

المملكة المغربية  
رئيس الحكومة  
مجلس المنافسة

# التقرير السنوي

2 0 1 2



مجلس المنافسة

التقرير السنوي 2012



«... وبنفس العزم، فإن التعاقد الاقتصادي الجديد، يقتضي الاهتمام بمنظومة الإنتاج الاقتصادي، وإذكاء روح المبادرة الحرة، خاصة من خلال تشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة، بما ينسجم مع روح الدستور الجديد، الذي يكرس دولة القانون في مجال الأعمال، ومجموعة من الحقوق والهيئات الاقتصادية، الضامنة لحرية المبادرة الخاصة، ولشروط المنافسة الشريفة، وآليات تخليق الحياة العامة، ولضوابط زجر الاحتكار والامتيازات غير المشروعة، واقتصاد الربيع، والفساد والرشوة...»

مقتطف من الخطاب الملكي السامي

بمناسبة عيد العرش المجيد

-30 يوليوز 2011-



صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله

مجلس المنافسة

التقرير السنوي 2012



اعتبارا لنجاعته من خلال مكافحة حجم الربيع، قاعدة للتوفيق بين ماهو اقتصادي و ماهو اجتماعي.

وانطلاقا من هذه الرؤية و هاته الأهداف، فإن الرهان الأول تجسد في تشكيل فريق عمل مؤهل استطاع القيام بإشعاع متصاعد، بالرغم من الوسائل المتواضعة، بفضل مهنيته و الطابع المفتوح و الشفاف لتواصله، وهذا ما يدعوني إلى التعبير عن اعتزازي الكبير به. ويمكن إجمال أهداف فريق العمل في تلبية حاجيات المغاربة من خلال تطبيق أهداف فريق العمل في تلبية حاجيات المغاربة من خلال تطبيق هادف للقانون وتدخلات تنظيمية استراتيجية، وكذا إقرار الثقة من خلال التبادل المثمر والتشاور المعمق مع كافة الفاعلين، بالإضافة إلى تطوير الخبرة والمعرفة في مجال التحقيق و التحليل.

وتجسد الرهان الثاني في خلق الشروط التشريعية لتمكيننا من التحقيق الفعلي لأهدافنا. وهكذا كان من اللازم، إضافة إلى الدعم المؤسسي، توفير القاعدة التشريعية و التنظيمية الكفيلة بأن تجعل من شروط المنافسة مقتضيات قابلة للتطبيق ومطبقة على أرض الواقع. وفي هذا الاتجاه، عملت إلى جانب زملائي على الدفاع عن إصدار قانون محين ملائم للمعايير الدولية ببلور مكسب الدسترة المتضمن في الفصل 166.

ويبدو أن أساس الإصلاح المرتقب أخذ يشق طريقه، وكل أمني أن تسير الأشياء بالسرعة المطلوبة وفي الاتجاه الصحيح.

**عبد العالي بنعمور**

أشعر و كأني رئيس لمجلس المنافسة لمدة تفوق أربع سنوات وأتساءل يوميا كيف العمل من أجل تحقيق إصلاح القانون المنظم للمجلس للتواصل الأفضل حول اقتصاد و قانون المنافسة، وجعل نسبنا الاجتماعي والاقتصادي منفتحا على ثقافة المنافسة، ومحاربة الممارسات المنافية للمنافسة و الابتكارات لفائدة المستهلك و تنافسية النسيج الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال.

وبطبيعة الحال، فإن هذا الأمر مرتبط بتعزيز الادارة الكفيلة بالدفع بدواليب المناخ التنافسي، وبالتالي فإن هذا التقرير السنوي الرابع من نوعه منذ سنة 2009 سيسجل العناصر المتعلقة ليس فحسب بالحصيلة الإجمالية، ولكن أيضا بميزات هذه المرحلة الدقيقة التي يوجد خلالها المجلس في مفترق الطرق: فهناك الطابع الاستشاري الصرف و الاستمرارية الشكلية من أجل ملء الفراغ المؤسسي و معالجة الملفات المعروضة على أنظاره، وهناك التكريس الدستوري الواضح الذي ينبغي تجسيده وفتح الطريق أمام الصلاحية التقريرية ضمن الاستقلالية لهيئة تمارس اختصاصاتها الكاملة في نظام المنافسة، وهذه المسألة تحتاج إلى مزيد من التوضيح.

أولا إنني كرجل اقتصاد قمت بالتدريس لمدة عقود، ومارست أيضا في عالم الأعمال، صرت أشعر أكثر بالاقتراب من فكر يوفق بين اقتصاد السوق و العمل الاجتماعي، وذلك نظرا لقناعاتي الراسخة بأن الاقتصاد الاجتماعي للسوق المعتمد على نظام حرية القوى التنافسية يشكل،

# فهرس

## الجزء الأول: نشاط المجلس ..... 8

- 1- البنية التنظيمية..... 10
- 2- ميزانية المجلس و الموارد البشرية..... 14
- 3- دورات المجلس..... 18
- 4- الأنشطة الوطنية..... 24
- 5- الأنشطة الدولية..... 30

## الجزء الثاني: ملخصات الآراء الصادرة سنة 2012 ..... 36

- 1- منافسة الأبنك في مجال تقديم عمليات التأمين..... 38
- 2- المنافسة في قطاع التبغ..... 41
- 3- المنافسة في قطاع النقل الطرقي للبضائع..... 43
- 4- منافسة المساحات الكبرى و المتوسطة لتجارة القرب..... 45
- 5- المنافسة في سوق نقل قاطرات «الترامواي» إلى الدار البيضاء..... 47
- 6- طلب عروض الجماعة الحضرية للنواصر المتعلق باقتناء المواد الصيدلانية..... 51
- 7- شروط كراء العقارات التابعة للملك الخاص للدولة..... 53
- 8- شروط تسويق السمك على مستوى ميناء أكادير..... 53
- 9- تحديد أسعار أتعاب الموثقين..... 54
- 10- التركيز الاقتصادي في قطاع البسكويت بين شركتي (SNI) و (Kraft Foods Maroc)..... 56
- 11- التركيز الاقتصادي في قطاع الحليب و مشتقاته بين شركة الحليب و شركة (Danone – Gervais)..... 58

## الجزء الثالث: ملخصات دراسات التنافسية ..... 62

- 1- التنافسية في قطاع زيوت المائدة..... 63
- 2- التنافسية في قطاع الصفقات العمومية..... 100
- 3- التنافسية في قطاع الإسمنت..... 168
- 4- المواد المدعمة في إطار نظام المقاصة..... 206





الجزء الأول :

نشاط المجلس

## تقديم

ولابد من التأكيد على أن أهم أنشطة المجلس ارتكزت على دراسة الإحالات و طلبات الرأي المعروضة، وكذا على دراسات التنافسية القطاعية المنجزة، ومجهود تحسين الرأي العام باقتصاد السوق و المنافسة.

كما أن هذا التقرير يبرز تطور ورش إصلاح الإطار القانوني المنظم لنظام المنافسة، هذا الورش الذي ارتقى إلى مستوى النقاش العمومي اعتبارا لمجهود المجلس من جهة، ونظرا لمستلزمات التحيين و الانتقائية مع المعايير الدولية من جهة أخرى. ولاشك أن مجهود التحسيس بمزايا هذا الإصلاح سيؤتي لا محالة أكله.

وبطبيعة الحال، فإن هذا التقرير السنوي يحيل على ترسانة من النصوص القانونية و يبرز تطور المهام منذ سنة 2009. كما أن المراجع القانونية ومزيديا من المعلومات حول أنشطة المجلس توجد أيضا بموقعه الإلكتروني: [www.conseil-concurrence.ma](http://www.conseil-concurrence.ma)

تتطور وضعية مجلس المنافسة من مؤسسة استشارية إلى هيئة دستورية تفريرية تساهم في تطبيق أفضل لقانون و سياسة المنافسة. وسيتكلف بالسهر على خلق مناخ تنافسي ملائم لفائدة المقاولات و المستهلكين أي لفائدة النجاعة الاقتصادية و تنافسية النسيج الانتاجي.

ويلخص هذا التقرير أنشطة المجلس المنجزة في إطار القانون 99-06 المتعلق بحرية الأسعار و المنافسة خلال السنة المنتهية بتاريخ 31 دجنبر 2012. كما يبين كيف أن أنشطة المجلس المسجلة خلال الأربع سنوات الأخيرة ساهمت في حسن سير الاقتصاد المغربي. ويسجل هذا التقرير السنوي مجموع أنشطة المجلس التي تعرف عليها الرأي العام من خلال الورشات الموضوعاتية، وعدد من المساهمات في الندوات و التظاهرات، وكذا من خلال البلاغات الصحفية و اللقاءات الإعلامية.

3 ربيع الآخر 1421 (6 يوليوز 2000)

السنة التاسعة والثمانون - عدد 4810

ISSN 0851 - 1195

# المملكة المغربية

# الحرية الاقتصادية

## النشأة العامة

القانون رقم 99-06  
حول حرية الأسعار والمنافسة

مشروع قانون  
رقم 20.13  
متعلق بمجلس  
المنافسة

مشروع قانون  
رقم 104.12  
متعلق بحرية  
الأسعار والمنافسة



---

# المحور 1 :

## البنية التنظيمية



**2.1 الكتابة العامة** وهي بنية منصوص عليها في القانون الداخلي لمجلس المنافسة و محدثة بموجب الهيكل التنظيمي للمجلس الذي يحدد شروط سيره و تنظيمه.

وتتكلف الكتابة العامة، تحت السلطة المباشرة لرئيس المجلس، بالإدارة و السير اليومي للمؤسسة، وبتنسيق الأشغال المنجزة من طرف مختلف الأقسام و المصالح، و تحضير مشاريع التقارير السنوية المعروضة على أنظار المجلس، وكذا إعداد مشاريع الميزانيات السنوية.

وتقوم الكتابة العامة بمهمة اليقظة الاستراتيجية على مستوى السير العام للمجلس، وعلاقاته بالإدارات، و جمعيات العالم الاقتصادي، و الشركاء الآخرين.

فعلى سبيل المثال، تساهم الكتابة العامة في عقد الاتصالات و البحث عن الوثائق اللازمة للأبحاث و الدراسات المنجزة من طرف المجلس على المستوى الداخلي. كما أنها تتكلف بالقيام بيقظة منهجية للتتبع المنتظم لإنتاج نصوص القوانين (المواقع الإلكترونية للأمانة العامة للحكومة – وزارة العلاقات مع البرلمان و المجتمع المدني – الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالعلاقات العامة و الحكامة...).

وتجدر الإشارة إلى أن الكاتب العام يشرف، بتعليمات من الرئيس، على الدعوة لعقد دورات المجلس وبعث الوثائق و المحاضر اللازمة إلى الأعضاء. وتدون مداورات المجلس في محاضر تعدها الكتابة العامة و يوقعها الرئيس.

ويمكن عرض الإحالات على المجلس بواسطة رسالة مضمونة مع إشعار بالتوصل أو تودع بمقر المجلس مقابل وصل. ويتم تسجيلها على مستوى الكتابة العامة في سجل ضبط مرتب حسب تاريخ تسلمها. وبالإضافة إلى سجل الإحالات، فإن تعيين المقرر(ة) يسجل ضمن «أمر» موقع من طرف الرئيس يشير إلى موضوع و مصدر و تاريخ الإحالة، و المراجع التنظيمية لصفة المقرر(ة).

وحسب النظام الداخلي، فإنه يدون كل رأي أو استشارة أو توصية يصدره المجلس في نسخة أصلية تعد في نظير واحد و توقع من قبل رئيس المجلس و عضوين معينين خلال الجلسة.

وتحفظ كل نسخة أصلية ضمن محضر الجلسة تحت مسؤولية الكتابة العامة، وتسجل تحت رقم ترتيبى يتناسب مع طبيعة القضية. ويحضر الكاتب العام و المقرر العام و المقرر المكلف بالملف حضور أشغال اللجان دون أن يكون لهم صوت تقريرى.

كما تتكلف الكتابة العامة أيضا، عند الاقتضاء، بتنظيم مباريات التوظيف و إلحاق الأطر و المسؤولين بالمجلس، و تسهر على الوضعية الإدارية لكافة المستخدمين.

تطورت البنية التنظيمية للمجلس، ومنذ إعادة انطلاقه في يناير 2009 تحسنت رؤيته لممارسة المهام الموكولة إليه، وذلك من خلال الدروس المستخلصة من التجربة.

**1.1 الرئيس** و يعتبر الأمر بالصرف و المشرف على تدبير المجلس. وهو منسق المجلس كهيئة تداولية و تساعده لهذا الغرض لجنة مديريةية تضم الكاتب العام و المقرر العام و المستشار القانوني، و كذا مدير الدراسات و الإعلام.



كما يحضر اجتماعات اللجنة المديرية حسب الحالات أطر المجلس الذين بلغ عددهم عشرين في متم سنة 2012.

ووفقا لجدول الأعمال، يتم إشراك أطر مديريةية الدراسات و الإعلام أو المقررين المعنيين حينما يتعلق الأمر بتحضير دورة للمجلس.

و بالإضافة للجنة المديرية، يدعو الرئيس إلى اجتماع لأطر من أجل دراسة التوجهات الكبرى للمجلس حيث يتم إبلاغ المعلومات و القرارات لأكبر عدد ممكن. و يعتبر اجتماع الأطر في نفس الآن هيئة لتبادل المعلومات و التشاور و إصدار التعليمات. و تتمثل جداول أعمالها في الأنشطة الماضية و المستقبلية، و تهدف إلى التحضير و التعبئة لدورة أو ورشة أو لقاء جهوي، كما أنها تشكل الفضاء الملائم لتحديد مهام مدققة على الصعيدين الداخلي و الدولي.

إن مسؤوليات الرئيس، و فريق العمل المرافق له بشكل دائم، تهدف إلى إعداد الملفات المعروضة على المجلس. و بمبادرة من الرئيس تتم الدعوة لعقد دورات المجلس وفقا للنظام الداخلي، و بعد الدراسة على مستوى اللجان المشكلة من طرف أعضاء المجلس.

**3.1 مديرية التحقيقات** وتتكون من المقررين تحت إشراف المقرر العام. وتتكلف بدراسة الإحالات و طلبات الرأي المعروضة على أنظار المجلس.

ومن خلال فحص القضايا المحالة عليها من طرف الرئيس ومن خلال عمل كل مقرر(ة)، فإن مهمتها تتمثل في تنوير مداوات المجلس بواسطة تقديم تقارير تحليلية موجهة من جهة للبحث عن الممارسات المنافسة للمنافسة و استغلال الوضع المهيمن، ودراسة حالات التركيز الاقتصادي من جهة أخرى.

ويجدر التذكير بأن التقارير تعد من طرف مديرية التحقيقات و تعرض على مداوات المجلس الذي يظل أعضاؤه أحرارا في مسaire أو تغيير الخلاصات و التوصيات المقترحة.

وبعد إدراج الملاحظات و الإضافات التي يتقدم بها أعضاء المجلس، يوجه التقرير إلى صاحب طلب الرأي، وإلى رئيس الحكومة، وينشر بالموقع الإلكتروني للمجلس.

وهذا ما يطرح مسألة المستوى العالي اللازم للقيام بهذه المهمة، وضرورة إنجاز برنامج دائم للتكوين في تفاصيل قانون و سياسة المنافسة في ظل سياق اقتصادي أكثر تعقدا و عولمة.

وفي إطار مديرية التحقيقات تطورت منهجية العمل تدريجيا، فبعد تعيين المقرر(ة) من طرف الرئيس فإنه يعمل بكامل الاستقلالية ولكن بتنسيق وثيق مع المقرر العام حيث يساعده على اختيار الاتصالات المفيدة للتحقيق، ومجهود البحث عن المعلومة المؤسساتية و الإحصائية. كما يقدم له المقرر العام أيضا الاستشارة و المساعدة في مرحلة إعداد التقرير النهائي. ولا بد من التأكيد على أن التعقد المتزايد للملفات المعروضة على أنظار المجلس يحتم عملا وثائقيا جادا ومعقدا.

ويعتبر عمل المقرر(ة) حاسما لأنه بالإضافة إلى بحث حيثيات و مخاطر كل قضية في مستهل المسطرة، فهو مطالب بتكوين قناعة واقعية و قانونية في ملف لا يتضمن في اغلب الأحيان سوى رسالة لطلب الرأي، وذلك من أجل بناء استراتيجية للتحقيق، و إجراء الحوار مع الأطراف المعنية، و التهيئ للدفاع عن موقف أمام اللجنة المختصة ثم أمام المجلس. فالمقرر(ة) يساهم في رسم الحدود المذهبية و القواعد الاجتهادية للمجلس، حيث أن تقارير التحري و التحقيق المنجزة اليوم تشكل رافعات للتطور المستقبلي لمجلس المنافسة.

ولا بد من التأكيد أنه في افق الإطار التقريري و إمكانية الإحالة الذاتية، فالمجلس لن يظل رهينا بالملفات و القضايا المحالة عليه، فليس بإمكانه أن ينتظر الإحالة من الآخر، فنشاطه ينبغي أن يصبح دائما و تراكميا في مجال تتبع سير الأسواق و تصرفات الفاعلين داخلها. وتعتبر أداة الإحالة الذاتية التي ينبغي ممارستها بشكل منظم أساسية لتمكين المجلس المستقل و ذي الاختصاص الشامل من نشاط مستمر و فعال.

**4.1 مديرية الدراسات و الإعلام** و تسهر على تتبع الدراسات و الإعلام و تسهر على مواكبة الدراسات المنجزة من طرف أو لفائدة المجلس، وإقرار استراتيجيته التواصلية و برامجه التكوينية، وكذا العلاقات الدولية و التعاون. كما تعمل أيضا على تدبير الموقع الإلكتروني و الأنشطة المرتبطة.

وكما يظهر ذلك الهيكل التنظيمي الأول المنشور في التقرير السنوي 2009، فقد تم تصور هاته المديرية لتتمحور مهامها حول ثلاثة أقسام: التواصل، و الموقع الإلكتروني و التكوين، و العلاقات الدولية و الدراسات.

### قسم الدراسات

في مجال الدراسات، بلور مجلس المنافسة مبكرا طموحا يتعلق بإلقاء الضوء على وضعية المنافسة بالمغرب، ومن هنا برزت فكرة إنجاز دراسات على مستوى عدد من القطاعات. ومن أجل الإطلاع على مميزات سير الأسواق الرئيسية، سهر المجلس على إعداد برنامج شامل للدراسات المتعلقة بالتنافسية القطاعية. وفتح الطريق أمام هذا النوع من الاستشرافات الجديدة في مجال الدراسات المنجزة ببلادنا، باشرت اللجنة المديرية وضع أسس منهجية للتحليل مبنية على المؤشرات الأساسية التي تعكس نشاط قطاع معين كسوق من جهة، و تحديد الأدوات الملائمة لهذا النوع من التحليل من جهة أخرى.

وهكذا انكب المجلس على التفكير في وجود و خصوصيات المنهجية في مجال بحث وضعية المنافسة في القطاع المعني. وقد كانت الخطوط الكبرى لهذه المنهجية من وراء دفاتر التحملات الخاصة بالنسبة للعمليات المتوالية لطلبات العروض المتعلقة بهاته الدراسات و كذا بالدراسات الداخلية. وقد كان التوجه المنهجي المعتمد على الشكل التالي:

- الطابع الإيجابي للقيام بتحليل بنوي لقطاع معين من أجل امتلاك الوسائل الكفيلة بتحديد حجم المنافسة بين مكونات العرض؛
- استخراج توجهات تطور القطاع من أجل استخلاص كل الدروس اللازمة في مجال تصرفات الفاعلين، ومدى ملاءمة الإطار التشريعي و التنظيمي، و تطور المواقع في السوق، و خصوصيات أجزاء خاصة من السوق، و احترام التنافس الاقتصادي و التكنولوجي حسب المواد الرئيسية...،
- الجانب المثمر للسهر على وضعية المنافسة في القطاع انطلاقا من تحليل يرسم خريطة الفاعلين أو المجموعات الاستراتيجية داخل القطاع المدروس؛
- إنشاء قواعد للمعطيات كأسس وثائقية لتحقيقات المجلس، أو كأعمال تنوير للفاعلين الاقتصاديين و إشاعة مبادئ و ثقافة المنافسة و التعريف بمقتضيات قانون المنافسة.

وقد كانت الدراسات المنجزة إلى غاية سنة 2012 على الشكل التالي:

## دراسات التنافسية المنجزة من طرف مكاتب مختصة

مكتب الدراسات	تاريخ التقديم	عنوان الدراسة
Mazars	24 ماي 2011	الهاتف النقال
B-Five	28 ماي 2011	قروض الاستهلاك
Mazars	05 يوليوز 2011	المساحات الكبرى و المتوسطة
Sis – Consultants	14 يوليوز 2011	صناعة الأدوية
MAZARS	06 مارس 2012	زيوت المائدة
Mazars	05 يوليوز 2012	الصفقات العمومية
Sis - consultants	10 أكتوبر 2012	قطاع الإسمنت

المصدر: مديرية الدراسات و الإعلام

## الدراسات الداخلية

تاريخ التقديم	عنوان الدراسة
12 يوليوز 2011	العقوبة في قانون المنافسة
04 يونيو 2012	المواد المدعمة من طرف الدولة
13 دجنبر 2012	مساعدات الدولة و المنافسة بالمغرب، حالة قطاع السكن

المصدر: مديرية الدراسات و الإعلام

**قسم الشؤون الدولية** وتم إنشاؤه منذ الانطلاق ليقوم بمهمتين: مهمته الأولى و تتمثل في تطوير الاتصالات و العلاقات مع سلطات المنافسة عبر العالم. فمن أجل إعادة انطلاقه على أسس صحيحة لا بد للمجلس من الإطلاع على تجارب الهيئات المماثلة، و الاعتماد على المعايير الدولية في مجال التنظيم و المسطرة و كل ما يتعلق بمناهج معالجة الملفات المعروضة عليه. وقد كان على المجلس تطوير علاقات وثيقة مع الشبكات الرئيسية العالمية و خصوصا المنتدى العالمي للمنافسة لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية، و الشبكة الدولية للمنافسة وذلك من أجل فتح الطريق أمام بلورة استراتيجية في مجال التعاون الدولي.

كما أن العلاقات الخارجية للمجلس تتطور بواسطة المهام و المساهمات في اللقاءات و المناظرات...، ويتم توجيهها و تنظيمها من طرف رئاسة المجلس.

**قسم التواصل** و يسهر على إعلام أكبر عدد ممكن من العموم بمساهمة المجلس في التطور التدريجي لقواعد المنافسة بالأسواق، و نمو الاقتصاد المغربي، و تحديث نسيجه الإنتاجي. و يتكلف بالتغطية الإعلامية لتدخلات الرئيس و أنشطة المجلس و ضمان إشعاعها لدى وسائل الإعلام و المهنيين و الأوساط الجامعية و مجموع مكونات الرأي العام. كما يقوم هذا القسم أيضا بمتابعة دورات المجلس و الأنشطة المنظمة في شكل ورشات أو لقاءات جهوية، وكذا برمجة و تتبع عمليات التكوين.

وفيما يتعلق بالموقع الإلكتروني، فقد مكن بناؤه التدريجي بفضل مجهودات متعددة المجلس من التوفر على أرضية للتواصل و الإشعاع. وهكذا تم إغناء مضمون الموقع بدراسات التنافسية و النشرات و نتائج مداوات المجلس في شكل تقارير و توصيات. و اعتبارا للوسائل البشرية و المالية فإن المجلس يظل واعيا بضرورة مراجعة شاملة للموقع الإلكتروني.

## المحور 2:

الميزانية و الموارد البشرية

ينتج مجموع الموارد المالية لمجلس المنافسة عن مخصصات الدولة. ويوجد الركن الميزاني المخصص للمجلس ضمن قانون المالية في المادة 2200 في إطار ميزانية التسيير – الأدوات و النفقات المختلفة للوصاية الإدارية المتمثلة في رئيس الحكومة.

ومنذ نهاية سنة 2010 أصبح رئيس المجلس أمرا بالصرف بالنسبة لجزء التسيير الخاص باقتناء الأدوات و الخدمات، أما الجزء المتعلق «بالمستخدمين» فإنه يظل من اختصاص رئيس الحكومة كأمر بالصرف.

## الموارد البشرية

منذ البداية اعتمد تأطير المجلس على عمليات الوضع رهن الإشارة، حيث تبيين لاعتبارات متعلقة بتأسيس المجلس و توفر المناصب المالية بأن مسطرة الوضع رهن الإشارة هي الأفضل، خصوصا و أن المادة 21 من القانون 06-99 تنص على أنه «يوضع رهن إشارة مجلس المنافسة موظفون مرتبون على الأقل في سلم الأجور رقم 10 أو في درجة مماثلة للقيام بمهام المقررين»

2012	2011	2010	2009	
0	3	6	11	الوضع رهن الإشارة
0	2	3	1	عمليات المغادرة
14	14	13	10	الحصيص الإجمالي

المصدر: الكتابة العامة – القسم المكلف بالشؤون الإدارية و المالية

وتحولت عمليات الوضع رهن الإشارة تدريجيا حسب مخصصات المناصب المالية الفعلية.

