدليل تم تفعيلهم ابتداء من يوليوز 2015.

### أ. التدبير المالي

إشكالية ديون المركز تم طرحها في لجنة التدقيق الاولى وفي المجلس الإداري بتاريخ 08 يوليوز 2015. هذا الأخير طلب من اللجنة الحكم في هذه الوضعية واقتراح حلول في المجلس الموالي.

### ب. تسيير الصفقات

- قام المركز باتخاذ قرار يروم إرسال مسؤولين من المديرية المالية والادارية لمراقبة تنفيذ الصفقات العمومية في عين المكان للتحقق من إنجازها.

- بالنسبة لاستئجار الأجنحة فهي عبارة عن تسبيقات قانونية جاري بها العمل في هذا النوع من الممارسات التجارية الدولية، حيث في غياب تمثيلات دولية، يكون المركز مضطرا من طرف منظمي المعارض للأداء المسبق حتى يضمن المشاركة في هذه المعارض الدولية، ويحضى بموقع مميز للجناح المغربي.

### ج. الجانب الضريبي

لقد قام المركز بمباشرة دراسة جبائية في إطار صفقة عمومية مع مكتب للدراسات، يروم توضيح الإطار الضريبي للمركز وكذا الاتصال بالسلطات الضريبية للبت في النظام الضريبي للمؤسسة. استنتاجات هذا المكتب سيتم الموافقة عليها من طرف المجلس الإداري المقبل.

### د. المناخ الاجتماعي

يقوم المركز حاليا بالتباحث مع مديرية المنشآت العامة والخصوصية لإدخال تغييرات على النظام الأساسي للمركز وذلك لهدف تحسين أجور الموظفين وربطها بالكفاءة والفعالية.

### هـ. الأرشفة وإدارة الممتلكات

لقد قام المركز بالتعاقد مع مؤسسة خاصة للأرشفة تم بموجبها إرسال ومعالجة كل وثائق المركز من أجل الحفاظ على أرشيف المؤسسة.

بالنسبة للأرشفة الموجودة بالمستودع تم تحويلها للمؤسسة الخاصة بالأرشفة التي قامت بترتيبها والحفاظ على كل الوثائق والمحتويات



### III. جواب وزير الإقتصاد والمالية

#### (نص الجواب كما ورد)

##### ← تسيير الصفقات

إن تحديد الاحتياجات هي من اختصاص الأمر بالصرف وفقا لمقتضيات القانون المتعلق بصفقات المركز المغربي لإنعاش الصادرات. كما يتم اختيار منفذي الخدمات على أساس معايير محددة في قوانين المناقصة التي تصطبح دفاتر التحملات وعبر طلبات العروض.

##### ← تسيير الصفقات

إن مهمة مراقب الدولة تقتصر فيما يخص الصفقات المبرمة بالطريق المباشر أو التفاوضي على التحقق من أن الشواهد الإدارية المرفقة بالصفقة تحترم الحالات المنصوص عليها في قانون الصفقات الخاص بالمركز المغربي لإنعاش الصادرات والتي تخول لصاحب المشروع اللجوء إلى هذه المسطرة.

##### ← تسيير الصفقات

تدفع الأداءات من طرف الخازن المكلف بالأداء بناء على فواتير ومحاضر الاستلام مصادق عليها من طرف الأمر بالصرف بعد إنجاز الخدمات، وفقا لمقتضيات قرار وزير الإقتصاد والمالية رقم 3026-14 بتاريخ 5 ذي الحجة 1435 الموافق ل 30 شتنبر 2014، المحدد للوثائق التي يتم على أساسها أداء مستحقات الممولين.

##### ← تسيير الصفقات

في هذا المجال يشترط المنظمون على كل مساهمة الدفع المسبق وفقا للعقود والميزانية.

##### ← المناخ الاجتماعي

إن التوظيفات التي أنجزت من طرف المركز المغربي لإنعاش الصادرات عن طريق عقود تمت وفق مقتضيات النظام الأساسي المعتمد من طرف هذه المؤسسة والتي تمت الموافقة عليها من طرف المصالح المختصة لوزارة الإقتصاد والمالية مع مراعاة الاحتفاظ بالحقوق المكتسبة.