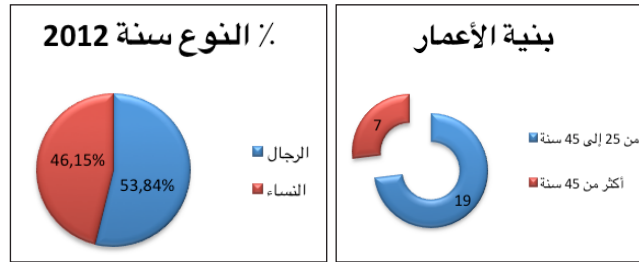
## مخصصات المناصب المالية

2012	2011	2010	2009
5	5	5	10

المصدر: الكتابة العامة – القسم المكلف بالشؤون الإدارية و المالية

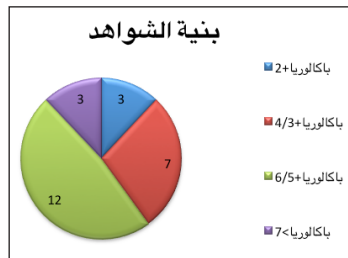
وكلف مجلس المنافسة مؤسسة خاصة بمراقب السلامة و الحراسة و النظافة بالنسبة للمقررات الإدارية. وفي متم سنة 2012 ضم المجلس في المجموع 28 إطارا من بينهم 12 مقررًا معينًا.

ويبين تحليل الحصيص الإجمالي لتأطير المجلس حسب الفئات العمرية نسبة هامة لأقل من 45 سنة.



المصدر: الكتابة العامة – القسم المكلف بالشؤون الإدارية و المالية

ويوجد هناك شبه تكافؤ من حيث النوع بما أن 46% من المجموع نساء، في حين أن المناصفة تامة على مستوى مديريةية التحقيقات، و أن غالبية أطر مديريةية الدراسات و الإعلام من النساء.



المصدر: الكتابة العامة – القسم المكلف بالشؤون الإدارية و المالية

## ميزانية المجلس

بلغت الميزانية المخصصة لمجلس المنافسة بموجب سنة 2012 ما قدره 14,25 مليون درهم. ويبين الجدول أسفله بالدرجة الأولى نوعا من الاستقرار في المخصصات المالية.

### الميزانية و الالتزامات المؤداة 2009-2012

2012	2011	2010	2009	الفقرات
14,25	19,34	00, 15	15,00	الميزانية المخصصة (بملايين الدراهم)
3.744.070,67	3.262.296,06	58 ,399.4601	2.479.775,11	دعم المهام
535.750,00	934.287,59	759.122,36	60 ,6.694.01	تنظيم الندوات
1.729.056,00	2910120,00	1.231.200,00	0,00	الدراسات – الأبحاث و الخبرات
0,00	5.089.375,00	0,00	0,00	تشديد المقر
6.008.876,67		5.984.923,94	3.149.176,71	مجموع الالتزامات المؤداة

المصدر: الكتابة العامة – القسم المكلف بالشؤون الإدارية و المالية

نسبة 8% سنة 2011. وقد بلغ معدل حصص الالتزامات المخصصة لهاته النفقات ما بين 2009 و 2012 ما قدره 13% مع سقف بلغ نسبة 21% سنة 2009. وقد كانت هذه السنة من باب التذكير سنة انطلاق حملة تحسيس الفاعلين الاجتماعيين و الاقتصاديين بمشاكل و ثقافة المنافسة. ومن أجل التمكن التدريجي من الاتصال بالفاعلين في مختلف مناطق المغرب، فقد تميزت هذه الحملة التحسيسية بعقد عدد من اللقاءات الجهوية عبر المملكة، وتختتم كل سنة منذ 2009 بتنظيم مناظرة حول المنافسة.

وتنتج غالبية النفقات عن مواصلة المجلس لبرنامج إنجاز الدراسات القطاعية، حيث بلغت نسبة النفقات المؤداة من الميزانية و المخصصة للدراسات القطاعية للتنافسية حوالي 24% ما بين سنة 2010 و سنة 2012. وبالنسبة لهذا الركن على وجه الخصوص فإن الالتزامات المؤداة في إطار ميزانية 2012 بلغت 1,73 مليون درهم أي بنسبة 29%. وفي المجموع، فإن 9 التزامات خصصت منذ بداية سنة 2009 و إلى غاية سنة 2012 من أجل تغطية صفقات دراسات التنافسية في مختلف قطاعات الأنشطة الاقتصادية.

أما فيما يتعلق بنفقات تنظيم الندوات و المؤتمرات فقد بلغت 6,7 مليون درهم، أي بنسبة 9% من الالتزامات المؤداة ضمن هذا الركن مقابل

مجلس المنافسة  
[www.conseil-concurrence.ma](http://www.conseil-concurrence.ma)



# المحور 3:

## دورات المجلس

كنتيجة لعمل هيئة مدعوة لإصدار و تبليغ رأي معين من جهة، و التداول كمسلسل للمناقشة يمكن من اتخاذ موقف و إرساء قواعد الاجتهاد و الفقه من جهة أخرى.

وخلال سنة 2012، عقد المجلس 6 دورات من بينها دورة استثنائية، وتميزت جداول أعمالها بالغنى و التنوع، ودرست مشاكل جوهرية مرتبطة بالمنافسة.

تشكل دورات المجلس مجالاً للتبادل و التداول و اتخاذ القرارات بخصوص الملفات المعروضة على أنظاره. و يعتبر انعقاد المجلس في إطار دورة فضاءاً للالتقاء بين التداول و التفكير حيث يمكن لعضو المجلس أن يكون في آن واحد مرافعاً و قاضياً يبت في خلاصات المقرر. كما أن مهمة التداول مرتكز أساسي لنشاط المجلس و مساهمته كهيئة تداولية. وفي إطار هذه المساهمة من المفيد التمييز بين التداول

### 3.1 – دورات المجلس المنعقدة سنة 2012

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ دراسة الإحالة المتعلقة بملف منافسة الأبنك لوكلاء التأمين و بلورة توصية موجهة إلى رئيس الحكومة من أجل إنجاز بحث في الموضوع، و تعزيز مسلسل تحرير القطاع، و السهر على احترام حقوق المستهلكين بمناسبة منح القروض، و اتخاذ التدابير التشجيعية لفائدة وكلاء ووسطاء التأمين.</li> <li>❖ دراسة طلب الرأي المتعلق بمنافسة المساحات الكبرى و المتوسطة لتجارة القرب. وقد أوصى المجلس باستكمال بحث الملف من خلال طلب معلومات إضافية لمصالح وزارة التجارة و الصناعة و التكنولوجيات الحديثة.</li> <li>❖ وبخصوص شكاية التجار مستوردي و صانعي الأسمدة إزاء ممارسات شركة SONACOS، تم اقتراح إجراء بحث و تعميق دراسة الملف من خلال عقد اتصالات بوزارة الفلاحة و ممثلي المهنيين.</li> </ul>	<p>الدورة XVIII 28 فبراير</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ دراسة ملف المنافسة في قطاع التبغ مع التأكيد على وجود اختلالات ينبغي وضعها على أنظار وزارة الاقتصاد و المالية، و ضرورة مراجعة القانون المنظم للقطاع من أجل ضمان ولوج متوازن للسوق، و بلورة توصيات موجهة إلى رئيس الحكومة تأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المجلس.</li> <li>❖ دراسة ملف المنافسة في قطاع النقل الطرقي للبضائع، مع التركيز على دور الوزارة الوصية في مسك سجل للنقلين، و المساهمة في إيجاد الحلول الملائمة لمشاكل القطاع غير المهيكل و احترام شروط ممارسة المهنة. و أوصى المجلس بتجميع خلاصات التقرير قبل توجيه رأيه إلى رئيس الحكومة.</li> <li>❖ وبخصوص ملف المنافسة في قطاع الأسمدة، تم إخبار المجلس بعدم التوصل بالمعلومات المطلوبة و بأن الملف سيتم عرضه على رئيس الحكومة طبقاً للقرار الصادر عن الدورة الأخيرة للمجلس.</li> </ul>	<p>الدورة XIX 15 ماي</p>

الدورة XX  
26 يونيو

- ❖ استكمال دراسة ملف المنافسة التي تمارسها المساحات الكبرى و المتوسطة إزاء تجارة القرب حيث أوصى المجلس وفقا للتكامل بين تجارة القرب و المساحات الكبرى و المتوسطة، واعتبارا لضرورة إنعاش المنافسة و تحديث النشاط الاقتصادي، بخلق مشاريع لتأهيل تجارة القرب من خلال تنظيم أفضل للقطاع و تخطيط على المستوى العمراني. وقد تم توجيه رأي بهذا الشأن إلى رئيس الحكومة و الجهات المعنية.
- ❖ المصادقة على الصيغة النهائية للتقرير السنوي 2011، مع التأكيد على ضرورة احترام المعلومات ذات الصلة بسرية الأعمال.

الدورة XXI  
13 نونبر

- ❖ دراسة الإحالة المقدمة من طرف اللجنة المركزية لأصحاب السفن المغاربية ضد شركة ALSTOM MAROC بخصوص سوق النقل البحري لقاطرات «ترامواي» الدار البيضاء. وقد خلص المجلس إلى أن انتقاء صاحب سفن فرنسي لا يشكل ممارسة منافية للمنافسة، و أن الشركة المعنية لم تستغل بشكل تعسفي وضعها المهيمن ولم تخالف مقتضيات الفصل 7 من القانون 99-06.
- ❖ دراسة الملف المقدم من طرف النقابة المهنية لبانعي الأسماك بأكادير حول شروط تسويق السمك بميناء أكادير. وبعد التداول قرر المجلس بأن القضايا المثارة لا تندرج ضمن اختصاصاته، و بالتالي فإن الإحالة تعتبر غير مقبولة وفقا للفصل 27 من القانون 99-06.
- ❖ دراسة الإحالة المقدمة من طرف الغرفة الفرنسية للتجارة و الصناعة على إثر الشكاية التي وضعها أحد منخرطيه السيد Jean Marie BAILLOT بخصوص شروط كراء عقارات في الملك الخاص للدولة. وقد قرر المجلس بأن الطلب مقبول، لكنه طلب توجيه رسالة إلى مديرية الأملاك للحصول على معلومات إضافية.
- ❖ دراسة الملف المتعلق بطلب عروض الجماعة الحضرية للنواصر بخصوص اقتناء مواد صيدلية. وقد اعتبر المجلس بأنه غير مختص للبت في الإجراءات المتخذة من طرف الأشخاص العموميين في إطار اختصاصاتهم كقوة عمومية، وأعلن عدم قبول الإحالة وفقا للفصل 27 من القانون 99-06.

الدورة XXII الاستثنائية  
22 نونبر

- تم تخصيص هذه الدورة الاستثنائية لدراسة نقطة فريدة تتعلق بطلب الرأي الوارد من طرف الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالشؤون العامة و الحكامة بخصوص تقنين أتعاب الموثقين، كما تم التنصيص عليها في الفصل 15 من القانون 09-32 المتعلق بتنظيم المهنة.
- واعتبر المجلس بأنه مبدئيا إلى جانب تحرير أتعاب الموثقين، لكن اعتبارا لشروط ممارسة المهنة فإن الإدارة يمكنها تحديد سعر مرجعي للخدمات المقدمة من طرف المهنيين.
- كما أوصى المجلس أيضا باتخاذ التدابير الكفيلة بضمان الشروط الموضوعية لممارسة المهنة، مع توفير عرض كاف للموثقين بالسوق، و السهر على الشفافية لتفادي الممارسات المنافية للمنافسة.

❖ دراسة مشروع التركيز الاقتصادي المتمثل في اقتناء شركة Kraft Foods Maroc لنسبة 50% من رأسمال و حقوق التصويت التي تتوفر عليها شركة SNI ضمن شركة Bimo، مما سيمكن مجموعة Kraft من مراقبة شاملة لشركة Bimo. وقد قدمت شركة Kraft التزامات باتخاذ تدابير كفيلة بتفادي الانعكاسات السلبية المحتملة للعملية، كما أنها خاضعة لبرنامج للملاءمة و ميثاق للسيرة يفرض واجبات في مجال المنافسة. وقد أوصى رئيس الحكومة بالترخيص لعملية التركيز بشرط احترام الالتزامات المصرح بها من طرف شركة Kraft، و النشر العمومي لهذه الالتزامات من طرف سلطة المنافسة من أجل ضمان تتبع ومراقبة تنفيذها.

❖ دراسة مشروع التركيز الاقتصادي المتمثل في اقتناء شركو GERVAIS DANOUNE لحصة 37,78% من رأسمال و حقوق تصويت شركة SNI ضمن مجموعة المركزية للحليب. واعتبارا للأثار الاقتصادية الإيجابية التي يمكن أن تترتب عن عملية التركيز هاته، ونظرا لأن سوق الحليب و المواد الحليبية الطازجة يقدم فرصا حقيقية للنمو، و بالتالي ولوج فاعلين جدد بسبب ضعف الاستهلاك السنوي للسائكنة الذي يظل دون النسب الموصى بها من طرف المنظمة العالمية للصحة، فقد اقترح المجلس على رئيس الحكومة الترخيص لعملية التركيز المعنية.

### 3.2.1 مساهمة في توضيح الأدوات الرئيسية لممارسات التحقيق

مكنت التجارب المتراكمة خلال ثلاث سنوات من عمل المجلس من خلال الآراء الصادرة من وضع اللبنيات الأولى الاجتهاد في مجال تحديد السوق المعني أو المراجعي في عدد القطاعات الاقتصادية كباحات الأسماك، و الصفقات العمومية، و الكتاب المدرسي، و المواد النفطية، و زيوت المائدة...

وهكذا اعتبر المجلس في رأيه تحت رقم 11/16 المتعلق بإلزامية المرور عبر أسواق الأسماك من أجل بيع مواد الصيد الساحلي بأن «السوق المرجعي يمثل السوق المستهدف المعني بالقضية المحددة. ويتم تحديده بواسطة توزيع يتمثل في وضع سوق المنتجات أو الخدمات من جهة، و تحديد السوق الجغرافي من جهة أخرى...»

وضمن رأيه تحت رقم 19/11 بخصوص مادة الأئسولين، أضاف المجلس بأن «السوق المعني يضم كل المنتجات و الخدمات القابلة للتبادل من زاوية الطلب (الطبيعية – السعر – الاستعمال...)، و من جانب العرض (إمكانية ولوج السوق في حالة ارتفاع مواد أو خدمات معينة...». وضمن نفس الرأي، أوضح المجلس بأن «السوق المعني يمكن ... من تحديد درجة المنافسة في سوق معين، و تحديد قدرة السوق التي تستفيد منه مقابلة أو مجموعة مقاولات...»

وفي المجال التنزاعي تمكن المجلس من وضع مقارنة معيارية مبنية على التقاء عدد من المؤشرات من أجل تقييم القضايا المثارة خلال دراسة الإحالات و طلبات الرأي المعروضة على أنظاره.

### 3.2- طبيعة التوصيات الصادرة سنة 2012

سيجد القارئ ضمن الجزء الثاني من هذا التقرير ملخصات للآراء الصادرة عن المجلس سنة 2012، لكن هذا التحليل لا يدعي تماما الإحاطة بكافة جوانب الموضوع، و هكذا فإن المستعملين مدعوون إلى الاطلاع على النصوص الكاملة قصد التعرف الدقيق على سياق و أبعاد هذه الآراء، سواء على مستوى القضايا القانونية المطروحة ضمنها، أو على صعيد المسطرة و المنهجية المتبعة في التحقيق المنجز.

إن مجلس المنافسة هيئة استشارية مكلفة بمحاربة الممارسات المناهية للمنافسة، و دراسة سير الأسواق، فدوره يتجسد في المساهمة في احترام النظام العام الاقتصادي. وحتى ولو أنه لم يصبح بعد «سلطة إدارية مستقلة» أو شيع محكمة، فإنه مطالب بمساعدة سلطة المنافسة بالمغرب على إصدار تعليمات و اتخاذ قرارات بواسطة آراء.

وتتيح فرصة بلورة آراء المجلس إمكانيات تطوير مهام التحليل، حيث يتم توسيع المهمة الاستشارية بشكل مزدوج: من جانب احترام القواعد الجاري بها العمل في مجال المنافسة من جهة، و من زاوية النواقص و السلبيات المسجلة على مستوى مسطرة التحقيق أو المرتبطة بروح بعض مقتضيات النصوص الجاري بها العمل.

إن التحليل الأولي للتوصيات الصادرة عن مجلس المنافسة يمكن من التعرف على ممارسة المجلس بواسطة آرائه، كما أنه يفتح الطريق إلى توضيح الأدوات الأساسية لممارسات التحقيق (السوق المعني – السوق الجغرافي و خصوصيات المنطقة المعنية – حجم السوق – المميزات المادية للمنتوج و تموقعه – أشكال تحديد الأسعار – المناخ القانوني...)، وكذا مؤشرات دراسة و مراقبة الممارسات المناهية للمنافسة.

وعلى ضوء الملفات المدروسة، فإن ممارسة مجلس المنافسة تظهر تعقد عملية تبليغ الوضعيات التي يعاني منها سوق معين بشكل ملموس، وذلك اعتبارا لعدم تمكن المقاتلة من الإحالة مباشرة على مجلس المنافسة.

إن هذه الوضعية تتميز بنوع من المفارقة، ويعتمد مبدأ قانون المنافسة على الإدارة في الحفاظ على حرية سير الأسواق، فلا ينبغي لقرار تطبيق قواعد قانون الأسواق الحرة أن يعاني من أية تقييدات، و أن يظل بالتالي رهينا بالاختيار التقديري لممثلي المهنة أو بالإجماع ضمن جمعية مهنية، فكل مقالة يجب أن تتوفر على حرية التقدير فيما يتعلق بأبعاد و درجات الممارسات المقيدة للمنافسة التي تعتبر نفسها ضحية لها في إطار الطعون المضمونة لها، وكذا على ضوء تكلفة المنازعة التي تلجأ إليها وهذا هو السبب الرئيسي الذي يؤسس لمطلب حق الإحالة الذاتية من جهة، وتوسيع إمكانية الإحالة لأية مقالة من جهة أخرى. وإن اعتبار هاتين المبادرتين من شأنه أن يؤدي بالتأكيد إلى تعزيز ممارسة المجلس وفتح آفاق جديدة في مجال معالجة تقييدات المنافسة.

ومن أجل ضمان تتبع الوضعية التنافسية لمختلف الأسواق، فإن أفضل مؤشر مستعمل من طرف المجلس هو مستوى التركيز، حيث يتم الحصول عليه بواسطة قياس حصة سوق الفاعلين، مما يمكن من تقييم التركيز على ضوء مخاطر سلطة السوق.

وهكذا فقد اعتبر المجلس ضمن رأيه عدد 12/31 بخصوص عملية التركيز في قطاع «البسكويت» أنه «من أجل قياس درجة تركيز سوق البسكويت ينبغي استعمال معادل التركيز ويتمثل في مجموع حصص لسوق لعدد m من المقاولات الكبرى في السوق على مجموع m للمقاولات، كما تبين ذلك الصيغة التالية:

$$RC = \sum_{i=1}^n S_i \text{ avec } i = 1, \dots, m, m+1, \dots, n$$

غير أن الإضافة العادية لحصص السوق تظل عامة للغاية، ومن الضروري اللجوء إلى مؤشر حقيقي للتركيز كمؤشر Herfindhal. ويمكن تعريفه كمجموع حصص السوق لكل مقالة أي:

$$H = \sum_{i=1}^n s_i^2 \times 10000 \text{ avec } S_i \in [0,1] \text{ } i = 1, 2, \dots, n.$$

ويعادل مؤشر H 10 000 في حالة احتكار و يتجه نحو الصفر في حالة سوق ذروي. ويأخذ مؤشر H بعين الاعتبار في نفس الآن عدد المقاولات و توزيع حصص السوق، وهذا ما يظهر أنه بعدد معين من المقاولات فإن المؤشر يكون أكثر ارتفاعا كلما كان توزيع حصص السوق غير متكافئ. و باستعمال تنوع حصص السوق فإنه يمكن إعادة كتابة مؤشر H على الشكل التالي:

$$H = n\sigma^2 + 1/n.$$

هكذا، و ضمن رأيه المشار إليه آنفا حول مادة «الأنسولين» و من أجل إثبات إمكانية استغلال وضع مهيمن، عرف المجلس هاته الوضعية بأنها تمكن المقاتلة من «التحلل من شروط السوق و العمل في شبه حرية دون اعتبار تصرف ورد فعل المنافسة...». وبعد عدم وجود عناصر كافية لإثبات أفعال استغلال وضع مهيمن فردي، التجأ المجلس لأول مرة إلى صنف الوضع المهيمن الجماعي الذي يخص «المقاولات المهيمنة التي تتوفر جميعها ... على إمكانية نهج نفس التوجه داخل السوق و العمل بقدر ملموس في استقلال عن المنافسين...».

وتجدر الإشارة إلى أن اللجوء إلى هذا الصنف يعتبر نتاجا للتفكير المنجز على مستوى اللجنة المديرية، ثم استتبع ذلك قيام المقرر المكلف بالملف بتحليل التعاريف المسطرة من طرف أشهر المؤلفين و المتعارف عليها ضمن اجتهاد عدد من البلدان.

وفيما يتعلق بالمراقبة القبلية للتركيزات، تمكن المجلس من تطوير منهجية للمقاربة و التحليل تشمل في نفس الآن تحليلا تنافسيا مبنيا على قياس الوقع العمودي و الأفقي لهذه العمليات، وتحليلا اقتصاديا يقيم إضافاتها المحتملة على مستوى تحسين نجاعة الأسواق المعنية. هكذا وعند تقييم عملية التركيز المتعلقة بالمواد النفطية (مجموعة Shell)، اعتبر المجلس في رأيه عدد 11/17 بأن «هذه العملية ستمكن من استعادة الاستثمارات الملغاة منذ سنة 2008 لاعتبارات إعادة الانتشار الاستراتيجي للمجموعة على الصعيد الدولي...». وضمن رأيه عدد 11/20 المتعلق بعملية التركيز في قطاع زيوت المائدة، كان المجلس أكثر وضوحا في مبررات موقفه الإيجابي حينما أكد أنه «بناء على الحصيلة الاقتصادية للعملية كما تم تقديمها من طرف مقالة Sofiprotéol فإن مشروع التركيز من شأنه أن ينتج دعما لنجاعة الصناعة الفلاحية بالمغرب...»

وبطبيعة الحال، فإن التوصيات الصادرة بخصوص كل عملية تركيز توابكها ملاحظات تهم تتبع الالتزامات المتخذة في إطار مراقبة عمليات التركيز هاته.

### 3.2.2 مؤشرات لبحث و مراقبة الممارسات المنافية للمنافسة و التركيزات

ينص الباب الثالث من القانون 06-99 على منع الممارسات المنافية للمنافسة (المادتان 6 و 7) وكذا مجالات استثنائها (المادتان 8 و 9). غير أنه بما أن المجلس لا يتوفر على حق الإحالة الذاتية من جهة، وأنه لا يحق سوى للمجموعة أو الجمعية المهنية الإحالة عليه من جهة أخرى، فإن ذلك يؤدي إلى التقليل من البعد العملي لهذه المقتضيات.

وهكذا فإن قيمة المؤشر ترتبط في نفس الوقت بالعدد الإجمالي للمقاولات وتوزيع حصص السوق بين المقاولات. ويستعمل المؤشر H من طرف المجلس في عدد من الآراء، خصوصا حينما يتعلق الأمر بتقييم الآثار على المنافسة لعملية عمودية كتلك المشار إليها أعلاه و الخاصة بقطاع «البسكويت».

وبالنسبة لقيم المؤشر، استأنس المجلس بالملذكرة عدد 2004/139 الصادرة عن الاتحاد الاقتصادي الأوربي و التي أكدت أيضا على استعمال مؤشر Herfindhal، مع تحديد ثلاث درجات:

- قيمة H تقل عن 1000 بعد عملية التركيز ينبغي أن تجعل من المس بالمنافسة أمرا غير محتمل؛
- حينما تتراوح قيمة H بين 1000 و 2000 بعد العملية و يقل تغير H عن 250، أو حينما تتجاوز قيمة مؤشر Herfindhal 2000 بعد العملية و يقل تغير H عن 150، فإن الاحتمال يظل ضئيلا في تخوف اللجنة من آثار العملية، و باستثناء بعض الحالات الخاصة؛
- وبالعكس من ذلك، فإن التركيز سيحظى بعناية خاصة حينما تتجاوز قيمة H 2000 بعد عملية اندماج و حينما يكون تغير H على الأقل في مستوى 150.

ولقد طرح استعمال هذا الصنف من الأدوات عددا من التساؤلات، أولا على مستوى إمكانية ثم صدقية المعطيات التي يمكن للحساب أن يعتمد عليها، وكذا على مستوى النقاش الدائر حول الملاءمة الضرورية للمقاييس الاقتصادية لمراقبة التركيزات ضمن سياق الاقتصاد المغربي.

والمجلس مطالب بفعل التجربة بتطوير معايير محللة بعمق من أجل ضمان درجة التأكد التي يمكن انتظارها من توصية أو رأي في مجال التركيز. وفي هذا الصدد، فقد شكل إعداد مشروع تعديل القانون -99-06 فرصة للتساؤل عما إذا كان معيار رقم الأعمال وحده كافيا بالنظر لتحولات الساحة الاقتصادية، أو أنه من اللازم اعتبار ليس فحسب رقم الأعمال الموطن للوحدات الاقتصادية المندمجة، ولكن أيضا أي مؤشر آخر لمراقبة و حكامه المقولة المعنية.

## مجلس المنافسة

[www.conseil-concurrence.ma](http://www.conseil-concurrence.ma)

## المحور 4:

### الأنشطة الوطنية

- **27 يونيو 2012:** نظم المجلس و مجلس المستشارين يوما دراسيا حول موضوع «ضمان المنافسة شرط لإنعاش مناخ الأعمال و حماية المستهلك».

- **5 يوليوز 2012:** تقديم دراسة حول التنافسية في قطاع الصفقات العمومية في إطار ورشة منظمة من طرف المجلس.

- **10 أكتوبر 2012:** تنظيم ورشة مخصصة لتقديم دراسة حول التنافسية في قطاع الإسمنت.

- **21 نونبر 2012:** تنظيم لقاء مع أعضاء جهة الغرب شراردة بني حسن من أجل تقديم مسودة المشروع التعديلي للقانون رقم 99-06 حول حرية الأسعار و المنافسة.

- **13 دجنبر 2012:** تنظيم ورشة لتقديم نتائج الدراسة الداخلية حول: «مساعدات الدولة و المنافسة بالمغرب، حالة السكنى».

## 4.2 المشاركة في التظاهرات الوطنية

- **14 يناير 2012:** المشاركة في المنتدى الأول للسلم في العالم المنظم من طرف منظمة المغرب – أوربا – البحر الأبيض المتوسط من أجل الحوار الاجتماعي و قانون الهجرة.

- **20 يناير 2012:** المساهمة في الندوات المنظمة من طرف مركز الأبحاث «LINKS» في موضوع «تقديم قانون البورصة».

- **24 يناير 2012:** تقديم المشروع الأولي للتقرير الوطني الدوري الشامل في مجال حقوق الإنسان من طرف المنديبية الوزارية لحقوق الإنسان.

يعني هذا التقرير بالأنشطة الوطنية و الدولية الأنشطة التي يقوم بها المجلس كمؤسسة سواء من أجل التعريف بمهامه، أو في أفق الانفتاح على محيطه الداخلي و الخارجي.

وقد نظم المجلس عددا من اللقاءات في إطار أنشطته الوطنية بهدف رئيسي يتمثل في التعريف بالمجلس و اختصاصاته و أنشطته و كذا آفاقه المستقبلية. كما ساهم المجلس في أشغال تظاهرات وطنية شاركت فيها العديد من الشخصيات في إطار ندوات متخصصة:

## 4.1 تنظيم التظاهرات الوطنية:

- **24 يناير 2012:** الاحتفاء بالذكرى الثالثة لإعادة انطلاق المجلس و المخصصة لتقديم حصيلة و آفاق عمله المستقبلي.

- **6 مارس 2012:** تنظيم ورشة لتقديم نتائج دراسة حول المنافسة في قطاع زيوت المائدة.

- **4 يونيو 2012:** ورشة لتقديم نتائج الدراسة الداخلية حول المواد المدعمة من طرف الدولة في إطار نظام المقاصة تحت رئاسة رئيس الحكومة.

- **من 27 يونيو إلى 13 نونبر:** تنظيم عدد من اللقاءات من أجل تقديم مسودة المشروع التعديلي للقانون رقم 99-06 حول حرية الأسعار و المنافسة، بتعاون مع الفاعلين الاقتصاديين و الإدارات العمومية و الجمعيات المهنية و الجامعيين و الصحافة و رؤساء الجهات (سوس ماسة درعة – مراكش تانسيف الحوز – الجهة الشرقية – مكناس تافيلالت).





- **25 يناير 2012:** منتدى الرباط المنظم من طرف مجلس التنمية و التضامن في موضوع «الاندماج الجهوي الإفريقي».
- **26 يناير 2012:** محاضرة رئيس المجلس بكلية العلوم القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية «أكدال» في موضوع «المنافسة و النظامة الاقتصادية».
- **28 يناير 2012:** المشاركة في الندوة المنظمة من طرف الهيئة الوطنية لحماية المال العام في موضوع «العلاقات الاقتصادية و رهان المنافسة الحرة أمام الاحتكار».
- **07 فبراير 2012:** مساهمة رئيس المجلس لدى الغرفة الألمانية للتجارة و الصناعة بالمغرب في موضوع «شروط مجلس المنافسة و استراتيجيته».
- **من 10 إلى 19 فبراير 2012:** مشاركة المجلس في المعرض الدولي للنشر و الكتاب بالدار البيضاء.
- **21 فبراير 2012:** منتدى التفكير في الموضوعات الراهنة المتعلقة بالولوجستيك بالمغرب.
- **27 فبراير 2012:** المساهمة في ندوة حول النمو و الاستثمار عبر المرحلة الانتقالية المنظمة من طرف البنك الأوربي لإعادة الإعمار و التنمية بمشاركة مركز «مارسيليا» للاندماج في المتوسط، والاتحاد العام لمقاولات المغرب، ومركز القادة الشباب، وجمعية النساء رئيسات المقاولات بالمغرب.
- **29 فبراير 2012:** المشاركة في المناظرة المنظمة من طرف وزارة الشؤون الخارجية و التعاون بشراكة مع المعهد الأوربي للمتوسط في موضوع «الوضع المتقدم، آفاق جديدة، فاعلون جدد».
- **01 و 02 مارس 2012:** الندوة المنظمة من طرف المجلس الوطني لحقوق الإنسان بتعاون مع اللجنة الدولية للقانونيين في موضوع «استقلال السلطة القضائية في ضوء الدستور الجديد».
- **06 مارس 2012:** مشاركة رئيس المجلس في حفل توقيع مذكرة التفاهم بين رئيس الحكومة و الاتحاد العام لمقاولات المغرب.
- **09 مارس 2012:** المساهمة في ندوة – مناقشة في موضوع «الدينامية البرلمانية و التغيير السياسي» تحت إشراف رئيس مجلس النواب بمركز الأبحاث «Links».
- **09 و 10 مارس 2012:** المساهمة في اليوم العالمي لحماية المستهلك المنظم من طرف المنتدى المغربي لحماية المستهلك.
- **من 12 إلى 16 مارس 2012:** الأيام الوطنية للمستهلك المنظمة من طرف وزارة الصناعة و التجارة و التكنولوجيا الحديثة بتعاون مع جمعيات حماية المستهلكين.
- **من 13 إلى 16 مارس 2012:** المشاركة في الورشة المنظمة من طرف غرفة التجارة و الصناعة و الخدمات بالدار البيضاء في موضوع «التحكيم في عقود البناء و المقاولات».
- **14 مارس 2012:** اللقاء المنظم من طرف الاتحاد العام لمقاولات المغرب في موضوع «الإطار القانوني و التنظيمي للتجارة الإلكترونية و تموقع العلامة @e-thiq» .
- **15 مارس 2012:** المشاركة في اللقاء الثاني للتشاور المنعقد بمقر الوزارة المكلفة بالعلاقات مع البرلمان و المجتمع المدني.
- **16 مارس 2012:** المؤتمر الوطني الثامن للبنوك الشعبوية في موضوع «البنك الشعبي: توجه تضامني و دينامية جديدة».
- **20 مارس 2012:** الدورة الخامسة و الأربعون للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية في موضوع «مستقبل الجامعات العربية عبر التغييرات في الوطن العربي».
- **21 مارس 2012:** المشاركة في اليوم الدراسي حول النظام الداخلي لمجلس النواب في موضوع «أي نظام داخلي من أجل تحسين أداء البرلمانين؟».
- **23 مارس 2012:** اجتماع لجنة الإشراف على برنامج دعم الاتحاد الأوربي لإنعاش الاستثمارات و الصادرات بالمغرب، و المنظم من طرف مديرية الخزينة و المالية و العلاقات الخارجية بوزارة الاقتصاد و المالية.
- **23 مارس 2012:** المائدة المستديرة المنظمة من طرف مركز الأبحاث «Links» بشراكة مع جمعية الاقتصاديين المغاربة. و الجمعية المغربية للاقتصاديين المقاولات في موضوع «المالية العمومية للمغرب بين الإكراهات الموضوعية و المطالب الاجتماعية الملحة».

- **24 مارس 2012:** المشاركة في الحفل الرسمي للدورة الثامنة للموسم الثقافي لطان طان المنظم من طرف وزارة الثقافة في موضوع «التراث الثقافي اللامادي: من أجل فتح آفاق مستقبلية».
- **26 مارس 2012:** المساهمة في المنتدى الأول الجهوي للتأسيس في قطاع المقاولات و المنظمات النقابية لجهة طنجة – تطوان.
- **27 مارس 2012:** الندوة الوطنية المنظمة من طرف المرصد الوطني لحق الناخب في موضوع «دور المجتمع المدني في التشريع».
- **28 مارس 2012:** مساهمة المجلس في إطار مشروع اتفاق التبادل الحر بين المغرب و كندا في الاجتماع الرابع لمجموعة التفاوض حول القضايا القانونية بمقر وزارة الشؤون الخارجية و التعاون.
- **05 أبريل 2012:** المشاركة في الندوة المنظمة من طرف رئاسة المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي في موضوع «المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و الوئام الاجتماعي» بتعاون مع جمعية مهندسي القناطر و الطرق بالمغرب.
- **25 أبريل 2012:** المساهمة في اللقاء الدراسي المنظم من طرف مجلس المستشارين و المجلس الاقتصادي و الاجتماعي في موضوع «الميثاق الاجتماعي الجديد من أجل التعاقدات الاجتماعية الكبرى».
- **02 ماي 2012:** اليوم الدراسي في موضوع «مراجعة القانون التنظيمي للمالية: الرهانات و آفاق التطبيق»، المنظم من طرف جمعية أعضاء المفتشية العامة للمالية.
- **05 ماي 2012:** المشاركة في المنتدى الإفريقي حول تسهيل التجارة و النقل الطرقي المنظم من طرف الاتحاد الإفريقي للنقل و اللوجستيك، وجامعة النقل التابعة للاتحاد العام لمقاولات المغرب، و الاتحاد الدولي للنقل الطرقي.
- **09 ماي 2012:** مساهمة المجلس بمدخله لرئيسه في موضوع «دور مجلس المنافسة في تدبير الأزمات» في اللقاء المنظم من طرف النادي الدبلوماسي المغربي بمقر وزارة الشؤون الخارجية و التعاون.
- **16 ماي 2012:** المشاركة في الندوة المنظمة من طرف مركز الوساطة و التحكيم بغرفة التجارة و الصناعة و الخدمات بالدار البيضاء في موضوع «قانون حماية المستهلك، نحو عدالة تعاقدية».
- **17 ماي 2012:** المساهمة في الندوة الوطنية حول «التحديات الجديدة للشغل بالمغرب» المنظمة من طرف المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي.
- **21 و 22 ماي 2012:** المشاركة في اجتماع اللجنة الوطنية المكلفة بمناخ الأعمال المنظم من طرف مصالح رئاسة الحكومة.
- **24 ماي 2012:** المساهمة في حفل – مناقشة منظم من طرف جريدة «Vie – éco» في موضوع «قانون المالية و الجبايات يتحدث عنه المدير العام للضرائب».
- **29 ماي 2012:** مشاركة المجلس في الندوة – المناقشة في موضوع «Doing Business في الوطن العربي» المنظمة من طرف الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالشؤون العامة و الحكامة.
- **04 يونيو 2012:** المساهمة في المائدة المستديرة في موضوع «التنمية المستدامة في المغرب: قانون المواطنة» المنظمة من طرف وزارة الطاقة و المعادن و الماء و البيئة، و المندوبية الوزارية لحقوق الإنسان، و جامعة محمد الخامس – السويسي.
- **07 يونيو 2012:** المشاركة في اللقاء الدولي في موضوع «مغاربة اسبانيا و إيطاليا: تحديات الأزمة» المنظم من طرف مجلس الجالية المغربية بالخارج.
- **11 يونيو 2012:** المساهمة في حفل – مناقشة حول سياسة المدينة منظم من طرف وزارة السكنى و التعمير و سياسة المدينة.
- **20 و 21 يونيو 2012:** تنظيم الاجتماع الأول للتنسيق بين مجالس المنافسة الوطنية من طرف إدارة الملكية الفكرية و التنافسية في القطاع الاقتصادي للجامعة العربية.
- **21 يونيو 2012:** المساهمة في الاجتماع الرابع للتشاور المنظم من طرف الوزارة المكلفة بالعلاقات مع البرلمان و المجتمع المدني حول الشراكة بين الدولة و الجمعيات.

والخدمات التي احتضنت هاته اللقاءات، تمكن المجلس من الاتصال بعدد مهم من المنخرطين بهذه الهيئات سواء كأفراد – مقاولات أو جمعيات مهنية.

كما واصل المجلس تنظيم ورشات في اتجاه تعميق التعرف على سير الأسواق، و الإطلاع على بنية الأسواق الرئيسية غير المعروفة لحد الآن، أو التي تحوم حولها شكوك بخصوص المس بالقواعد الأولية للمنافسة. ومن أجل إنتاج معرفة مبنية على المناقشات و تبادل وجهات النظر، فقد تبين بأن تنظيم الورشات يشكل قناة حقيقية للتواصل.

وعبر تسلسل الورشات و خلال كل ورشة، عمل المجلس على تطوير مؤهلات التواصل البيداغوجي حول المنافسة بشكل أكثر نجاعة و عمقا و مهنية.

وهكذا وفر المجلس الوسائل الكفيلة بالتعبئة حول الفكرة الأساسية لجدوى و نجاعة المناخ التنافسي. ودون تجاهل مكامن البطء و وتيرة السير التنافسي للأسواق، فقد لعبت الورشات المخصصة لتقديم نتائج الدراسات المنجزة داخليا أو من طرف مكاتب خاصة للدراسات دورها كأدوات مكنت من التعرف على مقتضيات قانون المنافسة.

ومن خلال نشر خلاصات الدراسات المنجزة أو من خلال الصحافة، فقد ساهمت الورشات في تعميق التفكير و التطبيق العملي لمبادئ إشكالية المنافسة بالمغرب.

و أخيرا و كتتويج لمجهود التحسيس بموضوعات المنافسة، نظم المجلس ثلاث مرات «مناظرات المنافسة» وخص أشغالها بنشر واسع ضمن سلسلة علمية.

- **04 يوليوز 2012:** مشاركة المجلس في مناظرة حول إصلاح منظومة العدالة من طرف المركز الدولي للوساطة و التحكيم.

- **07 و 08 شتنبر 2012:** المشاركة في الدورة السادسة للمناظرة الدولية المنظمة من طرف وزارة الاقتصاد و المالية في موضوع «شفافية المالية العمومية: نحو نموذج جديد».

- **12 دجنبر 2012:** مساهمة المجلس في اللقاء الثاني الاستثنائي الرفيع المستوى مع رؤساء الحكومات الفرنسي و المغربي في موضوع «شراكة استثنائية من أجل تنافسية متقاسمة» المنظم من طرف الإتحاد العام لمقاولات المغرب.

### 4.3 إجراءات للتحسيس و الإشعاع

بالإضافة إلى مهامه المتعلقة بالتحقيق و التداول لمعالجة الملفات المطروحة على أنظاره، يعمل مجلس المنافسة على إعلام و تحسيس الفاعلين الاقتصاديين و العموم بالإشكالية العامة للمنافسة.

ووعيا منه بالحاجيات في مجال نشر ثقافة المنافسة و الإشاعة المنهجية لقواعد و مقتضيات قانون المنافسة، فقد واصل المجلس أنشطة التحسيس بواسطة:

- تنظيم لقاءات موضوعاتية و ندوات؛
- إعداد و توزيع أدوات إعلامية؛
- العلاقات مع الصحافة و وسائل الإعلام؛
- عقد الاتصالات الكفيلة بتوضيح رؤية المجلس.

فخلال سنة 2012، وفي مجال اللقاءات الموضوعاتية، يجدر تسجيل تنظيم المجلس للقاءات مرتبطة مباشرة بمهامه سواء على المستوى المركزي أو على صعيد الجهات الكبرى. و سواء كانت موجهة للعموم أو لأوساط الأعمال حسب الحالات، فإن هاته اللقاءات تندرج ضمن المجهود المبدول من أجل إشاعة أكبر لقواعد المنافسة و التعريف بها و استيعابها العملي.

ومواصلة لحملة التواصل الموضوعاتية، عمل المجلس على توسيعها لتشمل الأوساط الاقتصادية في تنوعها، وذلك بغرض التغطية التدريجية للتراب الوطني. فسنة 2012 كانت بالفعل السنة التي قام خلالها المجلس بتغطية مجمل جهات المغرب حيث جسدت 5 لقاءات جهوية مجهود التغطية الشاملة لثقافة المنافسة بهدف التعريف بمهام و اختصاصات المجلس، ونشر ثقافة التنافسية. ومن خلال غرف التجارة و الصناعة

### تظاهرات التحسيس بثقافة المنافسة

المجموع	2012	2011	2010	2009	
12	-	2	5	5	اللقاءات الجهوية
9	4	2	1	2	اللقاءات الوطنية
12	5	5	-	2	الورشات
3	-	1	1	1	مناظرات المنافسة
36	9	10	7	10	المجموع

المصدر: مديرية الدراسات و الإعلام

وكمعدل فقد حضر المجلس في أكثر من 30 لقاء أو تظاهرة منذ إعادة انطلاقه سنة 2009، و ترجم بذلك انفتاحه على العالم الخارجي المتنوع.

وبالإضافة لمجهود التحسيس الموجه للأطراف المؤهلة للإحالة عليه و طلب آرائه، فقد عمل المجلس على تطوير علاقاته مع كافة المؤسسات أو الإدارات التي وجهت إليه دعوات أو التمسست مساهمته في لقاءاتها أو تظاهراتها.

وفي هذا الصدد فإن الإرادة في حضور مجلس المنافسة تجسدت في ضرورة تخويله إشعاعا متصاعدا كهيئة تشارك في تطوير و تجسيد الحكامة الجيدة.

### اللقاءات الإشعاعية 2009-2012

المجموع	2012	2011	2010	2009	
49	17	10	11	11	اللقاءات الرسمية
56	19	12	15	10	الهيئات و المؤسسات
24	8	5	6	5	الجمعيات المهنية
129	44	27	32	26	المجموع

المصدر: مديرية الدراسات و الإعلام

## المحور 5:

الأنشطة على الصعيد الدولي

ولا تؤكد السياسة المنتهجة من طرف مجلس المنافسة في مجال التعاون و تطوير العلاقات الخارجية بشكل حصري على التعاون بين الهيئات و المنتديات الدولية للمنافسة. لكنها تسعى أيضا إلى خلق و بلورة صيغ للتقريب بين كافة سلطات المنافسة التي تتوفر بلدانها على اتفاقات للتبادل أو الشراكة مع المغرب. وعلى هذا النهج، وبعد برنامج أول للتعاون مع السلطة التونسية سنة 2009، بحث المجلس عن عقد علاقات مثمرة مع السلطة الألمانية للمنافسة، و السلطة الفرنسية، و اللجنة الأمريكية للتجارة، و السلطات النمساوية و البرتغالية و الإسبانية ... وبشكل رسمي تم إبرام بعض اتفاقات التعاون، و هناك اتفاقات أخرى قيد الإبرام. وتجدر الإشارة إلى أن مجلس المنافسة أصبح مخاطبا وشريكا للعديد من مجالس و سلطات المنافسة.

ولمزيد من التفصيل حول العلاقات الخارجية للمجلس، فإن الجداول السنوية الأربعة أسفله تبين المهام المنجزة، والموضوعات، و أمكنة الاجتماعات، وكذا درجة تمثيلية المجلس:

تميزت سنة 2012 بتعزيز العلاقات الخارجية لمجلس المنافسة، وإذا أخذنا بعين الاعتبار مجموع النشاط الخارجي المنجز منذ إعادة الانطلاق سنة 2009 نلاحظ بأن مجلس المنافسة بالمغرب أصبح عضوا وشريكا كاملا ضمن الهيئات و المؤسسات التي تنسق بين سلطات المنافسة.

وقد كان من بين أولويات المجلس السهر على انسجام النشاط الخارجي من أجل:

- المساهمة الفعالة في أشغال المنتديات الرئيسية و الندوات حول إشكاليات المنافسة؛
- وضع قواعد التعاون المثمر مع شبكات السلطات المكلفة بالمنافسة؛
- وضع الوسائل الكفيلة بتعزيز الخبرة في تطبيق قواعد المنافسة على ضوء الممارسات الفضلى على الساحة الدولية.

وتتجسد المبادئ و الأهداف في مجال العلاقات الخارجية في الحفاظ على القيم المشتركة و المصالح الرئيسية و استقلالية و نزاهة المجلس انسجاما مع مبادئ إنعاش التعاون مع البلدان الشريكة للمغرب. وبالإضافة إلى ذلك، واعتبارا لاتفاقات التبادل الحر و انعكاساتها في مجال ضمان حرية المنافسة، فقد عمل المجلس ليس فحسب على إمكانية الاستفادة من الدعم التقني في مختلف مستويات معالجة الإحالات، ولكن أيضا على خلق مسلسل لتبادل المعلومات الكفيلة بتعزيز التحقيقات.

لقد استهدفت السياسة المنتهجة من طرف رئاسة المجلس في مجال التعاون و العلاقات الخارجية أن توفر للمجلس الإشعاع اللازم للاعتراف به كهيئة للنظام. ويعتبر هدف العلاقات الخارجية رغبة في القيام بنشاط محدد مرتبط بالتغيرات التي ينوي المجلس إنجازها في علاقاته مع المحيط الداخلي و الخارجي. وتهم هاته التغيرات إذن أهداف التأسيس والحفاظ على الصورة الجيدة و الإيجابية، وتعزيز التصرف المنشود من طرف المجلس كهيئة للحكمة الجيدة.

وكقاعدة أساسية لبناء المؤسسة، فإن تطوير العلاقات الخارجية للمجلس يرتبط بالتغيير الذي يرغب المجلس في إجرائه من خلال مشروع الإصلاح حيث أن أهدافه الرئيسية تتمثل في تطوير معارف و خبرات المجلس، وكذا الإدماج المنسجم و التدريجي للمجلس ضمن الشبكة العالمية للمنافسة. وهكذا فإن سنة 2012 ترجمت هذا التجسيد حيث شهدت منح تنظيم اللقاء السنوي للشبكة الدولية للمنافسة إلى المجلس، وستتعد هذه التظاهرة العالمية بمراكش في شهر أبريل 2014.

## اللقاءات الدولية 2009

العنوان	المنتدىات الشاملة للمنافسة	المنتدىات الدولية للمنافسة	الندوة الدولية 14 للمنافسة	Euromed	أشغال المجموعة الحكومية	اللقاء السنوي للجمعية التنافسية الأمريكية	اللقاء السنوي لمجلس التنافسية الأمريكي
المنظم	منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية	السلطة البولونية	السلطة الألمانية	الاتحاد الأوربي	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية الاقتصادية	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية الاقتصادية	مجلس التنافسية
المكان	باريس	فارسوفيا	هامبورغ	برشلونة	جنيف	جنيف	واشنطن
التاريخ	فبراير	أبريل	أبريل	أبريل	يوليوز	نوفمبر	دجنبر
الطابع	سياسي و استراتيجي	بيداغوجي	بيداغوجي	سياسي و استراتيجي	سياسي و استراتيجي	بيداغوجي	-
اللغة	فرنسية إنجليزية	إنجليزية بولونية	إنجليزية ألمانية	فرنسية	فرنسية	فرنسية	إنجليزية

المصدر: قسم الشؤون الدولية

## اللقاءات الدولية 2010

العنوان	قانون المنافسة و الاقتصاد	المنتدى الشامل للمنافسة	اللقاء السنوي للشبكة الدولية للمنافسة	ندوة حول المنافسة	اللقاء السنوي للجمعية التنافسية الأمريكية	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية الاقتصادية	مجلس التنافسية
المنظم	السلطة البرتغالية	منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية	السلطة التركية	السلطة التونسية	السلطة الكورية	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية الاقتصادية	مجلس التنافسية
المكان	لشبونة	باريس	إسطنبول	تونس	سيول	جنيف	واشنطن
التاريخ	يناير	فبراير	أبريل	يوليوز	سنتبر	نوفمبر	دجنبر
الطابع	بيداغوجي	سياسي و استراتيجي	بيداغوجي	بيداغوجي	بيداغوجي	بيداغوجي	-
اللغة	إنجليزية برتغالية	فرنسية إنجليزية	إنجليزية تركية	فرنسية	إنجليزية	فرنسية	إنجليزية

المصدر: قسم الشؤون الدولية

### اللقاءات الدولية 2011

العنوان	AFC لقاء	المنتدى الشامل للمناقشة	AFC لقاء	تطبيق قانون مناهضة الكارتيل	اللقاء السنوي ICN	أشغال المجموعة الحكومية	Briks يوم التنافسية	GFCC	منظمة المؤتمر الإسلامي	السلطة الباكستانية	السلطة الباكستانية	السلطة النمساوية
المنظم	السلطة المصرية	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	AFC	BUNDES-KARTEL-LAMT	السلطة الهولندية	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الاقتصادية	السلطة الصينية	GFCC	السلطة التركية	السلطة الباكستانية	السلطة النمساوية	
المكان	القاهرة	باريس	نيروبي	برلين	لاهاي	جنيف	بكين	ريو	إسطنبول	-	فيينا	
التاريخ	17 و 18 يناير	17 و 18 يناير	2 و 3 مارس	14 و 15 أبريل	أبريل أو ماي	يوليوز	سنتبر	نونبر	نونبر	دجنبر	دجنبر	
الطابع	استراتيجي	سياسي و استراتيجي	سياسي و استراتيجي	بيداغوجي	بيداغوجي	سياسي و استراتيجي	استراتيجي	استراتيجي	سياسي	بيداغوجي	استراتيجي	
اللغة	فرنسية انجليزية	فرنسية انجليزية	انجليزية	انجليزية ألمانية	انجليزية	فرنسية	انجليزية	انجليزية	فرنسية	انجليزية	انجليزية	

المصدر: قسم الشؤون الدولية

### اللقاءات الدولية 2012

العنوان	لقاء Euromed	المنتدى الشامل للمناقشة	اللقاء السنوي ICN	لقاء Cnuced النمسا	أشغال المجموعة الحكومية	لجنة السوق الداخلي	معرض الكتاب الدار البيضاء	ورشة ICN	معروض الكتاب الدار البيضاء	مجلس الجالية- المجلس الوطني لحقوق الإنسان	السلطة الباكستانية	السلطة النمساوية
المنظم	الاتحاد الأوروبي	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	السلطة البرازيلية	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الاقتصادية	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الاقتصادية	الاتحاد الأوروبي	مجلس الجالية- المجلس الوطني لحقوق الإنسان	-	مجلس الجالية- المجلس الوطني لحقوق الإنسان	السلطة الباكستانية	السلطة النمساوية	
المكان	فلورنسا	باريس	ريو	الدوحة	جنيف	بروكسيل	جنيف	باريس	جنيف	السلطة الباكستانية	السلطة النمساوية	
التاريخ	20 و 22 مارس	فبراير	أبريل	أبريل	يوليوز	أكتوبر	يونيو	أكتوبر	أكتوبر	أكتوبر	أكتوبر	
الطابع	بيداغوجي	سياسي و استراتيجي	بيداغوجي	استراتيجي	سياسي و استراتيجي	حصبية	الاتصال بالعموم	-	الاتصال بالعموم	حصبية	بيداغوجي	
اللغة	فرنسية انجليزية	فرنسية انجليزية	انجليزية	فرنسية انجليزية	فرنسية انجليزية	فرنسية	-	انجليزية	-	انجليزية	انجليزية	

المصدر: قسم الشؤون الدولية



## 5.1 المساهمة في اللقاءات الدولية سنة 2012: 5.2 تنظيم التظاهرات الدولية خلال سنة 2012:

- خلال سنة 2012 نظم مجلس المنافسة بشراكة مع سلطة المنافسة بالولايات المتحدة الأمريكية وبتعاون مع وزارة التجارة والصناعة والتكنولوجيات الحديثة اللقاء السنوي الرابع حول إشكالية حماية المستهلك، والذي يندرج في إطار الحوار إفريقيا - الولايات المتحدة. وتجدر الإشارة إلى أن اللقاءات السابقة انعقدت بكل من تانزانيا ونيجريا وإفريقيا الجنوبية.



- وكان الهدف الرئيسي من لقاء سنة 2012 وضع آليات التبادل والخبرة من أجل تطوير المناخ الملائم لحماية المستهلك في البلدان الإفريقية. وقد كان موضوع اللقاء «دور أدوات المنافسة وحماية المستهلك في تحسيس المستهلكين بالتحديات المفروضة من طرف التكنولوجيات الحديثة».



- بمبادرة من مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الاقتصادية، والسلطة النمساوية للمنافسة، ومجلس المنافسة بالمغرب انعقدت بالرباط يومي 15 و 16 نونبر 2012 ورشة للتفكير حول إمكانية خلق شبكة أورو - متوسطة للمنافسة. وقد شاركت في هذا اللقاء بعض السلطات الأورو - متوسطة للمنافسة (النمسا - فرنسا - مالطا - المغرب - تونس - تركيا) وسلطات الجوار (قطر)، و ممثل عن الاتحاد الأوروبي، وشخصيات من المجتمع المدني.

- المنتدى السنوي للمنافسة المنظم من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بباريس خلال شهر فبراير 2012، و تمحورت مشاركة المجلس حول موضوع «المنافسة: المواد الأولية وتحولات الأسعار».

- اللقاء المتوسطي الثالث عشر حول المنافسة المنظم من طرف جامعة Montecatini حيث تم تقديم «لإصلاح مجلس المنافسة بالمغرب: المبادئ والأسس».

- اللقاء الحادي عشر للشبكة الدولية للمنافسة المنظم برمودي جانيرو خلال شهر أبريل 2012. وفي هذا الصدد، ساهم رئيس المجلس في أشغال الندوة الأولية بعرض حول موضوع «الدولة كفاعل في السوق أو كوسيط لسلطة السوق».

- الندوة الثالثة عشرة للأمم المتحدة المنظمة من طرف وزارة التجارة بقطر ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الاقتصادية بالدوحة، وتمحورت مساهمة المجلس حول «الاتفاقات اللاتنافسية على ضوء قانون المنافسة».

- المعرض الدولي للكتاب و الصحافة بجنيف الذي كان خلاله المغرب ضيف شرف.

- اللقاء الحادي عشر للمجموعة الحكومية لخبراء المنافسة المنظم من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الاقتصادية بجنيف خلال شهر يوليوز 2012.

- ورشة في إطار أشغال الشبكة الدولية للمنافسة المنظمة بباريس خلال شهر أكتوبر 2012 من طرف سلطة المنافسة حول موضوع «المرافعة و الإصلاح المؤسسي» حيث ساهم المجلس بتدخل حول «المرافعة في السلطة الاستشارية و إنعاش الإصلاح المؤسسي لمجلس المنافسة».

- أشغال الاجتماع الثامن للجنة الفرعية للسوق الداخلي المنظم ببروكسيل في إطار تطبيق اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

- اللقاء السنوي للفدرالية العامة لمجالس التنافسية المنظم بدبي خلال شهر نونبر 2012.



مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية الاقتصادية و مجلس المنافسة التونسي.

ولا بد من التأكيد على أن لجنة تنسيق المنتدى الأورو – متوسطي للمنافسة قد تم تشكيلها، و تتكون من السلطات التركية و التونسية و النمساوية و المغربية، وكذا مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية الاقتصادية، وممثل عن المجتمع المدني. وتتشكل الرئاسة المشتركة للمنتدى من النمسا و المغرب.

وتجدر الإشارة إلى أن ترشيح المغرب، بناء على طلب مجلس المنافسة، لاحتضان اللقاء السنوي للشبكة الدولية للمنافسة (ICN) تمت المصادقة عليه بالنسبة لسنة 2014. وتتشكل الشبكة الدولية للمنافسة من سلطات المنافسة عبر العالم في أكثر من 80 بلدا، كما أن اللقاء السنوي للشبكة يمثل أكبر تظاهرة للمنافسة في العالم.

وبعد يومين من الدراسة لحصيلات و آفاق و حاجيات مختلف المشاركين و كذا فكرة الشبكة، تم الاتفاق على الاكتفاء الآن و لمدة سنتين ببنية غير رسمية تسمى «المنتدى الأورو – متوسطي للمنافسة»، كما تم الاتفاق في أفق اجتماع تأسيسي لشبكة رسمية سنة 2014 بمالطا على تكليف المنتدى غير الرسمي بإعداد هذا الاستحقاق، خصوصا بواسطة التفكير في عدد من القضايا الهامة المرتبطة بقانون المنافسة، وذلك على هامش اللقاء السنوي حول المنافسة المنظم في شهر يوليوز بجنيف من طرف



# الجزء الثاني

ملخصات الآراء  
الصادرة سنة 2012

- 1- منافسة الأبنك في مجال تقديم عمليات التأمين.
- 2- المنافسة في قطاع التبغ.
- 3- المنافسة في قطاع النقل الطرقي للبضائع.
- 4- منافسة المساحات الكبرى و المتوسطة لتجارة القرب.
- 5- المنافسة في سوق نقل قاطرات «الترامواي» إلى الدار البيضاء.
- 6- طلب عروض الجماعة الحضرية للنواصر المتعلق باقتناء المواد الصيدلانية.
- 7- شروط كراء العقارات التابعة للملك الخاص للدولة.
- 8- شروط تسويق السمك على مستوى ميناء أكادير.
- 9- تحديد أسعار أتعاب الموثقين.
- 10- التركيز الاقتصادي في قطاع البسكويت بين شركتي (SNI) و(Kraft Foods Maroc).
- 11- التركيز الاقتصادي في قطاع الحليب و مشتقاته بين شركة الحليب و شركة (Danone – Gervais).

# 1. ملخص رأي مجلس المنافسة بخصوص المنافسة الغير الشريفة التي قد تمارسها البنوك في مجال عرض عمليات التأمين

## أ- الإطار العام لطلب الرأي

توصل مجلس المنافسة بطلب رأي من طرف الجامعة الوطنية لوكلاء وسطاء التأمين بالمغرب بخصوص المنافسة الغير الشريفة التي قد تمارسها البنوك في مجال عرض عمليات التأمين. وتتجلى النقاط التي يتضمنها طلب الجامعة في ما يلي :

## أ- السوق المرجعية

تتعلق السوق المرجعية للإحالة موضوع طلب الرأي بمنتوجين وهما التأمين على الحياة والرسملة و التأمين غير تأمين الحياة والذان يكتسي فيهما المدى الجغرافي للسوق المرجعية طابعا وطنيا.

## II- بنية السوق

### أ- العرض

تتكون السوق المغربية للتأمين وإعادة التأمين خلال سنة 2010 من 17 شركة تستحوذ 5 منها على ما يقارب 80% من إجمالي الأقساط. وتتشكل هذه الشركات من 3 تعاضديات للتأمين و 14 شركة تجارية. وقد عرف عرض قطاع التأمينات تطورا مهما بمعدل نمو سنوي يناهز 9.6% خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2010 وذلك بالمرور من 13 مليار درهم الى 22 مليار درهم.

وقد سجلت أسرع وثيرة نمو خلال سنة 2007 بنسبة 28.7%، إلا ان وثيرة نمو نشاط القطاع شهدت تباطؤا خلال سنة 2008. هذه الوثيرة استمرت كذلك خلال سنتي 2009 (5.6%) و 2010 (4.9%).

### 1. أصناف التأمينات

خلال سنة 2010، سجلت عمليات التأمين غير تأمين الحياة معدل نمو بنسبة 6.6% بالمقارنة مع سنة 2009 وذلك بتحصيل ما قيمته 15 مليار درهم من الأقساط وهو ما يناهز 69.7% من مجموع أقساط القطاع.

من جهة أخرى، حققت عمليات تأمينات الحياة والرسملة 6.59 مليار درهم حيث سجلت انخفاضا طفيفا بمعدل 0.79% بالمقارنة مع سنة 2009. وبالتالي شكلت عمليات تأمينات الحياة والرسملة 30.32% من مجموع أقساط القطاع خلال سنة 2010.

### 2. قنوات التوزيع

يتم توزيع عمليات التأمين عبر فاعلين رئيسيين أولهما المؤسسات البنكية بما في ذلك بريد المغرب والآخر يتكون من وكلاء ووسطاء التأمين. ووجبت الإشارة أن المؤسسات البنكية ليست مرخصة إلا فيما يخص عمليات التأمين على الحياة وعمليات الإسعاف وعمليات تأمين القرض.

### 1. بخصوص التأمين على الحياة

- المؤسسات البنكية قد تمارس البيوع المقيدة تجاه زبائنها بمناسبة منح القروض، وذلك بإلزامهم اكتتاب العقود الخاصة بتأمين الأشخاص التي تسوقها هذه المؤسسات البنكية.

- وجود معاملة تمييزية تجاه عملاء ووكلاء التأمين ناجمة عن كون الاعتماد الذي يحصلون عليه لمزاولة مهنتهم لا يمنحهم عرض عمليات التأمين سوى على مستوى مكتب واحد في حين أن نفس الاعتماد يخول المؤسسات البنكية استغلال جميع وكالاتها لعرض عمليات التأمين.

### 2. بخصوص تأمين الأضرار

مع أن القوانين المتعلقة بالتأمينات لا تسمح للمؤسسات البنكية بعرض عمليات تأمين الأضرار، فإن هذه الأخيرة تنشئ مكاتب سمسرة بغرض تجاوز التدابير القانونية وتوسيع نشاطهم المهني لهذا النوع من عمليات التأمين.

كما تستنكر الجامعة الوطنية لوكلاء وسطاء التأمين بالمغرب ممارسات المؤسسات البنكية القاضية بتوجيه زبائنها نحو هذه المكاتب لاكتتاب العقود الخاصة بالتأمين.

وبهذا الخصوص فان الجامعة الوطنية لوكلاء وسطاء التأمين بالمغرب تطلب الغاء الفقرة الثالثة من المادة 289 من مدونة التأمينات، التي تسمح للمؤسسات البنكية باكتتاب عقود تأمين الأضرار لفائدة زبائنها.

إلا ان هذه الممارسات لا يمكن اعتبارها منافية للمنافسة لأنها ترتكز بالأساس على المنظومة القانونية الجاري بها العمل أو الفراغ الحاصل في هذا المجال. وعليه فإن هذه الاشكاليات المطروحة لا يمكن معالجتها إلا من زاوية مبدأ المنافسة وفقا للمادة 15 من القانون 99-06.



من جهة أخرى، وجب التأكيد أنه رغم وثيرة النمو التي عرفتها البنوك في قطاع التأمين فإن وكلاء ووسطاء التأمين حصلوا على 53% من مجمل حجم الأقساط التي انضافت إلى السوق خلال الفترة موضوع التحليل.

و في هذا الصدد، فقد أبانت عملية تفحص الاحصاءات أن هذا الفرق الحاصل على مستوى وثيرة النمو راجع بالأساس إلى تركيز نشاط وكلاء ووسطاء التأمين على سوق تأمين المخاطر الذي بلغ مستوى مهما من النضج. وبالتالي لم يشهد نفس وثيرة النمو التي لوحظت على مستوى سوق التأمين على الحياة، والتي نجحت البنوك من فرض تفوقها فيه نظرا لكونها تتوفر على التقنيات والإمكانيات الضرورية وكذا مستوى التدبير التي تستلزمها عمليات التأمين على الحياة.

كما وجبت الإشارة أن سوق التأمين على الحياة ضل ضعيفا إلى حدود ولوج الأبنك لهذا السوق. حيث لم يستقطب هذا الأخير اهتمام وكلاء ووسطاء التأمين بسبب الهامش الضعيف للربح لعمليات التأمين على الحياة بالمقارنة مع ما تتطلبه من مجهود للحصول على الزبناء. وعلاوة على ذلك فإنه يبدو أن فرص النمو التي استفادت منها البنوك في الفترة الممتدة ما بين سنة 2004 و 2009 باتت تتقلص منذ سنة 2009 نظرا للنضج الذي عرفه بدوره سوق التأمين على الحياة.

وكخلاصة لما سلف، فإن ولوج الأبنك إلى قطاع التأمينات مكنهم من الحصول على قسط مهم من حصص سوق التأمين على الحياة في حين استمر وكلاء ووسطاء التأمين من الاستفادة من فرص النمو المتاحة على مستوى سوق تأمين الأضرار.

#### IV- التحليل الاقتصادي

يشكل قطاع التأمين أحد القطاعات الحيوية للإقتصاد الوطني نظرا للدور الذي يلعبه على مستوى تجميع الإيداع وتمويل الإقتصاد وحماية الأشخاص والشركات ضد مختلف المخاطر. كما يساهم في التشغيل من خلال 13000 منصب على مستوى شركات التأمين والوسطاء.

وتقدر الاستثمارات التي ضختها شركات التأمين في الإقتصاد بنحو 100 مليار درهم في 2010 على شكل تمويل على المدى الطويل خاصة عبر اقتناء سندات الخزينة و الأسهم وحصص من رأسمال الشركات وتحقيق قيم منقولة وعقارية. وبالتالي يساهم القطاع في تحريك عجلة الإستثمار العمومي والخاص وتحقيق النمو.

وفي ظل احتياجات تمويل المشاريع الكبرى والبنيات الأساسية فإن هذا القطاع يساهم في تغطية العجز الحاصل على مستوى القدرة على التمويل وذلك تقاديا للجوء إلى المديونية الخارجية.

وقد قفز عدد وكلاء ووسطاء التأمين إلى 1364 وكليلا ووسيطا للتأمين خلال متم سنة 2010 عوض 1195 خلال سنة 2009. وتتواجد نسبة 34 % منهم بجهة الدار البيضاء الكبرى مما يدل على تمركز مهم بهذه السوق.

كما يبلغ عدد الوكالات البنكية المرخصة بتوزيع العمليات المتعلقة بتأمينات الأشخاص والإسعاف وتأمين القرض 4553 وكالة، منها 3851 وكالة بنكية و 702 وكالة تابعة لبريد المغرب.

#### ب- الطلب

شهد الطلب على منتجات التأمين نموا ملحوظا خلال السنوات العشر الأخيرة. ويرجع ذلك لعدة عوامل نذكر منها على وجه الخصوص تحسن القوة الشرائية للسكان والتطور المهم الذي عرفه كل من قطاع السكن وقطاع السيارات، وكذا التحول الحاصل على مستوى إدراك دور التأمين كأداة ناجعة لحماية النسيج الاقتصادي وكذا الأشخاص ضد مختلف انواع المخاطر.

ويرتكز هذا الطلب خاصة على منتجات التأمين على السيارات والتأمين على الحياة التي تكون 60% من مجموع أقساط القطاع.

كما يرجع تطور القطاع إلى الطلب الموجه لبعض المنتجات التي تم تطويرها في مجال تأمين الحياة والرسملة وخاصة منها منتجات نظام الاحتياط والتعويضات في حالة الوفاة والمنتجات الخاصة بالإدخار والتقاعد والصحة.

#### III- تحليل المنافسة

اتضح من خلال تحليل المنافسة ان تحرير القطاع وقتحه على وافدين جدد ولا سيما المؤسسات البنكية قد ساهم في زيادة عدد الفاعلين وتنوع منتجات التأمين.

وسمح هذا الانفتاح من الرفع بمستوى أداء القطاع الشيء الذي يتجلى واضحا من خلال حجم الأقساط التي تزايدت من 13 مليار درهم خلال سنة 2004 إلى 22 مليار درهم سنة 2010 وذلك بمعدل نمو سنوي قدره 10% خلال هذه الفترة.

ومن خلال دراسة حصص السوق، لوحظ أن كل الفاعلين استفادوا من النمو الذي عرفه القطاع، سواء منهم وكلاء ووسطاء التأمين أو البنوك الشيء الذي مكنهم من تحسين أرقام معاملاتهم. ومع ذلك، وجبت الإشارة إلى أن البنوك شهدت وثيرة نمو أسرع خلال الفترة المذكورة وذلك بنسبة 20% في حين حقق وكلاء ووسطاء التأمين معدل نمو سنوي بإيقاع 6 % خلال نفس الفترة.

### - (3) حول مسألة تأمين الأضرار

بينما يمنع القانون المؤسسات البنكية من أي نشاط في مجال تأمين الأضرار فإنها تستند على مبدأ حرية المبادرة لفتح مكاتب سمسة التي تخول لهم عرض منتوجات التأمين على الأضرار بطريقة غير مباشرة، وذلك عبر اكتتاب عقود تأمين لفائدة زبائنها لدى هذه المكاتب المذكورة.

وبالرغم من كون المؤسسات البنكية لا تتقاضى علاوات بمناسبة اكتتاب عقود تأمين لفائدة زبائنها لدى هذه المكاتب المذكورة، إلا أنها وبطبيعة الحال يتم استحقاق هذه العلاوات عن طريق الأرباح التي تحققها هذه المكاتب نظرا لتوفر البنوك على رأسمال هذه المكاتب أو على حصة منه. بالإضافة إلى أن البنوك في ضل الظروف الحالية تقوم بتوجيه الزبائن نحو مكاتب السمسة التي بحوزتها كما قد تستخدم شبكة الوكالات البنكية التي تتوفر عليها لهذا الغرض في حين أن وكلاء ووسطاء التأمين لا يمكنهم فتح سوى مكتب واحد. وعلاوة على ذلك، فإن هذه المكاتب تستفيد من وضعية يمكن وصفها بالريع وذلك بفضل علاقتهم مع البنوك التي توفرهم القيام بالجهود اللازمة لاستقطاب الزبنا على غرار وكلاء ووسطاء التأمين.

#### ب- توصيات

#### 1) بخصوص البيوع المقيدة

- أوصى المجلس السيد رئيس الحكومة بفتح تحقيق في الموضوع.
- كما أوصى المجلس بتعزيز مسلسل تحرير قطاع التأمينات وتطوير مجال التأمينات على الحياة من طرف الأبنك نظرا لدورها في النهوض بالاقتصاد الوطني من خلال عملية «الادخار والاستثمار».
- وأوصى المجلس كذلك بالسهر على احترام حقوق المستهلك لاسيما بمناسبة منح القروض وذلك بمنحه الحق في اختيار من يراه مناسبا للتعاقد معه بخصوص عملية التأمين.
- كما أوصى المجلس باتخاذ التدابير التحفيزية اللازمة لفائدة وكلاء ووسطاء التأمين لتمكينهم من الرفع من أدائهم في مجال التأمين على الحياة، وذلك عبر منحهم إمكانية فتح أكثر من مكتب بموجب الإعتماد الذي يحصلون عليه من جهة، ومن جهة أخرى عبر تسريع وثيرة تنزيل التوصيات التي تضمنها عقد البرنامج الموقع بين الحكومة والفاعلين في القطاع وخاصة الجانب المتعلق بالتكوين والتأطير.

كما يلعب هذا القطاع دورا مهما في تأمين الشركات ضد الأزمات الاقتصادية وكذا الرفع من مستوى الظروف المعيشة للأفراد من خلال إمكانية الادخار ومختلف أنظمة التقاعد.

كما تجدر الإشارة أن فرص النمو لا زالت متاحة في القطاع، سواء تعلق الأمر بالتأمين على الحياة أو تأمين المخاطر، وهو ما دفع الحكومة إلى بلورة عقد برنامج مع مهنيي القطاع، يتضمن التدابير الرامية لتطوير القطاع في أفق سنة 2014.

### V- الخلاصات و التوصيات

#### أ- الخلاصات

انطلاقا من العناصر الأساسية للإحالة التي سبق ذكرها، يمكننا جرد بعض الخلاصات المتعلقة بالمضامين العامة للإحالة ومسألة البيوع المقيدة ومسألة تأمين الأضرار.

#### 1) المضامين العامة للإحالة

تتضمن الإحالة الصادرة عن الجامعة الوطنية لوكلاء ووسطاء التأمين بالمغرب إشكاليات ذات طابع تنازعي وأخرى ذات طابع استشاري. وحيث أن الجامعة المذكورة لم تدلي بعناصر ذات قيمة إثباتية كافية حول الممارسات المنافية للمنافسة. وفي غياب الحصول على معلومات وإحصائيات دقيقة حول الموضوع، فإن هذه الجوانب من الإحالة التي تكتسي طابعا تنازعا لم يتم دراستها ولن يبدي المجلس رأيه إلا بخصوص الجوانب من الإحالة ذات طابع استشاري.

#### 2) حول مسألة البيوع المقيدة

وعلى الرغم من كون المجلس لاحظ بعض المؤشرات التي تدل على مثل هذه التصرفات فإن المجلس لم يجزم بخصوص هذه المسألة وذلك راجع لسببين :

- لم تدلي الجامعة المذكورة بعناصر ذات قيمة إثباتية كافية حول الموضوع،
- كون المجلس لا يتوفر في الحالة الراهنة على سلطة التحقيق وبالتالي لا يمكنه تأكيد أو نفي هذه الممارسات بطريقة قطعية رغم وجود بعض المؤشرات ورغم تصريحات وكلاء ووسطاء التأمين.

## 2) بخصوص تأمين الأضرار

- ولتحقيق مبادئ تكافؤ الفرص والمنافسة الشريفة على مستوى سوق التأمينات، ورفع الملايسات التي تحيط بروح مدونة التأمينات والحلول دون اللجوء الى تجاوزها، فإنه يتوجب توضيح وتفصيل مفهوم الإكتتاب المنصوص عليها في مدونة التأمينات.

- يوصي المجلس بالسهر على تنسيق النصوص القانونية لكونها تمنع من جهة المؤسسات البنكية من ممارسة عمليات تأمين الأضرار ومن جهة أخرى تسمح لهم بمزاولة هذا النشاط من خلال إنشاء مكاتب مسرة في هذا المجال.

## 2. ملخص حول رأي مجلس المنافسة رقم 23/12 الصادر بتاريخ 15 ماي 2012 حول وضعية المنافسة في سوق التبغ المصنع

- حذف احتكار الدولة المتعلق باستيراد وتوزيع التبغ المصنع بالجملة ابتداء من فاتح يناير 2011.

في هذا الإطار، ذكر المجلس بأن العرض في القطاع ظل ولمدة طويلة محتكرا من طرف شركة التبغ (Régie de Tabac). بعد خصخصة هذه الأخيرة، تم تحويل هذا الاحتكار إلى شركة التاديس المغرب التي تم اقتناءها في 2008 من طرف شركة Imperial Tobacco. هذه الأخيرة ظلت تستفيد من وضعية احتكار قانوني في سوق توزيع التبغ المصنع إلى غاية 31 دجنبر 2011 كأجل حدده القانون رقم 02-46 لتحرير هذه السوق. بعد دخول التحرير حيز الوجود ابتداء من فاتح يناير 2011، رخصت وزارة الاقتصاد والمالية لفاعلين جديدين من أجل ولوج سوق توزيع التبغ بالجملة، يتعلق الأمر بشركتي British American Tobacco (BATEM) و North Africa Tobacco Com- (Tobacco) (pany (NATC) واللتين تعتبران فرعين (filiales) لشركات متعددة الجنسية تنشط في القطاع.

بخصوص تحديد السوق المرجعي، فقد اعتبر المجلس أن السوق المعنية بطلب الاستشارة هي سوق توزيع التبغ المصنع بالجملة، دون الحاجة إلى اللجوء إلى تقسيم أكثر تفصيلا لهذه السوق بحسب معايير السعر، الذوق أو طبيعة التبغ المستخدم. أما فيما يتعلق بالدراسة التنافسية للسوق، فقد خلص المجلس إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها :

### 1. بخصوص كيفية تحديد السعر

تقتضي منهجية تحديد سعر المنتجات التبغية المحددة في النصوص الجاري بها العمل أن سعر المنتجات الجديدة التي يتقدم الفاعلون بطلب تحديد أسعارها لا يجب أن تكون أقل من متوسط السعر الحسابي (moyenne arithmétique) للمواد التبغية المتواجدة، وينتج عن هذه المنهجية كون الأسعار المقترحة ستكون بالضرورة أعلى من الأسعار المعمول بها للعلامات التجارية التي سيتم تسويقها من طرف المتعهد التاريخي

توصل المجلس بكتابين عدد 11/143 و 11/195 بتاريخ 26 يوليوز 2011 و 10 أكتوبر 2011 تقدم بهما رئيس فيدرالية التجارة والخدمات التابعة للكنفدرالية العامة لمقاولات المغرب، استطلع بموجبها رأي المجلس بخصوص مجموعة من المسائل المبدئية المتعلقة أساسا بشروط الولوج إلى سوق توزيع التبغ المصنع بالجملة وذلك بعد تحرير القطاع ابتداء من يناير 2011، وكذا حول مبدأ وكيفية تحديد أسعار المنتجات التبغية.

على مستوى الشكل خلص المجلس إلى أن طلب الاستشارة يدخل ضمن اختصاصه الاستشاري العام المنصوص عليه في المادة 15 من القانون رقم 06-99 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة، وبذلك صرح المجلس بقبول طلب الاستشارة خاصة وأن صاحبه يتوفر على شرطي المصلحة والصفة لذلك.

كما أكد المجلس على أن الرأي الذي سيقدم به لا يهدف إلى المس بمبدأ تقنين سوق التبغ والذي يجد تبريره في خصوصية المواد التبغية (طابعها الإدماني، الأمراض الناتجة عن التدخين، التكلفة الاجتماعية...). إلا أن المجلس أكد أنه سيقوم من خلال دراسته لبنية هذه السوق، باستجلاء مدى مطابقة التنظيمات الجاري بها العمل مع قواعد ومبادئ قانون المنافسة.

للتذكير، فقد نص القانون رقم 02-46 المتعلق بنظام التبغ الخام والتبغ المصنع على التحرير التدريجي لسوق التبغ وحدد رزنامة زمنية لذلك تتمثل في :

- حذف احتكار الدولة المتعلق باستيراد التبغ الخام ابتداء من فاتح يناير 2005.
- حذف احتكار الدولة المتعلق بصنع وتصدير التبغ المصنع ابتداء من فاتح يناير 2005.



في القطاع (إمبريال طوباكو)، انطلاقاً من ذلك، اعتبر المجلس بأن هذه المنهجية مقيدة للمنافسة في القطاع لمجموعة من الأسباب :

- نظام الحد الأدنى للأسعار المحتسب انطلاقاً من المتوسط الحساب (moyenne arithmétique) يؤدي إلى خلق احتكار فعلي لفائدة شركة إمبريال طوباكو على كل المواد التي يكون سعرها أدنى من هذا المتوسط والذي حدد في 26 درهم تاريخ تحرير السوق (فاتح يناير 2011) مع العلم أن هذا الجزء من السوق يبقى مهما ويمثل 83% من مجموع سوق السجائر السمرء والشقراء و 90.6% من سوق السجائر الشقراء. وبالتالي خلص المجلس إلى أن هذا الفاعل يستفيد من حماية غير مبررة اقتصادياً لا لشيء سوى لأنه متواجد في السوق قبل منافسيه. كما أكد المجلس أن هذه المنهجية المعتمدة لتحديد الأسعار تناقض في العمق منطق التحرير الذي نص عليه القانون رقم 02-46 المذكور على اعتبار أن 17% فقط من السوق هي التي تم فتحها للمنافسة في الواقع العملي.

- نظام الحد الأدنى للأسعار المبني على المتوسط الحسابي يعتبر نظاماً تمييزياً في حق منافسي شركة «إمبريال طوباكو» لأنه يمنعهم من ولوج أجزاء السوق (segment de marché) التي يقل سعرها عن المتوسط الحسابي المحدد في 26 درهم مع العلم أن هذا الجزء من السوق هو الأهم اقتصادياً.

- ينتج في أعمال المتوسط الحسابي في تحديد أسعار المواد التبغية الجديدة «أثر لولبي effet de spirale» يمكن أن يستخدم من طرف الفاعلين في السوق كحاجز مصطنع للحد من المنافسة.

- تحديد سعر أدنى لا يعتبر ضرورياً لحماية الصحة العمومية وضمان الموارد الضريبية للدولة : إن الرهان الحقيقي في القطاع لا يكمن في تحديد سعر أدنى تمييزي وإنما الحفاظ على الأسعار في مستوى مرتفع وذلك من جهة لردع استهلاك المواد التبغية أو التقليل منها ومن جهة أخرى الحفاظ على المداخل الضريبية للدولة، وكلا الهدفين يمكن تحقيقهما عن طريق تطبيق نظام ضريبي يسمح بالحفاظ على أسعار المواد التبغية في مستويات مرتفعة.

انطلاقاً مما سبق، اقترح المجلس حذف المنهجية المتبعة لتحديد أسعار المواد التبغية واستبدالها بنظام آخر يأخذ بعين الاعتبار من جهة أهداف الصحة العامة والمداخل الضريبية؛ ومن جهة أخرى الاعتبارات المتعلقة بالمنافسة على اعتبار أن المنافسة تعتبر مبدأً دستوري (مادة 35 من الدستور)

## 2. بالنسبة لشروط الولوج إلى السوق :

قام المجلس بدراسة الشروط التنظيمية المستلزمة للولوج إلى السوق وأثرها على المنافسة. وفي هذا الصدد اعتبر المجلس أن إلزام الوافدون الجدد بتكوين شبكة توزيع موسعة على كل التراب الوطني تتكون من على الأقل 840 بائع تبغ و 16 مخزن جهوي، و 40 سيارة وكذا ضرورة تزويد هذه الشبكة بصفة منتظمة (وثيرة تزويد نصف شهرية على الأقل). هذه الشروط تشكل من وجهة نظر تنافسية عرقلة للولوج إلى السوق وللمنافسة، بالنظر إلى التكاليف المالية الثقيلة التي يستوجبها هذا الشرط مع العلم أن السوق المعنية بالتحرير كما سبق وذكرنا تبقى ضيقة بحيث لا تمثل سوى 17% من مجموع سوق التبغ، وهي بذلك غير متناسبة مع حجم الشروط المستلزمة. بالإضافة إلى ذلك اعتبر المجلس أن هذه الشروط ستؤدي إلى الإغلاق الكامل لسوق السجائر (marché des cigares).

للحد من هذه الاختلالات اقترح المجلس التخفيف من شروط الولوج إلى السوق. وبحسب المجلس فإنه من الأنسب اقتصادياً تمكين الوافدين الجدد من ولوج السوق بصفة متدرجة وبحرية أكبر تمكنهم من اختيار الجهات التي يسوقون داخلها منتجاتهم وذلك بحسب طبيعة المواد المسوقة (مرتفعة، متوسطة أو منخفضة الجودة، وكذا حسب الوسائل اللوجيستية المالية والبشرية التي يتوفرون عليها).

## 3. بالنسبة لتمكين المتعهد التاريخي في القطاع من الاستمرار في تزويد 2000 بائع تبغ بالتقسيم في انتظار ملائمة عقودهم مع المقتضيات القانونية الجاري بها :

اعتبر المجلس أن تمكين المتعهد التاريخي في القطاع من الاستمرار في تزويد 2000 بائع تبغ بالتقسيم في انتظار ملائمة عقودهم مع المقتضيات القانونية الجاري بها العمل تقيد المنافسة لأنه يكرس حق استشاري حصري في تزويد جزء مهم من شبكة التوزيع يقدر بـ 10% من مجموع شبكة التوزيع.

## 4. بالنسبة لتجهيز الفضاءات المخصصة لتقديم منتجات شركة إمبريال طوباكو :

فإنظراً لكون أغلب محلات بيع التبغ تكون صغيرة الحجم، فقد اعتبر المجلس أن بعض المقتضيات الواردة في عقود التموين التي تربط شركة إمبريال طوباكو مع بائعي التبغ والمتعلقة بطريقة عرض منتجات الشركة في الفضاءات المخصصة لها (مثلاً احترام مسافة متر على الأقل بين لوحات العرض الخاصة بالشركة مع تلك المتعلقة بالمنافس، عدم وضع منتجات المنافسين في لوحات عرض الشركة ...) من شأن

هذه المقترضات أن يكون لها أثر على المنافسة نظرا لوضعية الهيمنة الاقتصادية التي تتمتع بها الشركة إمبريال طوباكو في السوق.

وحسب المجلس، فإن من شأن الاستعمال الحصري لهذه اللوحات المفروض من طرف شركة إمبريال طوباكو على بائعي التبغ، أن يتحول إلى استغلال استثنائي لتزويد لنقط البيع (exclusivité d'approvi-)

هذه المقترضات أن يكون لها أثر على المنافسة نظرا لوضعية الهيمنة الاقتصادية التي تتمتع بها الشركة إمبريال طوباكو في السوق.

وحسب المجلس، فإن من شأن الاستعمال الحصري لهذه اللوحات المفروض من طرف شركة إمبريال طوباكو على بائعي التبغ، أن يتحول إلى استغلال استثنائي لتزويد لنقط البيع (exclusivité d'approvi-)

### 3 - ملخص رأي المجلس عدد 12/24 المتعلق بقطاع النقل الطرقي للبضائع

هذا ، وبالرجوع إلى قطاع النقل الطرقي للبضائع ، فإن تحليل السوق المعنية أسفر عن وجود نوعين من الممارسات. فهناك أولا القطاع غير المهيكل الذي يضم حظيرة العربات التي كانت موجودة قبل دخول الإصلاح حيز التطبيق والتي لم تعمل على الإنخراط في النظام الجديد وبالتالي فهي توجد في وضعية غير قانونية.

ثم هناك النوع الثاني الذي يضم مقاولات مقيدة بسجل الناقلين لكنها تتعاطى لبعض الممارسات الغير قانونية (حمولة زائدة، إفراط في السرعة، أسعار منخفضة ، غياب فوتر ، استعمال بنزين مهرب...) وتقدم بالتالي خدمات متدنية الجودة.

فإذا كان النوع الأول يشكل حسب وزارة التجهيز والنقل حالات معزولة ومرشحة للزوال إما بسبب تهالك العربات أو نتيجة تسجيلها في حالي تغيير مالكيها ، فإن المجلس أشار إلى أن النوع الثاني يهدد بانحدار القطاع إذ يعرقل خلق منافسة شريفة ومشروعة داخل سوق النقل الطرقي للبضائع ويمنع بزوغ قطاع نقل عصري و ذي جودة.

وتبعاً لذلك، فإن هذه الممارسات تدخل في نطاق تطبيق قانون المنافسة حيث اعتبر المجلس أن المقاولات التي تخرق القانون تعمل على تخفيض تكلفتها وبالتالي تعرقل السير العادي للمنافسة خاصة إزاء المقاولات التي تحترم الضوابط القانونية.

هذا وقد تعذر على المجلس تأكيد مسألة وفرة عرض النقل الطرقي للبضائع لحساب الغير بسبب غياب معطيات رسمية حول حجم الطلب داخل السوق المعنية ، غير أن المجلس أثار مسألة كون القطاع يعرف تشتتا بحيث أن 73% من مقاولات النقل لا تملك سوى عربة واحدة. وقد أشار المجلس إلى أنه ليست هذه الوضعية في حد ذاتها التي قد تؤدي إلى الإضرار بالمنافسة . فمقاولات النقل الصغرى لها دورها سواء في إطار المقولة من الباطن (la sous-traitance) أو في مجالات معينة وبالتالي فهي تساهم في مرونة وتنشيط عرض نقل البضائع عبر الطرق. لكن تشتت القطاع مع نمط تسيير تقليدي ووجود ممارسات غير منظمة ، في غياب مراقبة صارمة لاحترام الضوابط هو الذي من شأنه أن يجر

أصدر مجلس المنافسة رأيه بخصوص قطاع النقل الطرقي للبضائع تبعا للطلب الذي تقدمت به فدرالية النقل التابعة للكنفدرالية العامة لمقاولات المغرب، وذلك في إطار المادة 15 من القانون 99-06 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة ، كما وقع تعديله وتتميمه.

حيث اعتبرت فدرالية النقل أنه بعد مرور بضع سنوات من دخول إصلاح قطاع النقل الطرقي للبضائع حيز التطبيق والذي انطلق سنة 2003، أن هذا الأخير يعرف مجموعة من الإختلالات أبرزها وفرة العرض نتيجة استمرار الأنشطة غير المنظمة وكذا الأسعار اللاتنافسية.

وعلاوة على النقاط التي أثارها فدرالية النقل، فقد طلبت هذه الأخيرة من المجلس تحليل جميع الاختلالات التي قد يعرفها القطاع والتي قد تعرقل نمو منافسة شريفة ومشروعة داخل سوق النقل الطرقي للبضائع لحساب الغير.

#### 1. الممارسات التي أثارها فدرالية النقل

كما تمت الإشارة إلى ذلك، فقد أثار فدرالية النقل إشكاليين أساسيين هما : وفرة العرض نتيجة تنامي الاعمال غير منظمة والأسعار اللاتنافسية.

##### 1.1 وفرة العرض نتيجة تنامي الاعمال الغير منظمة.

قبل النظر في طلب الرأي فقد تطرق المجلس لسؤال يتعلق بمدى إمكانية تطبيق قانون المنافسة على القطاع الغير منظم.

وفي هذا الإطار استثنى المجلس من مجال تطبيق قانون المنافسة الممارسات ذات الطابع المحلي و المعيشي والتي ليس لها تأثير على بنية السوق ، مقتبسا بذلك اجتهاد بعض سلطات المنافسة المقارنة في هذا المضمار. ذلك أن تدخل هذه السلطات لا يكون إلا في حالة الإخلال بالسير العادي للسوق نتيجة التحريف الفعلي أو المحتمل لسير المنافسة. وبعبارة أخرى فإن قانون المنافسة لا يطبق إذا تعلق الامر بممارسات غير منظمة لها تأثير طفيف على سوق معينة.

ذلك أن تخفيض الأسعار الناتج عن العوامل العادية للتنافسية (تخفيض التكاليف، تدبير الموارد البشرية...) يعد منافسة مشروعة و من انتظارات تحرير القطاع. لكن أي انخفاض للأسعار ناتج عن لجوء المقاولات إلى الغش وإلى الممارسات الغير قانونية (عدم التصريح بالمأجورين لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، غياب الفاتورة، حمولة زائدة، بنزين مهرب...) يعد منافسة غير مشروعة من شأنها التأثير سلبا على السوق المعنية.

كما أشار المجلس إلى أن قانون المنافسة يعاقب الممارسات المرتبطة بالأسعار المفرطة الانخفاض في إطار التواطؤات إذا كان السعر ناتجا عن اتفاق بين المقاولات ، وكذا في حالة ما إذا كان السعر المفرط الانخفاض تمارسه مقاول في وضعية هيمنة.

وقد خلص المجلس إلى أنه بالإضافة إلى تعزيز الإطار القانوني وكذا المراقبة و الزجر، فإن محاربة الممارسات الغير منظمة وكذا الأسعار المفرطة الانخفاض تمر لزوما عبر التكوين المهني للفاعلين داخل قطاع النقل الطرقي للبضائع. ذلك أن هذا القطاع يعرف خصائصا في التكوين يبلغ نسبة 64% حسب فدرالية النقل. كما اعتبر المجلس أن إصلاح قطاع النقل الطرقي للبضائع رهين بالنهوض بالانشطة اللوجيستكية في مجملها.

## 2. الملاحظات التي تمت إثارتها من طرف المجلس :

من بين الملاحظات التي وقف عليها مجلس المنافسة داخل قطاع النقل الطرقي للبضائع والتي قد تؤثر سلبا على نمو منافسة شريفة داخل السوق المعنية هناك عدم توفر معطيات عن حجم الطلب في القطاع المعني ، عدم استعمال بيان الشحن من طرف الناقلين ، و قدم حظيرة العربات. كما أبدى المجلس كذلك ملاحظات تهم شروط ولوج سوق النقل الطرقي للبضائع.

فقد لاحظ المجلس أن المعطيات المتعلقة بطلب نقل البضائع لم تعد متوفرة منذ دخول الإصلاح حيز التطبيق سنة 2003. هذه المهمة كانت موكولة في السابق إلى المكتب الوطني للنقل الذي تحول إلى شركة مجهولة الاسم (الشركة الوطنية للنقل والوسائل اللوجيستكية) ابتداء من دجنبر 2005.

وفي هذا الصدد أكد المجلس أن المعلومات حول قطاع اقتصادي معين، خاصة تلك المتعلقة بالطلب، تلعب دورا أساسيا في إذكاء المنافسة بين المقاولات وفي نجاعة ميكانيزمات السوق بصفة عامة.

القطاع إلى منافسة غير نزيهة قد تهدد توازن السوق المعنية وتحول دون بروز قطاع عصري قادر على مواجهة المنافسة الدولية. وبالتالي خلص المجلس إلى أن ضمان المنافسة المشروعة واحترام القوانين يتطلب وجود مراقبة صارمة سواء تعلق الأمر بالمراقبة الطرقيه أو المراقبة داخل المقاول.

وبالإضافة إلى تعزيز المراقبة أوضح المجلس أن بعض التجارب المقارنة خاصة في اسبانيا وإيطاليا أظهرت أن التشجيع على تجميع المقاولات من شأنه أن يخفف من الآثار السلبية لتشتت القطاع (اندماج، خلق تعاونيات...) وفي هذا الصدد اعتبر المجلس أنه قد يكون مع رأي تجميع مقاولات نقل البضائع طالما أنه من شأن ذلك تخفيض التكلفة والرفع من تنافسية مقاولات النقل على الصعيدين الوطني والدولي، لكن من دون أن يفضي ذلك إلى ممارسات منافية للمنافسة (تواطؤات حول الأسعار، تقسيم الأسواق...).

### 2.1. الأسعار اللاتنافسية :

فيما يخص الأسعار المطبقة في قطاع النقل الطرقي للبضائع ، فقد اعتبرت فدرالية النقل أن هذه الأسعار تقل عن ثمن التكلفة التي يتم نشرها من طرف وزارة التجهيز والنقل.

ومن تم فإن الإشكال المطروح يرتبط بعدم احترام قائمة تكلفة مرجعية تنشرها الوزارة الوصية داخل سوق حرة.

في بادئ الامر، أوضح المجلس أن سلطات المنافسة لا توافق عموما على الممارسات التي تتمثل في تحديد مبلغ التكلفة ، طالما أن ذلك سيعرقل تحديد الأسعار بطريقة حرة من طرف المقاولات.

غير أن المجلس بين كذلك أنه يمكن قبول بعض الاستثناءات خاصة حينما يتعلق الأمر بأسواق حديثة الانفتاح على المنافسة، إلا أن المجلس أشار إلى أنه لا يجوز اعتبار لائحة التكلفة المرجعية كأسعار دنيا أو كقاعدة يجب اتباعها من طرف الجميع وذلك بغية عدم المساس بمبدأ تحديد الأسعار عن طريق المنافسة الحرة.

وبالتالي اعتبر المجلس أن أفضل طريقة من الناحية التنافسية تتمثل في وضع صيغ مناسبة لكل الحالات، مما سيسمح للمقاولات باحتساب تكلفتها وتحديد الأسعار بشكل مستقل كل واحدة حسب وضعية استغلالها الحقيقية.

وفيما يخص انخفاض أسعار النقل الطرقي للبضائع ، أشار المجلس إلى أن هذا الانخفاض الذي يقدر بحوالي 30% هو من انتظارات تحرير القطاع ، غير أن هذا الوضع يجب أن يكون راجعا إلى عوامل تنافسية عادية.

السوق المعنية والرفع من جودة الخدمات المقدمة وذلك في مصلحة ناقلي البضائع عبر الطرق وزبائنهم وخدمة للاقتصاد بشكل عام.

هذه التوصيات تدور حول ثلاثة محاور تهم نوظمة وتأهيل القطاع وظروف سيره وتنظيمه وكذا المناخ القانوني الذي ينظم السوق المعنية.

هكذا ، أوصى المجلس بإحداث هيئة مستقلة مهمتها نوظمة القطاع وتوفير معطيات كمية وكيفية حول سوق نقل البضائع. كما أوصى المجلس بتفعيل وإحداث الوكالة المغربية لتنمية الأنشطة اللوجيستكية من أجل تنمية الأنشطة اللوجيستكية التي يشكل النقل الطرقي للبضائع أهم مكوناتها.

وأوصى المجلس كذلك بتعزيز التكوين في مهن النقل الطرقي للبضائع ، وكذا تعميم برنامج تجديد الحظيرة.

وفيما يخص تنظيم القطاع وسيره، فقد أوصى المجلس بضرورة تفعيل المراقبة داخل المقاولات من أجل التأكد من مدى توفر شروط الولوج إلى سوق نقل البضائع بصفة دائمة ، والتأكد كذلك من مدى احترام القوانين الاجتماعية والجبائية.

وعموما، اعتبر المجلس أن المنافسة الشريفة والعادلة داخل قطاع النقل الطرقي للبضائع تقتضي مراقبة طرفية صارمة، وبالتالي فقد أوصى المجلس بتنسيق وتعزيز المراقبة الطرفية.

وفي الأخير، وفيما يخص الإطار القانوني لقطاع النقل الطرقي للبضائع ، فقد أوصى المجلس بتنظيم المقاولات من الباطن (la sous-traitance) في مجال النقل الطرقي للبضائع و تقنين الأسعار المفرطة الانخفاض خارج إطار الوضع المهيمن، وكذا رفع كل غموض حول شروط وولوج المهنة والامتنال إلى النصوص التشريعية والتنظيمية التي تحكم القطاع خاصة فيما يتعلق باستعمال بيان الشحن.

كما اعتبر المجلس أن عدم استعمال الناقلين لبيان الشحن الذي هو وثيقة تتضمن معطيات حول عملية النقل، فيه إضرار بالمنافسة لأن هذه الوثيقة من شأنها أن تعطي صورة حقيقية حول تطور القطاع المعني.

كما أن تهالك حظيرة عربات نقل البضائع تشكل كذلك عائقا آخر في وجه عصرنة وتأهيل القطاع ويمكن أن تكون سببا وراء اندحار الأثمان، وتدني جودة النقل وخلق جو لاتنافسي. فقد لاحظ المجلس أن 22% من الشاحنات يتجاوز عمرها 20 سنة، وأن عدد العربات التي استقادت من برنامج تجديد الحظيرة الذي أطلقته الحكومة ابتداء من سنة 2006 يبقى ضعيفا جدا.

وفي الأخير أبدى المجلس بعض الملاحظات بخصوص شروط الولوج إلى مهنة النقل الطرقي للبضائع لحساب الغير خاصة تلك المتعلقة بالنزاهة والكفاءة المهنية.

فبخصوص شرط النزاهة لاحظ المجلس أن النصوص القانونية المعنية لا تبين الشروط التي يجب توفرها في المقاولات من أجل الاستجابة لهذا الشرط ، كما أوضح المجلس أن غموض شروط الولوج إلى المهنة من شأنه أن يؤثر سلبا على المنافسة داخل القطاع.

ومن جهة أخرى، لاحظ المجلس أن الوزارة الوصية لا تراقب شرط القدرة المالية إلا عند وولوج السوق، بيد أن الأمر يتعلق برأسمال دائم يجب أن يكون بحوزة المقاول بصفة مستمرة لمواجهة أية صعوبة مالية. فقد أظهرت بعض الدراسات المقارنة أن المخالفات ترتكب أكثر من طرف مقاولات النقل الطرقي للبضائع التي توجد في وضعية مادية سيئة وبالتالي فهي تؤثر بشكل سلبي على المنافسة.

## توصيات المجلس

بعد تحليل النقاط التي طرحتها فدرالية النقل وكذا تلك الناتجة عن دراسة السوق المعنية ، أصدر المجلس عدة توصيات تروم تحسين تنافسية

### 4. ملخص رأي مجلس المنافسة عدد 12/25

#### طلب رأي متعلق بمنافسة المساحات التجارية المتوسطة والكبرى لمتاجر القرب

وفي هذا الصدد، أعربت الجهة الطالبة للرأي عن أسفها لإهمال تجارة القرب من طرف السلطات الحكومية المعنية على الرغم من تنفيذ برنامج "رواج" الذي وصفته ببادرة محدودة دون نتائج ملموسة.

وبالتالي فهي تطلب من مجلس المنافسة أن يدعم تجار القرب من خلال حث السلطات المختصة على منع إنشاء المساحات الكبرى بمراكز المدن نظرا للآثار السلبية التي تمس بهؤلاء التجار على المستويين الاجتماعي

توصل مجلس المنافسة بطلب رأي من طرف الاتحاد العام للمقاولات والمهنة (UGEP) حول "المنافسة الشرسة التي يعاني منها تجار القرب من طرف المساحات الكبرى".

يشير طلب الرأي إلى "الوضع الكارثي" الذي تعاني منه تجارة القرب في عدة مدن مغربية التي عرفت تزايدا في عدد المساحات التجارية الكبرى المنشأة في مراكز المدن أو في المناطق السكنية.

متاجر القرب، فإنها تعتبر كبداية لهذه الأخيرة. ويفسر هذا بكون موزعي المواد الغذائية الصغار منهم والكبار يتقاسمون نفس السوق الجغرافية وسوق المنتجات وبعبارة أخرى، فإن استقرار الموزعين المتوسطين والكبار بمراكز المدن يعني أنهم يتواجدون بقرب من التجار الصغار مما سيؤدي لتقاسم هذين الشكلين من التجارة نفس المحيط الجغرافي كما أنهم سيستهدفون نفس الزبناء من أجل تلبية احتياجاتهم الاستهلاكية.

في مرحلة ثانية، يتعلق الأمر بتحليل بنية العرض والطلب الذي من خلاله يتم قياس إلى أي حد يمكن للمنتجات والخدمات المعروضة من طرف كل من هذه الأشكال التجارية أن تكون تبادلية من منظور المنتجين أو المستهلكين.

وفي مرحلة ثالثة، التحليل الاقتصادي والمتعلق بالتنافسية أظهر حالة المنافسة على مستوى سوق تجارة القرب وسوق المساحات التجارية المتوسطة والكبرى كما مكن من تحليل شروط الولوج إلى هذه الأسواق.

رابعا وأخيرا، وضعت دراسة مقارنة الضوء على مختلف القوانين والتدابير القائمة على الصعيد الدولي والتي تهدف أساسا إلى المحافظة على التوازنات الاقتصادية بين المناطق الجغرافية وإلى التمكين من تطوير المساحات الكبرى مع الحفاظ على التجار الصغار. كما أظهرت المقاربة مع دول أوروبية ومغربية على أن أغلب هذه الدول وضعت أطرا قانونية تنظم بطريقة محددة قطاع المساحات التجارية الكبرى المسوقة للمواد الغذائية على الخصوص. كما يتم تجديد هذه الأنظمة وفقا لتطور القطاع ولتنافسيته.

في الختام خرج المجلس بالخلاصات الآتية :

- يوجد تنظيم غير كاف لقطاع توزيع المواد الغذائية على المستويين المهني والجغرافي؛
- تجارة بيع المواد الغذائية تمثل أهم فئة من التجارة الوطنية حيث تحتل 53% منها على مستوى العدد و50% على مستوى المبيعات؛
- هناك سيطرة لتجارة القرب ضمن تجارة المواد الغذائية بنسبة 99% من حيث نقط البيع، 85% من حيث المبيعات و86% من حيث المساحة التجارية؛
- لوحظ تطور واضح للمساحات التجارية المتوسطة والكبرى من حيث العدد حيث انتقلت من متجرين سنة 1990 إلى 114 متجرا سنة 2011. ومع ذلك لا تزال هذه السوق متمركزة على

والاقتصادي، وقد تم تأكيد هذه الوقائع المثارة في طلب الرأي من طرف كل من نقابة التجار والمهنيين وجامعة الغرف المغربية للتجارة والصناعة والخدمات وكذا غرف التجارة والصناعة والخدمات الذين اعربوا عن قلقهم فيما يتعلق بالإشياء المستمر وغير المنظم للمساحات التجارية الموزعة المتوسطة والكبرى داخل مراكز المناطق الحضرية.

هذا في رأيهم هو ناتج بشكل مباشر وواضح عن غياب قوانين منظمة لهذا القطاع خاصة فيما يتعلق بمعايير إنشاء المساحات التجارية المتوسطة والكبرى وبممارسة نشاطهم داخل المناطق الحضرية. كما يطالبون بضرورة إنشاء إطار قانوني خاص بقطاع المتاجر الكبرى من أجل حماية التجار الصغار.

وقد أوضح التكييف القانوني لطلب الرأي على أن المسألة المطروحة على أنظار مجلس المنافسة في نازلة الحال تعتبر مسألة مبدئية متعلقة بالمنافسة وتدخل في إطار المصالح المنوطة بالجهة الطالبة للرأي، وفقا للمادة 15 من القانون رقم 99-06 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة.

لذلك وبالنظر للصلاحيات الاستشارية الممنوحة لمجلس المنافسة لإبداء الرأي بموجب القانون 99-06 المذكور وطبقا لأحكام المادة 15 منه، فإن الجهة الطالبة للرأي تتوفر على الصفة لطلب رأي مجلس المنافسة بصفتها منظمة مهنية.

وقد انكبت دراسة السوق على دراسة آثار إنشاء المساحات المتوسطة والكبرى على تجارة القرب. لذلك، فمن الضروري القيام في مرحلة أولى بتعريف السوق المرجعية من أجل تحديد نطاق السوق أو الأسواق التي تمارس بداخلها المنافسة والتي ستكون معنية بالتحليل. وبالتالي فإن التحليل يخص سوقين مرجعيين :

- سوق خدمات المساحات التجارية الصغرى والمتوسطة الموزعة للمواد الغذائية على الخصوص والبيع بالتفصيل والتي تتواجد بالقرب من المستهلكين حيث تغطي حاجياتهم الاستهلاكية اليومية عن طريق عرض منتجات مماثلة والتي يمكن أن يتم استبدال بعضها ببعض نظرا لتواجدها بنفس منطقة استجماع الزبناء (Zone de chalandise).

- سوق خدمات المساحة المتوسطة والكبرى الموزعة للمواد الغذائية على الخصوص عن طريق البيع بالتفصيل والتي تتواجد بالنواحي المحيطة بالمدن والتي تقدم مجموعة منتجات متقاربة وتبادلية فيما بينها بسبب تواجدها بنفس منطقة استجماع الزبناء.

ومع ذلك، عندما تتواجد المساحات التجارية المتوسطة والكبرى في نفس منطقة استجماع الزبناء على مستوى مراكز المدن التي تتواجد بها



وبناء على ما سبق يتقدم مجلس المنافسة إلى رئيس الحكومة بالتوصيات الآتية :

1. واعيا بتكامل كل من تجارة القرب وتجارة المساحات المتوسطة والكبرى ومعززا لإنعاش المنافسة ولتحديد النشاط الاقتصادي، يوصي مجلس المنافسة بتقوية مشاريع تحديث وتنمية المتاجر الصغرى بما في ذلك برنامج رواج؛
2. يوصي مجلس المنافسة بإعادة النظر في أساليب تنظيم وتأطير سوق توزيع المواد الغذائية لتمكينها من أداء دوره كاملا ثم إجراء تقييم لسياسة إنشاء وفتح المتاجر المتوسطة والكبرى في المناطق الحضرية.

مستوى بعض المناطق الجغرافية الشيء الذي يمكنه أن يؤدي إلى كبح المنافسة داخل هذه السوق وكذلك تجاه تجارة القرب؛

- تشكل المساحات التجارية المتوسطة والكبرى داخل تجارة المواد الغذائية، 1% من مجموع نقط البيع، 15% من المبيعات 14% من المساحة التجارية.
- كل من هذين السوقين يمثلان خدمات مختلفة ويتبعان منطق مختلف للتنمية؛
- توجد منافسة حقيقية وتدرجية ممارسة من طرف المساحات التجارية المتوسطة والكبرى تجاه المتاجر الصغرى خاصة داخل منطقة استجماع الزبناء المشتركة،
- يمثل تطور المساحات التجارية المتوسطة والكبرى عامل عصرية بالنسبة قطاع التجارة بالمغرب ويمكنه بذلك لعب دور القاطرة لسحب التجارة الصغرى إلى الأعلى؛

## 5- ملخص لرأي مجلس المنافسة رقم 10-26 بتاريخ 13 نونبر 2012 والمتعلق بالإحالة المقدمة من طرف لجنة أصحاب السفن التجارية المغربية (CCAM) بخصوص صفقة النقل البحري لعربات ترامواي الدار البيضاء

### 1. التقديم العام للإحالة :

وهكذا تم تقديم ثلاثة عروض مصاحبة بتمويل دول هذه الشركات ويتعلق الأمر بالشركة الفرنسية "Alstom" والإسبانية Construcciones Auxiliaries de Ferrocarriles و الإيطالية ANSALDO.

وبعد دراسة هذه العروض تم قبول عرض الشركة الفرنسية "Alstom". وتنفيذا لهذه الصفقة، عمدت شركة "Alstom Maroc" فرع الشركة الفرنسية بالمغرب والمكلف بتنفيذ الصفقة إلى إجراء منافسة في فرنسا ما بين وكلاء فرنسيين (Commissionaires) للنقل الدولي\* من أجل نقل عربات الترامواي من وحدة الانتاج المتواجدة في Reichshoffen في «الألزاس» إلى مركز الصيانة في الدار البيضاء. وقد أعدت شركة Alstom دفتر تحملات وعقد إطار لنقل عربات ترامواي، والذي تم بعثه إلى الوكلاء الأتبيين : « Panalpina », « Geodis Wilson », « SDV », « Comartrans », « TTI », « DHL Project ..»

وسيتم نقل هذه العربات عبر شاحنات (قاطرة).

وقد طلب من وكلاء النقل تقديم عروض شاملة تتضمن كل الخدمات المرتبطة بنقل عربات الترامواي وخصوصا النقل البحري للعربات من ميناء مارسيليا إلى ميناء الدار البيضاء. وقد تم اختيار شركة «Geo-disWilson» من طرف «Alstom» لنقل عربات ترامواي الدار البيضاء.

وجه رئيس «لجنة أصحاب السفن التجارية المغربية» رسالة إلى مجلس المنافسة بخصوص ممارسة اعتبارها منافية للمنافسة مطبقة من طرف الشركة الفرنسية «Alstom» ضد «الشركة المغربية للنقل البحري» (IMTC)، وذلك خلال صفقة النقل البحري لعربات ترامواي الدار البيضاء. ومن خلال المعطيات المتضمنة في الرسائل التي بعثت بها لجنة أصحاب السفن التجارية المغربية أو تلك التي زودت بها المجلس خلال الاجتماع مع مسؤولي اللجنة والشركة المغربية، فقد أعابت على شركة "Alstom" استغلالها التعسفي لوضعية الهيمنة التي تتمتع بها عبر إقصائها للشركة المغربية "IMTC" من صفقة النقل البحري لعربات الترامواي وذلك بسبب جنسيتها.

وتبعا لملف الإحالة فإن «شركة الدار البيضاء للنقل» المكلفة من طرف الدولة المغربية بإنجاز مشروع ترامواي الدار البيضاء نظمت صفقة دولية في يونيو 2009 من أجل اقتناء 37 عربة ثنائية للترامواي وكذا صيانتها.

كما طلبت شركة الدار البيضاء للنقل كذلك في هذه الصفقة من المشاركين بالإضافة إلى العرض المالي عرض خاص بتمويل هذه الصفقة.

وقد نص هذا الإصلاح على تعويض نظام الرخص الذي كان معمولا به بنظام التصريح بالنسبة للخدمات المزمع القيام بها إلى مديرية الملاحة البحرية.

## 2. الدراسة الاقتصادية للسوق :

تنفيذاً للاجتهاد المعمول به في مجال المنافسة، فإن السوق المرجعية بالنسبة لهذه الإحالة تتمثل في خدمة النقل البحري لعربات ترامواي الدار البيضاء عبر الخط البحري المنتظم الرابط ما بين مينائي مرسيليا والدار البيضاء بواسطة بواخر Ro-Ro.

فيما يتعلق بالعرض الخاص بالسوق المرجعية فيتميز بتواجد شركتين بحريتين للنقل هما :

- الشركة المغربية للنقل البحري (IMTC) والتي تخصص باخريتين (Ro-Ro) لنقل البضائع على مستوى الخط البحري مرسيليا والدار البيضاء؛
- الشركة الفرنسية CMA-CGM والتي تؤمن النقل البحري المنتظم للبضائع عبر الخط البحري مرسيليا/الدار البيضاء.

فيما يخص الطلب داخل السوق المرجعية فيتشكل من طلبات المهنيين الذين يلجأون إلى النقل البحري لنقل بضائعهم، حيث عرف حسب الوزارة المكلفة بالنقل ارتفاعا ملحوظا.

إضافة إلى ذلك فإن النشاط الذي تعرفه الخطوط البحرية المنتظمة على مستوى الموانئ المغربية يتميز بالمنافسة الشديدة للأسطول الأجنبي وخاصة الأوربي.

كما عرف النقل البحري بواسطة بواخر Ro-Ro عبر الخطوط البحرية المنتظمة في المغرب انخفاضا راجع إلى تحول هذا النشاط إلى ميناء طنجة المتوسط، إلا أن مستوى النشاط الذي حققه الأسطول المغربي عبر هذه الخطوط عرف ارتفاعا بسبب تركيزه على هذه الخطوط البحرية المنتظمة.

## 3. الدراسة التنافسية للسوق :

إن الدراسة التنافسية للسوق المرجعية الخاصة بالنقل البحري لعربات ترامواي الدار البيضاء عبر الخط البحري المنتظم الرابط ما بين مينائي مرسيليا والدار البيضاء بواسطة بواخر نوع Ro-Ro تتمحور حول نقطتين : الأولى وتخصص لدراسة الوضع المهيمن لشركة «Alstom» والثانية لتحليل ما تعتبره شركة «IMTC» كممارسة منافسة للمنافسة والمتعلقة بإقصائها من صفقة النقل البحري لعربات الترامواي بسبب جنسيتها.

وبخصوص النقل البحري لعربات الترامواي، فقد عمد وكلاء النقل إلى طلب عروض كل من الشركة المغربية IMTC والشركة الفرنسية للنقل البحري CMA-CGM الذين يمارسون النقل المنتظم عبر هذا الخط البحري: مرسيليا / الدار البيضاء.

وبعد تقديم الشركتين لعروضهما الخاصة بالنقل البحري لعربات الترامواي، فإن شركة «GeodisWilson» والكلاء الآخرين أخبروا الشركة البحرية المغربية IMTC بأنه لا يمكن أن يتم اختيارها بالنظر إلى أن شركة «Alstom» أخبرتهم بأن بروتوكول تمويل شراء عربات الترامواي الموقع من طرف حكومتي المغرب وفرنسا ينص على أن إنجاز النقل البحري للعربات لا يمكن أن يتم إلا من طرف ناقل بحري فرنسي أو ناقل يتوفر على سند شحن فرنسي.

انطلاقا مما سلف ذكره، فقد اعتبر الناقل البحري المغربي «IMTC» بأن شركة «Alstom» قد استغلت بشكل تعسفي وضعية الهيمنة التي تتمتع بها في هذه الصفقة من خلال إقصائها منها بسبب جنسيتها المغربية ليس إلا.

## II. التحليل القانوني للإحالة :

إن الخدمة المعنية بهذه الإحالة هي النقل البحري للبضائع والتي تستعمل باخرات نقل (يتم تحميلها وتفريغها بالعجلات) وتسمى كذلك Ro-Ro وذلك لتميزها عن سفن الشحن الأخرى العادية والتي يتم شحن البضائع بطريقة عمودية.

إن الدراسة القانونية للإحالة المقدمة من طرف شركة «IMTC» تبين بأن الإحالة مقبولة شكلا، أما على مستوى الموضوع فإن الاستغلال التعسفي للوضع المهيمن الذي تمت إثارته في الإحالة منصوص عليه في المادة 7 من القانون 06-99 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة. وعلى ضوء مقتضيات هذه المادة سنتم دراسة الممارسة التي تضمنتها شكوى شركة «IMTC».

## III. دراسة السوق:

### 1. الإطار القانوني للسوق :

لقد تم إصلاح قطاع النقل البحري للبضائع بمقتضى الدورية الوزارية رقم Sec-Mini/51/2006 الصادرة بتاريخ 30 مايو 2006. وتهدف هذه الدورية إلى تحسين خدمات النقل البحري بالنسبة للفاعلين وتمكين الشركات العاملة في مجال النقل البحري من تطوير استراتيجيتها وخدماتها في إطار من الوضوح والشفافية.



لإلا أن شركات النقل (Ar-transport Commissionnaires) التي تمت استشارتها من طرف شركة «Alstom» أخبروا الشركة المغربية «IMTC» بأنه قد تم تنبيههم عبر رسالة إلكترونية صادرة من شركة «Alstom»، تخبرهم من خلالها بأن صفقة النقل سيتم إنجازها طبقا لمقتضيات بروتوكول التمويل الموقع ما بين الحكومتين في إطار صندوق «ادخار الدول الصاعدة» (Réserve pays Emer-gent).

وهكذا فإن أداة التمويل التي تم استعمالها لشراء عربات ترامواي الدار البيضاء وللصيانة، شكلت موضوع بروتوكول وقع بتاريخ 16 دجنبر 2009 ما بين المغرب وفرنسا ومعاهدة تطبيق هذا البروتوكول التي تم توقيعها بتاريخ 20 مايو 2010 ما بين شركتي «NATIXIS» التي تتصرف لحساب ولصالح الحكومة الفرنسية، والنقل للدار البيضاء كمقترض ومضمون من طرف الدولة المغربية.

هذه الوثائق تنص بوضوح على أن نقل العربات والذي يشمل كذلك النقل البحري الذي يمثل الثلث من صفقة النقل يجب أن يتم إنجازه من طرف شركة فرنسية ليتم تمويله في إطار البروتوكول.

#### • شروط التمويل التي تم النص عليها في البروتوكول:

انطلاقا من تحليل مقتضيات بروتوكول التمويل الموقع ما بين حكومتي فرنسا والمغرب والخاص بشراء 37 عربة ثنائية لترامواي الدار البيضاء يتضح ما يلي :

• لقد منحت فرنسا قرض مالي بقدر 225 مليون أورو دون احتساب تعويض التأمين وعمولة تعبئة وتسيير القرض. هذا المبلغ المالي يخصص لتنفيذ المشروع من خلال :

- اقتناء من فرنسا بضائع وخدمات فرنسية وذلك في حدود 70% من الدعم المالي.

- شراء مواد وخدمات مغربية وأجنبية في حدود 30% الباقية، ويتم تنفيذ هذه المشتريات تحت مسؤولية المومنين الفرنسيين.

• إن القرض الفرنسي تم منحه لمدة 40 سنة منها 6 سنوات دون أداء وبمعدل فائدة يقدر ب 0.53% حيث يتم أداء المبلغ الأصلي لمدة 68 استحقاقات متساوية وبشكل مستمر عند كل 6 أشهر. ويتم أداء أول مستحق بعد 78 شهرا ابتداء من نهاية ثلاثة أشهر مدنية والتي تم خلالها القيام بعمليات السحب.

• إن القروض البنكية التي تتمتع بضمانة الحكومة الفرنسية تم منحها لمدة 10 سنوات، حيث يتم أداء المبلغ الأصلي في 20

#### أ. ما يتعلق بوضعية الهيمنة لشركة «Alstom»:

إن تحليل سوق النقل البحري لعربات ترامواي الدار البيضاء عبر الخط البحري المنتظم ما بين مينائي مارسيليا والدار البيضاء يبين بأن العارضين على مستوى هذا السوق هما شركات النقل البحري «IMTC» و «CMA-CGM» أما طالب الخدمة فهي شركة «Alstom».

فمن ناحية الطلب تعد شركة «Alstom» هي المقتني الوحيد لخدمة النقل البحري لعربات ترامواي الدار البيضاء. فهي توجد في وضعية احتكار (monopsone) في مواجهة شركات النقل البحري التي تعمل على مستوى الخط البحري المنتظم ما بين مارسيليا والدار البيضاء.

انطلاقا مما سلف ذكره فإن وضعية الاحتكار التي توجد عليها شركة «Alstom» في السوق المرجعية باعتبارها المشتري الوحيد لخدمات الناقلين البحريين تخول لها سلطة في السوق المرجعية (pouvoir du marché) هذه السلطة تمنح لشركة «Alstom» وضعية هيمنة في السوق المرجعية.

#### ب. ما يتعلق بممارسة إقصاء شركة «IMTC» من صفقة النقل البحري لعربات الترامواي :

يهدف تحديد ما إذا كانت شركة «Alstom» قد استغلت بشكل تعسفي وضعها المهيمن في السوق المرجعية، لا بد من دراسة شروط منح صفقة النقل البحري لعربات ترامواي الدار البيضاء وتقييم ما إذا كانت هذه الشروط تهدف (من خلال امتيازات لا تركز على أي معايير موضوعية تجيز ذلك) إلى منع شركة «IMTC» من الولوج إلى هذه السوق المرجعية. وتبعاً لذلك، ستتم دراسة مقتضيات دفتر تعاملات الصفقة وعقدة الإطار الخاصة بنقل عربات الترامواي، وكذا بروتوكول التمويل الموقع ما بين حكومتي المغرب وفرنسا لاقتناء عربات الترامواي والصيانة والمعاهدة الخاصة بتنفيذ هذا البروتوكول.

#### • تحليل عقدة الإطار الخاصة بنقل عربات الترامواي ودفتر التحملات لإختيار الناقل البحري :

لقد أعدت شركة «Alstom» عقدة إطار ودفتر تعاملات لتحديد الشروط التقنية لنقل عربات ترامواي الدار البيضاء من وحدة الإنتاج إلى مركز الصيانة بالدار البيضاء.

إن تحليل عقدة الإطار ودفتر التحملات السالفة الذكر تبين بأنه ليس هناك أي شرط إقصائي للشركة المغربية للنقل البحري، كما أن هذه الوثائق لم تخصص بشكل حصري إمكانية إنجاز النقل البحري لعربات ترامواي الدار البيضاء للناقلين الفرنسيين.

## ج. تقييم شروط إنجاز صفقة نقل عربات ترامواي الدار البيضاء بالنظر لقواعد المعاهدات المتعددة :

إنه من الأهمية بمكان الإشارة في البداية إلى أنه للاستفادة من الشروط التفضيلية التي يمنحها ترتيب (Arrangement) منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) والمتعلقة بالدعم المشروط، فإن المغرب يجب أن تتوفر فيه الشروط المطلوبة.

وهكذا فانطلاقا من الترتيب الذي وضعته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للدول سنة 2011، فالمغرب يصنف ضمن خانة الدول المقبولة للاستفادة من قروض التصدير التي تستفيد من الدعم العمومي، بالنظر إلى الدخل الفردي للمواطن خلال السنتين الفارقتين وهو أقل من السقف المحدد من طرف البنك الدولي سنة 2010 وهو 3975 دولار.

أما ما يتعلق بصفقة اقتناء شركة الدار البيضاء للنقل لعربات الترامواي وصيانتها، فقد لجأت إلى تطبيق قاعدة هامة ينص عليها ترتيب OCDE الخاصة بالمساعدة المشروطة ألا وهي فتح باب المنافسة من خلال تنظيم طلب عروض دولي بالنسبة للمؤمنين الذين ينتجون عربات ترامواي وذلك بهدف الحصول على عرض مميز يأخذ بعين الاعتبار عنصري الجودة والثمن.

إضافة إلى ذلك، فإن مشروع ترامواي يشكل كما هو مشروط في البروتوكول التمويلي أولوية بالنسبة لتطور المملكة المغربية.

وفيما يتعلق بشروط تمويل مشروع الترامواي الذي تم التطرق إليه سابقا فهي تبين إنه تم احترام القواعد التي تم النص عليها في ترتيب OCDE والتي تقتضي منح قرض ما بين حكومي يتمتع بضمانات الدولة المانحة ويحتوي على جزء عبارة عن هبة من فرنسا.

هذا القرض كما سلف ذكره، منح لمدة تسديد حددت في 40 سنة مع احتساب فترة 6 سنوات كمدة معفية وبمعدل فائدة حدد في 0.53% ومعدل امتياز الممنوح في القرض من طرف فرنسا، حيث وصل معدل الهبة إلى 42% .

إن شروط التمويل توضح بأن المشروع غير قادر على إنتاج دخل كاف يغطي مصاريف التشغيل ويمكن من إعادة الأموال التي تمت الاستفادة منها في التمويل. من أجل ذلك فإن عملية اقتناء عربات الترامواي استفادت من الشروط التفضيلية التي تمنحها قروض التصدير المتعلقة بالدعم المشروط المنصوص عليه في ترتيب OCDE والذي يفرض اقتناء هذه المواد أو الخدمات من البلد المانح للقرض وهي دولة فرنسا.

مستحقات متساوية وبشكل مستمر، ويتم أداء أول مستحق في أقصى تقدير هو 6 أشهر بعد تسليم المعدات أو اكتمال المشروع.

• تنص معاهدة تنفيذ بروتوكول التمويل بوضوح بأن عملية النقل لا يمكن أن يتم تمويلها إلا إذا:

- تم اعتبار النقل كخدمة فرنسية أي إذا تم إنجاز وثيقة شحن من شركة فرنسية للنقل الجوي أو النقل البري،

- وإذا تم اعتماد خدمة النقل كخدمة فرنسية من طرف السلطات الفرنسية المختصة.

وقد تم التذكير بهذه المقتضيات في الرسالة الموجهة من طرف شركة "NATIXIS" إلى شركة "Alstom"

وختاما نعتبر بأن التمويل الممنوح من الحكومة الفرنسية لمشروع ترامواي الدار البيضاء تم وفق شروط تفضيلية تعد كدعم عمومي مشروع للتنمية، وذلك بالنظر إلى أن الامتيازات التي تم منحها للمغرب في هذا التمويل هي مشروطة باقتناء المواد والخدمات الضرورية للمشروع من الدولة مانحة القرض وهي فرنسا بالنسبة لهذا المشروع.

هذا النوع من التمويل هو منظم بمقتضى معاهدات متعددة وهي كالاتي :

• معاهدة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) المتعلقة بالقروض المخصصة للتصدير والتي تتمتع بالدعم العمومي، والتي تحدد مجموعة من الشروط للاستفادة من هذا النوع من القروض. هذه الشروط وجب أن تتوفر أولا في الدولة المستفيدة (الدخل الفردي) وفي المشاريع المستهدفة (قابلية المشروع للاستمرار من الناحية التجارية). وتحدد المعاهدة الحد الأدنى المعفى من الأداء.

• معاهدة منظمة التجارة العالمية والخاصة بالدعم والتدابير للمعوضة (معاهدة Subvention et Mesures Com-pensatoires) والتي تهدف إلى تجنب المعوقات التي تنجم عن تدخلات الدول في هذا الميدان وما يمكن أن تشكله من تهديد لحرية المنافسة

• وتوجيهات الاتحاد الأوروبي : توجيه رقم 1233/2011 بتاريخ 16 نونبر 2011 والمتعلق بتطبيق بعض التوجيهات الخاصة بالقروض الموجهة لدعم التصدير والتي تتمتع بالدعم العمومي.

لكن ما هي الشروط التي تم اعتمادها لمنح القرض الخاص باقتناء عربات ترامواي الدار البيضاء بالنظر إلى قواعد المعاهدات المتعددة التي تمت الإشارة إليها سابقا وخاصة القواعد الخاصة بالمنافسة.

كما أن الحكومة المغربية عبر وزارة الاقتصاد والمالية وشركة الدار البيضاء للنقل المكلفة بمشروع الترامواي وقعوا وصادقوا على هذه الوثائق المنظمة لإقتناء عربات الترامواي، والتي تحدد التزامات المغرب اتجاه الدولة مانحة القرض وهي فرنسا وذلك وفقا لقواعد المعاهدات الثنائية والمتعددة الأطراف.

وفي الختام فإن الوثائق التي نظمت عملية الاستشارة من أجل اختيار الناقل البحري لعربات الترامواي من ميناء مارسيليا إلى ميناء الدار البيضاء، تم إعدادها من طرف شركة «Alstom» وفق الالتزامات المتبادلة ما بين فرنسا والمغرب والمحددة في هذه الوثائق (البروتوكول واتفاقية تنفيذه). وبالتالي فإن اختيار شركة «Alstom» لناقل بحري فرنسي لا يشكل ممارسة منافية للمنافسة ولا يعد استغلالا تعسفيا لوضعية الهيمنة التي تتواجد فيها.

انطلاقا مما سلف ذكره يتبين بأنه لم يتم إثبات بأن شركة «Alstom» قد خالفت مقتضيات المادة 7 من قانون 06/99 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة.

غير أنه لا بد من الإشارة إلى أن صفقة نقل عربات ترامواي الدار البيضاء تثير ملاحظتين أساسيتين وهما :

- الأولى : تتعلق بتأطير التجارة العالمية بقواعد قانون المنافسة بالنظر إلى أهميتها في تنظيم ومراقبة ممارسات المقاولات متعددة الجنسيات التي تنشط في مجال التجارة.
- الثانية وخاصة ببروتوكولات التمويل المتعلقة بالدعم المشروط أو المشروط جزئيا والموقعة ما بين الدول المانحة والسائرة في طريق النمو، حيث لا بد من تضمين شروط منح هذا النوع من الدعم توفر المنافسة في عملية اقتناء المواد أو الخدمات التي تتوفر الدول المستفيدة على خبرة فيها.

إضافة إلى ذلك فإن الجهة المستفيدة من القرض هي هيئة عمومية ويتعلق الأمر بشركة الدار البيضاء للنقل التي تم إحداثها وتكليفها من طرف الدولة المغربية لإنجاز مشروع الترامواي.

علاقة بأهمية مشروع الترامواي ومساهمته في التنمية، فإن إنجاز مشروع ترامواي الدار البيضاء يحقق هدفين أساسيين :

- يستجيب للطلب المتزايد على خدمة النقل حيث سيعيد هيكلة ولاية الدار البيضاء التي تعرف توسعا كبيرا (تبلغ ساكنة ولاية الدار البيضاء ما يناهز 4 ملايين سنة 2010).
- على المستوى البيئي فإن الترامواي الذي يعمل بالكهرباء سيمكن من تخفيض التأثيرات السلبية لغازات CO2 في الجو.

كما أن مستعملي الترامواي سيشكلون حوالي 80% من مستعملي الحافلات أو الطاكسي أو الراجلين (إن تقديرات مستعملي الترامواي سيكونون حوالي 250 ألف يوميا).

على المستوى الاقتصادي فإن مسافة خط الترامواي التي تم اعتمادها من طرف شركة الدار البيضاء للنقل (مسافة 30 كلم) ستشمل الأماكن الهامة بالنسبة للمواطنين (المستشفيات، الجامعات، محطات القطار، وسط المدينة ومناطق مركز المقاولات وتكنوبارك والقطب الجديد أنفا...).

وقد تم كذلك بعث المشروع من طرف شركة Alstom إلى لجنة الدعم للتنمية المتواجدة في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وإلى دول الاتحاد الأوربي.

انطلاقا من هذه المعطيات التي تم سردها سابقا، فإن القواعد التي أطرت اقتناء عربات ترامواي الدار البيضاء وصيانتها (بروتوكول التمويل والمعاهدة المنفذة له. ودفتر التحملات وعقدة الإطار الخاصة بالنقل) تم إعدادهم وفقا للقواعد التي نص عليها ترتيب OCDE ومعاهدة المنظمة العالمية للتجارة والقانون الأوربي المتعلقة بالدعم المشروط الممنوح للدول الصاعدة والذي يوجب اقتناء المواد والخدمات من الدول المانحة.

## 6- رأي مجلس المنافسة عدد 27/12 بتاريخ 13 نونبر 2012 حول طلب عروض الجماعة الحضرية للنواصر

من طرف رئيس الجماعة الحضرية للنواصر والذي يخص اقتناء مواد صيدلية لفائدة المكتب البلدي للصحة والمراكز الاستشفائية.

فعلى مستوى الشكل، يندرج طلب غرفة التجارة في إطار المادة 15 الفقرة 3 من القانون رقم 99-06 الذي ينص على أن مجلس المنافسة

قامت غرفة التجارة والصناعة والخدمات بمكناس لفائدة السيدة وفاء مير علي مالكة صيدلية الحسن الأول بتقديم طلب رأي إلى مجلس المنافسة حول الجانب اللاتنافسي Réglement de consultation لنظام الاستشارة المتعلق بطلب العروض رقم CUN/2011/22 المفتوح

يمكن استشارته من طرف الجمعيات المهنية في حدود المصالح المنوطة بها حول أي مسألة مبدئية تهم المنافسة.

وفي هذه الحالة، لقد تمت استشارة مجلس المنافسة حول الطابع اللاتنافسي للفصل 3 من نظام الاستشارة المتعلق بشراء المواد الصيدلانية لفائدة المكتب البلدي للصحة والمراكز الاستشفائية.

ويفرض نظام الاستشارة على المساهمين في طلب العروض أن تتواجد صيدلياتهم داخل منطقة لا تتعدى مسافتها 13 كلم على مقر الجماعة، في حين أن صيدلية الجهة المحيلة توجد على مسافة حوالي 250 كلم.

وبالفعل، فقد اعتبرت الجهة المحيلة بأن معيار قبول طلب العروض المعني من شأنه الحد من المنافسة ثم إنه غير مبرر بأهداف مشروعة إزاء الانشغالات الأخرى التي ليست لها علاقة باحترام قانون المنافسة ومن جانبهم، اعتبر ممثلوا الجماعة بأن الفصل المذكور ليس من شأنه الحد من المنافسة على اعتبار أنه يستجيب لأهداف اجتماعية مرتبطة بصحة مرضى السكري الذي يبلغ عددهم 300.

ومجملاً، فإنه يمكن تقديم خلاصات المجلس على الشكل التالي :

## 1. على مستوى طبيعة نظام الاستشارة

اعتباراً لطبيعة نظام الاستشارة، فإن هذا الأخير يشكل جزءاً لا يتجزأ من إجراءات الشرطة الإدارية التي تهم بالتحديد واحدة من أهم إجراءات الإدارة، وهي التي تتجسد في قرارات أحادية تهدف إلى الحفاظ على النظام العام.

## 2. حول اختصاص مجلس المنافسة

تطبيقاً للفصل 1 الفقرة 1 من القانون 06-99، فإن مجلس المنافسة غير مختص في البث في التدابير المتخذة من طرف الأشخاص العموميين في إطار اختصاصات صلاحيات السلطة العامة أو مزاوله مهام الخدمة العامة حتى وإن كان من شأنها المس بقواعد قانون المنافسة. وهكذا واعتباراً لأن الجماعة الحضرية للنواصر تمارس صلاحيات السلطة العامة، فإن المجلس غير مختص للبث في تعرفه على ضوء قانون المنافسة.

## 3. معايير اختيار المستفيد في إطار نظام الاستشارة المتعلق بطلب العروض

حين يقوم المشتري العمومي بوضع نظام الاستشارة فإنه يتوفر على هامش للتحرك من أجل وضع معايير اختيار المستفيد. وبالفعل فإن الاستشارة مفتوحة ولكن المشتري العمومي مجبر بعدم التقيد سوى بالمعايير ذات العلاقة بموضوع الصفقة. ومن هذا الجانب، فإن كل معايير الاختيار

التي قد يكون موضوعها تمييز مقابولة على أخرى دون أن تكون مرتبطة بموضوع الصفقة تعتبر منافية لحرية المنافسة.

ويمكن تبني المقياس المتعلق بموضوع الصفقة كتهديد مفترض لحرية المنافسة حيث يمكن استعماله من أجل إزاحة المتنافسين.

وانطلاقاً من هذه الخلاصات، قرر المجلس عدم قبول إحالة غرفة التجارة والصناعة والخدمات بمكناس طبقاً للمادة 27 الفقرة 1 من القانون 06-99 نظراً لعدم اختصاصه للبث حول الجانب اللاتنافسي لتدابير الشرطة الإدارية خصوصاً معايير اختيار المستفيد كما تم التنصيص عليها في نظام الاستشارة الموضوع من طرف الجماعة الحضرية للنواصر.

من جهة أخرى واعتباراً للقيمة الدستورية المعترف بها من طرف الدستور الجديد لسنة 2011 لمبدأ «حرية المبادرة وحرية المنافسة» (الفصل 35) والصفة الدستورية الجديدة المعترف بها لمجلس المنافسة (الفصل 166)، فإن مجلس المنافسة يثير انتباه السلطات العمومية للفضايا التالية :

### أ. إخضاع نظام الاستشارة لقانون المنافسة

ينبغي للمشتري العمومي المسؤول عن الصفقة العمومية والذي يقوم بإجراء لتدبير المرفق العمومي كنظام الاستشارة أن يأخذ بعين الاعتبار قانون المنافسة وأن يكون بالتالي المنظم لهذه الصفقة.

كما يجب أن يتأكد من الاحترام الفعلي لقواعد حرية المنافسة وأن يسهر على مراقبة مدى احترام قواعد إبرام الصفقات وقانون المنافسة ومن ثم ضرورة التوفيق بين الاجراء الإداري وقواعد المنافسة.

### ب. ضرورة تخويل القاضي الإداري الحق في البث في تدابير المرفق العمومي اعتباراً للقواعد المتعلقة بحرية المنافسة

ضمن الوضع الحالي للقانون المغربي، فإن القاضي الإداري لا يمكنه تطبيق القواعد المتعلقة بقانون المنافسة، فهو يواجه شروط إبرام الصفقات العمومية سواء بواسطة تطبيق مبادئ المساواة أو حرية التجارة أو تطبيق قواعد أو شروط الصفقات العمومية. لكن هذه المبادئ والقواعد لا تنتمي إلى نفس منظومة قانون المنافسة.

هكذا ومن أجل ضمان التكامل بين قانون الصفقات العمومية الذي يعتبر قانوناً عاماً للمنافسة والقانون الخاص بالمنافسة أي القانون 06-99 فإنه من المهم أن يدمج القاضي الإداري مشروعية القواعد المنبثقة من قانون المنافسة. كما ينبغي له أن يسهر على أن لا تقوم الإدارة بتقديم دريعة تحقيق الشرطة الإدارية من أجل عدم الخضوع للقواعد المتعلقة بقواعد حرية المنافسة.

## 7- ملخص قرار مجلس المنافسة عدد 28/12 بتاريخ 13/11/2012 المتعلق بالطلب الصادر عن الغرفة الفرنسية للتجارة و الصناعة بالمغرب

المسطرة المتبعة في هذا الشأن ( كراء مباشر أو بعد طلب عروض) ؛

- النظام الأساسي الخاص بالغرفة الفرنسية للتجارة و الصناعة بالمغرب.

غير أن طلب المقرر ظل بدون رد بالرغم من رسالتي التذكير التي وجهت إلى الغرفة الفرنسية للتجارة و الصناعة على التوالي بتاريخ 5 أبريل 2012 و 2 غشت 2012.

وتبعاً لذلك، اعتبر المجلس أن الجهة المعنية لم تعزز طلبها بحجج كافية تثبت وقوع أفعال منافية للمنافسة عملاً بمقتضيات المادة 27 من القانون 06.99 السالف الذكر.

هذا و قد أشار المجلس إلى أن القانون المذكور لا يخول له صلاحية مواصلة الاجراءات بصفة تلقائية و اعتبار القضية كإحالة ذاتية في حالة عدم المتابعة من قبل الأطراف المعنية .

لكل هذه الاعتبارات قرر مجلس المنافسة عدم قبول الطلب.

تقدمت الغرفة الفرنسية للتجارة و الصناعة بالمغرب بطلب إلى مجلس المنافسة تلتزم من خلاله النظر في شكاية صادرة عن أحد منخرطيه السيد «جان ماري بابو» و المتعلقة بفتح تحقيق حول شروط كراء العقارات التابعة للملك الخاص للدولة.

هذا، و في إطار إجراءات البحث ، طلب المقرر المكلف بالملف من ممثلي غرفة التجارة و الصناعة الفرنسية تزويد المجلس بالوثائق و البيانات التالية :

- تحديد موضوع الطلب وتبيان فيما إذا كان يتعلق باستشارة حول مسائل مبدئية تهم المنافسة طبقاً للمادة 15 من القانون 06.99 المتعلق بحرية الأسعار و المنافسة ، أو أن الأمر يهم إحالة أفعال ضد جهة معينة طبقاً للمادة 24 و ما بعدها من نفس القانون، و في هذه الحالة يتعين الادلاء بحجج تدعم ذلك؛

- تبيان الأنشطة التي يزاولها السيد بابو بالمغرب؛

- بيان حول العقارات التي سبق للسيد «بابو» أن اكتراها سابقاً من الدولة أو التي توجد حالياً في طور الكراء مع تبيان

## 8- ملخص رأي مجلس المنافسة عدد 12/28 حول الإحالة المتعلقة بظروف تسويق السمك بميناء أكادير

وأظهر التكييف القانوني للإحالة على ان :

### من حيث الشكل :

بعد تكييف طلب الجهة المحيلة من حيث الشكل فقد تبين على أن الإحالة تعتبر مقبولة تبعاً لمقتضيات المادتين 15 و 24 من القانون رقم 06-99 المتعلق بحرية الأسعار و المنافسة، حيث أنه من خلال مقتضياتهما يتبين على أن النقابة المذكورة تتوفر على الصفة للإحالة على مجلس المنافسة في حدود المصالح المنوطة بها :

- إما فيما يخص مسألة مبدئية تتعلق بالمنافسة؛

- إما فيما يتعلق بإحالة أفعال يظهر أنها تكون مخالفة لأحكام المادتين 6 و 7 من نفس القانون.

طلبت النقابة المهنية لتجار السمك بالجملة ونصف الجملة بأكادير، رأي مجلس المنافسة حول ظروف تسويق السمك بميناء أكادير.

النقابة المعنية تطرح مسألة هيمنة القطاع غير المنظم (تكاثر عدد تجار الجملة غير الحاصلين على رخصة وكذا الوسطاء) وجود ممارسات غير مشروعة لتسويق السمك (مثل التهريب وتزوير الوثائق الرسمية للبيع والغش في كميات ونوعيات المنتجات البحرية والفساد...) كما تشير أيضاً إلى عجز نظام المراقبة المنشأ لهذا الغرض وتورط بعض ممثلي أقسام المراقبة بهذه القضية وفقاً لما جاء في طلب النقابة.

حسب الجهة المحيلة فإن هذا الوضع له آثار سلبية على تطوير القطاع وكذا على المهنيين المرخصين قانونياً نظراً لتسرب جزء مهم من منتج الصيد البحري (خاصة السمك ذو القيمة العالية).



## من حيث المضمون :

وهكذا، فبالنظر لمضمون طلب الجهة المحيلة وللإستنتاجات المستخلصة من تحليل الوقائع المثارة على ضوء أحكام قانون المنافسة، يتبين أن المسألة المطروحة على أنظار المجلس تثير وقائعا أو أفعالا يمكن تكييفها بممارسات منافية لقواعد المنافسة بموجب المادتين 6 و7 الواردة في الباب الثالث من القانون رقم 99-06 المذكور.

ولذلك، فإن الممارسات موضوع الإحالة في نازلة الحال، في حال ثبوتها، لا تدخل ضمن اختصاص مجلس المنافسة لكون هذا الأخير لا يتوفر على السلطة للبت في قضايا التهريب والتزوير والفساد وبالتالي، ينبغي أن تحال هذه الممارسات على أنظار الهيئات المتخصصة في هذا المجال، بما في ذلك المحاكم المعنية لهذا الغرض.

لهذه الأسباب وعلى ضوء ما سبق، قرر مجلس المنافسة عدم قبول الإحالة لعدم الاختصاص وفقا لمقتضيات المادة 27 من القانون رقم 99-06 المذكور.

تبين من خلال التكييف القانوني للإحالة على أنها غير مقبولة من حيث المضمون وفقا لمقتضيات المادة 27 من القانون رقم 99-06 السابق الذكر للأسباب الآتية :

- النقابة المعنية لا تطرح مسألة متعلقة بالمنافسة ولا تحيل أفعالا أو وقائعا يظهر أنها مخلة بالمنافسة بمفهوم قانون المنافسة المغربي، خاصة الفصلين 6 و7 منه؛
- حيث قامت النقابة بطلب فتح تحقيق حول ظروف إجراء عملية تسويق السمك بميناء أكادير فيما يتعلق بعدم احترام القوانين المنظمة لتجارة السمك بالجملة (التهريب، تزوير وثائق البيع الرسمية، الغش في المنتجات، الفساد...)
- بل يتعلق الأمر بمسألة تخص التحايل على القانون وعدم تطبيق التشريعات القائمة بشأن التدابير القانونية والتنظيمية فضلا عن مسألة إدارة ومراقبة نظام تسويق السمك.

## 9- ملخص حول رأي مجلس المنافسة عدد 12/30 صادر بتاريخ 22 نونبر 2012 حول تقنين أتعاب الموثقين

وأثار المجلس إشكالية عدم احترام القانون رقم 32.09 المتعلق بتنظيم مهنة التوثيق لمسطرة الاستشارة الوجوبية لمجلس المنافسة الواردة في المادة 16 من القانون رقم 99-06 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة. تبعا لذلك، فقد أكد المجلس على أن استطلاع رأيه بخصوص مبدأ تقنين أتعاب الموثقين في سياق إعداد مشروع مرسوم قاضي بتحديد هذه الأتعاب هو تحصيل حاصل على اعتبار أن القانون سبق وأن حسم في مبدأ التقنين واعتبر أن مهنة التوثيق لا تخضع لحرية الأسعار بحيث صنفها ضمن المهن التي تحدد أسعار خدماتها بموجب القانون.

بخصوص مبدأ تقنين أو تحرير أتعاب الموثقين، فرغم أن القانون 32.09 المذكور قد حسم في مبدأ تقنين أتعاب الموثقين، إلا أن المجلس يعتبر بأن هذا الاختيار يبقى الأكثر إضرار بالمنافسة والأقل جدوى اقتصاديا وهو بذلك غير متناسب (disproportionné) مع الأهداف وراء أعمال مبدأ التقنين في هذه المهنة.

بالإضافة إلى ذلك، فقد اعتبر المجلس أن تقنين أتعاب الموثقين يناقض في العمق مبدأ حرية المنافسة الذي كرسته المادة 35 من الدستور وجعلت منه مبدأ دستوريا يسمو على جميع الاعتبارات الأخرى.

توصل مجلس المنافسة بكتاب عدد 22/ 2124 بتاريخ 14 نونبر 2012 استطلع بموجبه الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالشؤون العامة والحكامة، رأي المجلس بخصوص مبدأ تقنين أتعاب الموثقين تطبيقا للمادة 15 من القانون رقم 32.09 المتعلق بتنظيم مهنة التوثيق والذي يحيل على نص تنظيمي يحدد مبلغ أتعاب الموثق وطريقة استيفائها.

وطبقا لأحكام الفقرة الرابعة من المادة 13 من المرسوم 2.00.85 بتطبيق القانون 99-06، فقد حدد طلب الاستشارة للمجلس أجل أقصاه 22 نونبر الجاري قصد إبداء رأيه في الموضوع ( 8 أيام من تاريخ توصله بالطلب) على اعتبار أن القانون رقم 32.09 المتعلق بتنظيم مهنة التوثيق سيدخل حيز التنفيذ يوم 24 نونبر 2012 سنة بعد تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

وأشار المجلس إلى أن هذه الاستشارة تدخل في إطار اختصاصه الاستشاري الوجوبي في مجال الأسعار المنصوص عليه في المادة 3 من القانون رقم 99-06 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة. إلا أنه أكد على أن الرأي الذي سيتقدم به في هذا الصدد سينحصر في البت في مبدأ التقنين ومدى احترامه للشروط والحالات الواردة في المادة 3 أعلاه ولا يمتد للنظر في كيفية تحديد الأسعار أو مبلغها على اعتبار أن هذا الجانب يبقى من صميم اختصاص الإدارة المعنية.

حاليا في المهنة، خاصة فيما يتعلق بوفرة العرض، فإن المجلس ارتئى بأنه يمكن للإدارة -تطبيقا للمادة 3 أعلاه- تحديد أتعاب الموثقين في شكل تحديد «سعر مرجعي أقصى» للخدمات المقدمة من طرف المهنيين وهو ما سيمكنهم من المنافسة فيما بينهم واقترح أتعاب أقل من السعر للمرجعي المحدد لكن دون أن يتم تجاوز هذا الأخير (-Tarifs maxi-mums de référence).

وأكد المجلس على أن إخضاع أتعاب الموثقين إلى هذا السعر المرجعي يجب أن يكون تديبرا مؤقتا ولفترة انتقالية لا تتجاوز سنة 2014 انسجاما مع مقتضيات المادة 3 من القانون رقم 30.08 القاضي بتغيير وتنظيم القانون رقم 06.99 السالف الذكر وذلك في انتظار تأهيل وتبهي المهنة للتحريير الكلي للأتعاب. وفي هذا الصدد يقترح المجلس اتخاذ مجموعة من التدابير المواكبة والتي ستمكن في أفق 2014 من تحسين ظروف المنافسة داخل المهنة عن طريق توفير عرض مهم من شأنه أن يرفع نسبة المنافسة بين الفاعلين وذلك لفائدة تنافسية المهنة من جهة وحماية لمصالح المستهلكين من جهة أخرى. في هذا الصدد تقدم المجلس بمجموعة من التوصيات :

**1- التوفيق بين الشروط الموضوعية المؤهلة لولوج المهنة وضرورة ضمان عرض كاف من الموثقين في السوق:** فقد تبين للمجلس بأن بعض مواد القانون رقم 32.09 المنظمة لشروط الولوج إلى المهنة تضع مجموعة من القيود الكمية التي من شأنها أن تعرقل الولوج إلى المهنة وبالتالي تؤدي إلى الحد من عدد الفاعلين في السوق. هذه الوضعية تؤدي إلى خلق ندرة اصطناعية (rareté artificielle) على مستوى العرض يمكن أن ينتج عنها ارتفاع غير مبرر في الأسعار الناتجة عن نقص في أعداد المنافسين. وهو ما أكدته المعطيات الاقتصادية للسوق المتعلقة بأعداد وكثافة الموثقين في المغرب وكذا نسبة النجاح في الامتحان المهني والتي تبقى ضئيلة بالمقارنة مع دول أخرى.

ومن أهم القيود المفروضة في القانون رقم 32.09 المذكور والتي أثارها المجلس، يمكن أن نورد ما يلي :

- **عدم ملائمة السن الأدنى لاجتياز مباراة الإنخراط مع المؤهل العلمي المطلوب (الإجازة):** ذلك أنه يشترط أن لا يقل سن المرشح لاجتياز مباراة الإنخراط في مهنة التوثيق عن 23 سنة، في حين أن الحصول على الإجازة قد يتطلب أقل من ذلك (قد يتم الحصول عليها في سن 20 سنة)
- **تشديد شروط ولوج الفئات المهنية الأخرى (المحافظين العقاريين، رجال القضاء...إلى المهنة:** مثلا اشتراط توفر المحافظين على تجربة لا تقل عن عشر سنوات في حين أن القانون القديم يتطلب فقط التوفر على سنتين من التجربة.

ونظرا لكون المنافسة بواسطة الأسعار تعتبر من بين أهم المحركات الأساسية للمنافسة الاقتصادية، فإن المساس بهذا المكون عن طريق تقنين أتعاب الموثقين من شأنه أن يؤثر سلبا:

- على تنافسية المهنة والمهنيين، ذلك أن الموثقون سيكونون أقل تحفيزا للرفع من تنافسيتهم والرفع من مستوى الخدمات المقدمة للزبناء بما أن أتعابهم ستكون محددة سلفا، وهو ما من شأنه أن يضعف دافعهم لتحسين الجودة أو ابتكار طرق وخدمات جديدة لانعدام أي مقابل مادي يحفزهم على ذلك.

- على مصالح مستهلكي هذه الخدمات. فبالإضافة إلى أن الزبناء سيجرمون، بفعل التحديد المسبق للأتعاب، من الاستفادة من أي تخفيض في الأسعار كان لينتج عن أعمال المنافسة فيما بين المهنيين، فإنه يحرمهم كذلك من سلطة الاختيار ما بين العروض المقدمة إليهم وبالتالي تفعيل دورهم كحكم في السوق وكرافعة للمنافسة داخله.

- فقنين الأتعاب سيؤدي إلى تقويض تنوع العروض (-diversi- fication des offres) وملائمتها بحسب نوعية المستهلكين. كما أنه لا يسمح للمهنيين، خاصة حديثي الولوج إلى المهنة من استقطاب زبناء جدد عن طريق منح تخفيضات على مستوى الأتعاب التي يتقاضونها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التجارب أبانت بأنه، عدا الحالات الاستثنائية المشار إليها في المادة 3 من القانون رقم 06-99، فإنه من الصعب تحديد مستوى منصف للأسعار على مستوى التقنين، ذلك أن تحديد أتعاب الموثقين يحمل في طياته خطرين :

- أولا : تحديد أتعاب الموثقين في مستوى مرتفع عن المستوى الذي كان لينتج عن وضعية منافسة ما بين الفاعلين الاقتصاديين، وهو بذلك سيمنحهم ريعا غير مستحق ويضر بمصالح المستهلكين.

- ثانيا : تحديد مبلغ الأتعاب في مستوى لا يمكن من ضمان حقوق الموثقين وهو ما قد يؤدي: إما إلى تدني جودة الخدمات المقدمة أو الحد من قدرة بعض الموثقين في الاستمرار في ممارسة المهنة، أو إلى عدم احترام مستوى الأتعاب المحددة والرفع منها بصفة غير قانونية لمسايرة متطلبات الواقع العملي. وهو ما من شأنه أن يضر بالأساس بمصالح المستهلكين وكذا بالمداخيل الجبائية للدولة على اعتبار أن الضرائب المحصلة سيتم استخلاصها انطلاقا من مبلغ الأتعاب المحدد قانونا.

بناء على ما سبق، فقد اعتبر المجلس بأنه مبدئيا مع تحرير أتعاب الموثقين. إلا أنه بالنظر إلى كون شروط المنافسة الحرة غير متوفرة



بالإضافة إلى ذلك، فإن القانون يستلزم في هذه الفئات ضرورة تقديم الاستقالة من المناصب التي كانوا يشغلونها كشرط قبلي لإعائتهم من مباراة الانخراط في المهنة، وهو ما ينطوي على مخاطرة كبيرة من شأنها أن تهدد مستقبلهم المهني في حالة فشلهم في اجتياز فترة التمرين أو الامتحان المهني وهو ما من شأنه أن يعدلون عن فكرة الولوج إلى المهنة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن القانون يستلزم في هذه الفئات ضرورة تقديم الاستقالة من المناصب التي كانوا يشغلونها كشرط قبلي لإعائتهم من مباراة الانخراط في المهنة، وهو ما ينطوي على مخاطرة كبيرة من شأنها أن تهدد مستقبلهم المهني في حالة فشلهم في اجتياز فترة التمرين أو الامتحان المهني وهو ما من شأنه أن يعدلون عن فكرة الولوج إلى المهنة.

4- إلزام الموثقين بإشهار الأتعاب التي يستخلصونها بطريقة واضحة تسمح للمستهلكين بالإطلاع على هذه الأسعار ومقارنتها مع المنافسين و بالتالي الاختيار ما بين مختلف العروض المتوفرة في السوق

2- الرفع من القيود المتعلقة بممارسة المهنة : تبين للمجلس من خلال استقرائه لمقتضيات القانون رقم 32.09 المشار إليه أعلاه، أن بعض مقتضيات هذا الأخير تضيق الخناق على الحرية التجارية للموثقين. وقد ساق المجلس مثالين على ذلك:

5- الحرص على عدم مشاركة مهنيي القطاع في اللجن المتعلقة بتنظيم مباريات واختبارات الولوج إلى المهنة حرصا على عدم تضارب المصالح (Conflit d'intérêts) باعتبار أن المهنيين معينون بالتقليل من عدد المرشحين لولوج المهنة على اعتبار أنهم يشكلون منافسون محتملون لهم (Concurrents potentiels).

- منع الموثقين من القيام بعمليات الإشهار رغم أن هذا الأخير يعتبر من وجهة نظر تنافسية وسيلة فعالة لإخبار المستهلكين من جهة و تمكين الفاعلين المهنيين، خاصة الوافدون الجدد من التعريف بهم و بخدماتهم لدى المستهلكين.

6- الحرص على عدم تدخل الهيئة الوطنية للموثقين بكافة هياكلها لتوحيد أتعاب الموثقين أو التنسيق فيما بينهم في هذا الصدد سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (نشر أسعار مرجعية مثلا) على اعتبار أن ذلك من شأنه أن يشكل توطانا منافيا لقواعد للمنافسة وبالتالي مخالفا لمقتضيات المادة 6 من القانون رقم 06-99 المذكور.

- منع الموثقين من تأسيس شركات مهنية في حين أن من شأن رفع هذا المنع تمكينهم من تجميع قدراتهم و وسائلهم في إطار شركات مهنية وذلك دون المساس باستقلاليتهم و مسؤوليتهم الشخصية.

3- الرفع من القدرة التنافسية للمهن القانونية التي تتقاطع مع مجال ممل الموثقين: يهدف هذا الإجراء إلى الحد من القوة السوقية (Pou-

## 10 - ملخص رأي المجلس عدد 12/31 بتاريخ 25/12/2012 المتعلق بمشروع التركيز الاقتصادي بين الشركة الوطنية للاستثمار وكرافت فود ماروك

كرافت. هذه الأسواق هي : الحلوى، الشوكولا، القهوة (القابلة للذوبان والمطحونة) والمشروبات سهلة التحضير.

إن مشروع التركيز الاقتصادي الذي بلغ إلى مجلس المنافسة من لدن السيد رئيس الحكومة يتعلق بتفويت مجموع الحصة التي تملكها الشركة الوطنية للاستثمار والتي تبلغ %50 في شركة بيمو لفائدة كرافت فود ماروك. هذه الأخيرة تعد شركة تابعة للشركة الأمريكية متعددة الجنسيات كرافت فود إنك والتي تملك النصف الآخر في بيمو وذلك بواسطة الشركة الفرنسية التابعة لها المسماة : جنرال بيسكوي.

فحسب المجلس ، فإن تحليل الأسواق المذكورة ضروري من أجل معرفة قوة سوق مجموعة كرافت وكذا من أجل دراسة الآثار المحتملة لمشروع التركيز على هذه الأسواق.

هذه العملية تندرج في إطار استراتيجية الشركة الوطنية للاستثمارات التي أعلنت سنة 2010 إعادة تنظيمها عقب دمج مجموعة أوننا. أما بالنسبة لشركة كرافت فإن هذه الأخيرة تبحث عن تعزيز تواجدتها في منطقة إفريقيا والشرق الأوسط.

بالنسبة للسوق الجغرافية ، اعتبر المجلس أن هذه الأخيرة تضم كافة التراب الوطني تماشيا مع الاجتهاد المعمول به من طرف بعض سلطات المنافسة المقارنة التي تعتبر أن السوق الجغرافية لها امتداد وطني حينما يتعلق الامر بالمواد الغذائية.

فيما يخص تحديد السوق المعنية، اعتبر المجلس أن مشروع التركيز يهم سوق البسكويت والمعجنات الصناعية. كما أشار المجلس إلى أن العملية تتم كذلك، بطريقة غير مباشرة، أربعة أسواق أخرى تنشط فيها شركة

فيما يتعلق بالتحليل التنافسي للعملية المرتقبة ، فقد تدارس المجلس الآثار المحتملة لمشروع التركيز على المستوى الأفقي العمودي والتكتلي (Congloméral).

أن يعزز قوة السوق ويمكن من الإضرار بالمنافسة من خلال بعض الممارسات مثل البيوع المرتبطة أو منح تخفيضات عند شراء مجموعة منتجات...

هذا وقد أظهر تحليل الأثر التكتلي وكذا مؤشر IHH أن مشروع التركيز قد تكون له آثار سلبية على المنافسة نظرا لإرتفاع درجة تركيز سوق البسكويت، وكذا وضعية كرافت داخل الأسواق الأخرى، ذلك أنه بالإضافة إلى سوق البسكويت فإن الشركة المعنية تحتل مواقع متقدمة في الأسواق التالية : القهوة (المطحونة والقابلة للذوبان)، الحلوى والمشروبات سهلة التحضير.

هكذا وإزاء هذه الانشغالات المرتبطة بالمنافسة ، قدمت شركة كرافت تعهدات بعدم القيام ببيوع مرتبطة أو بمنح تخفيضات عند بيع عدة منتجات.

وبالإضافة إلى التعهدات التي التزمت بها كرافت، فإن هذه الأخيرة خاضعة لمدونة السلوك وبرنامج المطابقة للذاتان يفرضان إلتزامات في مجال المنافسة.

كما انه إلى جانب التعهدات فقد قام المجلس بتحليل الحصيلة الاقتصادية للعملية واستنتج أن مشروع التركيز يمكن أن تكون له آثار إيجابية من الناحيتين الاقتصادية (نمو، تطوير قدرة الإنتاج، تصدير...) والاجتماعية (خلق مناصب شغل) كما أن عملية التركيز قد تساعد على تحفيز المناخ التنافسي داخل جميع الأسواق التي تتواجد فيها شركة كرافت.

فقد أكدت هذه الاخيرة أن مجموعة كرافت تعزز تطوير البسكويت بالمغرب من خلال شركة معروفة من طرف المستهلك المغربي، وإدخال معايير الانتاج والجودة والسلامة الغذائية المعمول بها من طرف المجموعة على الصعيد الدولي.

كما تنوي مجموعة كرافت تطوير الطاقة الانتاجية لبيمو من أجل تعزيز صادراتها نحو إفريقيا والشرق الاوسط.

لكل هذه الاعتبارات أوصى المجلس السيد رئيس الحكومة بالترخيص لعملية التركيز شريطة احترام كرافت للتعهدات التي قدمتها أمام مجلس المنافسة ، وكذا الإلتزامات التي يفرضاها برنامج المطابقة ومدونة السلوك المعتمدة من طرف مجموعة كرافت.

كما أوصى المجلس بنشر التعهدات السالفة الذكر.

تقتضي دراسة الأثر الأفقي النظر من خلال جمع حصص السوق فيما إذا كانت أطراف مشروع التركيز سنكتسب أو تعزز موقعا مهيمنا داخل السوق المعنية من شأنه أن يمكنها من أن تزاول أنشطتها بكل حرية دون الاخذ بعين الاعتبار ردة فعل منافسيها وزبائنها.

لقد تمكن المجلس من خلال دراسة الأثر الأفقي لعملية التركيز المعنية من الوقوف على كون هذه الأخيرة ستقتضي إلى تعزيز الوضع المهيمن لمجموعة كرافت داخل سوق البسكويت على اعتبار أن المجموعة ستمتلك بمفردها شركة بيمو بعد إنجاز العملية ، علما بأن بيمو تتوفر على أكثر من 40% من حصص السوق ، بالإضافة إلى حصص السوق التي تملكها شركة كرافت فود ماروك.

كما لاحظ المجلس من خلال مؤشر IHH أن العملية تبقى مفتوحة على بعض الاحتمالات السلبية على المنافسة داخل قطاع البسكويت.

غير أن المجلس أوضح أن ارتفاع درجة تركيز سوق البسكويت وكذا الوضع المتقدم لشركة بيمو داخل هذه السوق هما سابقين على عملية التركيز المراد إنجازها.

كما لاحظ المجلس أيضا أن مشروع التركيز لن يفضي إلى تغيير ملموس في البنية الحالية لسوق البسكويت، إذ أن العملية ليس من شأنها زوال أحد المنافسين الرئيسيين لشركة بيمو، فالعرض سيبقى متنوعا من خلال وجود متنافسين آخرين داخل السوق المعنية.

واعتبارا لكل ما سبق خلص المجلس إلى أن هذه الوضعية تقتضي التتبع مستقبلا من طرف سلطة المنافسة.

فيما يخص تحليل الأثر العمودي فإنه يقتضي دراسة فيما إذا كان اندماج المقاولات المعنية بمشروع التركيز سيؤدي إلى منع المتنافسين من الحصول على المواد الاولية أو فيما إذا كانت العملية ستقتضي إلى حالة تبعية للمقاولات المذكورة من أجل الحصول على هذه المواد.

وقد خلص المجلس إلى أن العملية المراد إنجازها ليس من شأنها أن تحدث آثارا عمودية سلبية على المنافسة على اعتبار أن مشروع التركيز لا يرمي إلى منح مجموعة كرافت إمكانية التحكم في سوق المواد الاولية المستعملة في صناعة البسكويت.

وبالنسبة لتحليل الاثر التكتلي ، فإنه يمكن من التأكد فيما إذا كان مشروع التركيز سيخول للشركة المعنية إمكانية تنويع عروضها من خلال توسيع لائحة المنتوجات و العلامات التي تملكها ، وفيما إذا كان من شأن ذلك

# 11 - ملخص رأي مجلس المنافسة بخصوص مشروع التركيز الإقتصادي المتوقع في قطاع الحليب ومشتقاته بين شركة دانون الفرنسية و الشركة الوطنية للاستثمار

## أ. الإطار العام لطلب الرأي

• سوق الألبان؛

• و سوق الزبدة.

وتكتسي هذه الأسواق من حيث نطاقها الجغرافي طابعا وطنيا.

## ب. بنية السوق

يدير قطاع الحليب ومشتقاته سنويا رقم معاملات يقدر في حدود 8 مليارات درهم، اعتمادا بالخصوص على إنتاج 1.53 مليون من رؤوس الأبقار والتي تشكل فيها الأجناس المحلية %44 والمستوردة منها %20 والأجناس المتقاطعة %36. كما تتركز غالبية الضيعات المختصة في إنتاج الحليب وذلك بنسبة %82 في مناطق الغرب ودكالة والشاوية وسوس ماسة وتادلة واللوكوس وملوية والحوز.

ويمر الحليب الطازج عبر 1450 مركز للتجميع قصد تزويد 82 شركة تكون قطاع الحليب المصنع ومشتقاته. وقد عرف هذا القطاع نموا مهما حيث قفز إنتاجه من 580 مليون لتر سنة 1975 إلى 2 مليار لتر خلال سنة 2010.

وساهم هذا النمو مقرونا بتحسين الدخل والظروف المعيشية لهامش واسع من الساكنة بالمغرب إلى تزايد معدل الاستهلاك الفردي للحليب حيث بلغ 64 لتر خلال سنة 2010 عوض 35 لتر للفرد خلال سنة 1975.

إلا أنه وجبت الإشارة أن هذا الإنتاج لا يغطي سوى %85 من احتياجات السوق الوطنية. كما ان متوسط الاستهلاك الفردي سنويا يظل ضعيفا بالمقارنة مع توصيات منظمة الصحة العالمية التي تحدد 90 لترا كحد أدنى للفرد سنويا.

كما أن إنتاجية هذا القطاع تضل ضئيلة نظرا لضعف مردودية الأبقار المحلية التي لا تتعدى 500 لتر كمعدل سنوي، مقابل 1250 لتر سنويا بالنسبة للأجناس المتقاطعة و4500 لتر سنويا بالنسبة للأبقار المستوردة، مما ينعكس على ثمن الحليب وكذا مداخل المنتجين.

وتجدر الإشارة إلى أن %95 من مجموع الإنتاج الوطني يتم تحقيقه من لدن المنتجين الذين يتوفرون على أقل من 10 بقرات والذين يكونون %95 من مجموع ضيعات القطاع. واعتبارا لهذه الوضعية، ولضرورة الرفع من الإنتاجية وكذا جودة الحليب ومداخل المنتجين، فإنه يتوجب عصرنة القطاع، خاصة وأنه اتفاقيات التبادل الحر التي وقعها المغرب مع شركائه التجاريين وخاصة الاتحاد الأوروبي تنص على تخفيض

في إطار الإختصاصات الإستشارية لمجلس المنافسة المتعلقة بعمليات التركيز الإقتصادي طبقا لمقتضيات قانون المنافسة رقم 99-06 طلب السيد رئيس الحكومة من المجلس إبداء رأيه بخصوص مشروع التركيز الإقتصادي المتوقع في قطاع الحليب ومشتقاته بين شركة دانون الفرنسية و الشركة الوطنية للاستثمار.

## أ. مضمون وأهداف عملية التركيز موضوع الاستشارة

تتعلق هذه العملية بمشروع اقتناء المجموعة الفرنسية دانون حصة %37,78 من راس مال الشركة الوطنية للاستثمار في مجموعة مركز الحليب «Centrale laitière» حيث سترتفع حصص المجموعة الفرنسية دانون إلى %67 في متم هذه العملية عوض %29,22 حاليا، بينما ستنقلص في نفس الوقت حصص الشركة الوطنية للاستثمار إلى %26,75 بدلا من %64,53.

و تدرج هذه العملية في إطار الإستراتيجية الجديدة للشركة الوطنية للاستثمار التي أعلنت عنها خلال سنة 2010، والرامية الى تحولها الى شركة قابضة للاستثمار والتخلي تدريجيا على حصص من أسهمها. وبالتالي التخلي عن جوانب التدبير المباشر لشركاتها التي وصلت إلى مستوى مهم من النضج.

من جانبها، تركز شركة دانون في هذا القرار على النتائج الإيجابية التي حققتها مجموعة مركز الحليب، وكذا نجاح تجارب مماثلة سبق لها أن خاضتها في بلدان أخرى.

## أ. الدراسة التنافسية لعملية التركيز موضوع الاستشارة

### أ. تحديد الأسواق المعنية

اعتبارا لما يتعلق بأنشطة مجموعة مركز الحليب و في ضل غياب أي تدخل مع أنشطة شركة دانون داخل التراب الوطني يمكن تحديد الأسواق المعنية كما يلي :

• سوق الحليب المصنع؛

• سوق مشتقات الحليب الطازجة؛

المنشودة من طرف شركة دانون تتطابق مع مضامين مخطط المغرب الأخضر على أكثر من مستوى.

فعلى مستوى الحليب الطازج، قد تساهم خطة دانون في تحسين مردودية وإنتاج الحليب مما سيكون له وقع إيجابي على مداخيل المنتجين وبالتالي المساهمة في محاربة الفقر بالعالم القروي.

وفي هذا الإطار وجب التذكير أن 95% من الإنتاج الوطني صادر عن المنتجين الصغار الذين يتوفرون على أقل من 10 بقرات. وبالتالي، فمردودية هذا القطاع قد تشجع المنتجين على توسيع نشاطهم، بالإضافة إلى إمكانية استقطاب استثمارات جديدة للقطاع.

من جهة أخرى، وجبت الإشارة إلى أن تحقيق أهداف المخطط الأخضر يرتكز بشكل واسع على مدى إسهام أبرز المنتجين ومن بينهم مجموعة مركز الحليب في مواكبة الفاعلين في القطاع من خلال دور التجميع المنوط بهم في إطار هذا المخطط.

كما أن عصرنة الإنتاج واستعمال التقنيات المتقدمة من شأنها أن ترفع من مستوى تنافسية القطاع وتعزيز قدراته لمواجهة المنافسة الخارجية التي من المتوقع أن تشتد تبعا للتخفيض الجمركي المنصوص عليه في إطار اتفاقيات التبادل الحر الموقعة من طرف المغرب.

## V. الخلاصات والتوصيات

### أ. الخلاصات :

تشكل عملية اقتناء شركة دانون لحصة من رأسمال مجموعة مركز الحليب تركيزا اقتصاديا بموجب القانون 06-99 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة، نظرا لتوفر مجموعة مركز الحليب على 58% من حصص سوق الحليب المصنع و64% من حصص سوق مشتقات الحليب الطازجة.

يشهد سوق الحليب ومشتقات الحليب الطازجة تمركزا مهما حيث يتوفر المنتجين الست الأوائل على 93% من حصص سوق الحليب المصنع و95% من حصص سوق مشتقات الحليب الطازجة. إلا أنه، رغم هذا التمركز المهم، تبقى فرص الولوج إليه وكذا إمكانية التوسع متاحة بالنسبة للمنافسين وكذا الوافدين الجدد الذين يتوفرون على الإمكانيات المادية والمهنية المطلوبة كما توحى بذلك التجارب الناجحة لبعض الفاعلين في القطاع.

وفيما يخص تحليل الآثار الأفقية للسوق فإن هذه العملية لا تستدعي أي تخوف بخصوص تزويد السوق بالحليب الطازج. كما أبانت الدراسة من الناحية العمودية، أن هذه العملية لن تحدث أي تغيير في بنية السوق. ما

تدريجي للرسوم الجمركية على منتجات القطاع. لذا اتخذت الحكومة مجموعة من التدابير لتنمية القطاع في إطار مخطط المغرب الأخضر.

### ج. تحليل المنافسة في القطاع

يمكن أن نختزل أهم الخلاصات الناتجة عن تحليل المنافسة في هذا القطاع في ما يلي :

- يعتبر قطاع الحليب ومشتقات الحليب الطازجة جد متمركز.
- توجد مجموعة مركز الحليب في وضعية مهيمنة خاصة فيما يتعلق بالحليب المصنع ومشتقات الحليب الطازجة.
- لن يحدث تعزيز مساهمة دانون في رأسمال مجموعة مركز الحليب أي تغيير على مستوى بنية السوق في المدى القريب وذلك لغياب أي أنشطة لدانون قد ينتج عنها تقوية موقع مركز الحليب في السوق المذكورة.
- يمكن لمجموعة مركز الحليب أن تعزز موقعها في سوق مشتقات الحليب الطازجة من خلال التجربة التي تتوفر عليها شركة دانون في هذا المجال.
- تبقى فرص الولوج إلى السوق المذكورة وكذا إمكانيات التوسع في قطاع الحليب ومشتقاته متوفرة بالنسبة للفاعلين الجدد الذين يتوفرون على الإمكانيات المادية والتنظيمية اللازمة، كما تدل على تجربة تعاونية الحليب كوباج وكذا تجربة شركة سافيلي.
- بخصوص التصرفات المنافسة للمنافسة التي قد تمارسها مجموعة مركز الحليب حسب منافسيها، وخاصة فيما يتعلق بالولوج إلى محلات سلسلة المساحات الكبرى مرجان، فإن تخلي الشركة الوطنية للاستثمار عن التسيير المباشر لمجموعة مركز الحليب قد يكون من شأنه وضع حد لهذه التصرفات.

### IV. التحليل الاقتصادي :

- يكتسي قطاع الحليب ومشتقاته دورا مهما في التوازنات السوسيو اقتصادية للبلاد من حيث دوره في التشغيل والأمن الغذائي والحد من ظاهرة الهجرة القروية وكذا تطوير الصناعة الغذائية. ويهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الآثار الإيجابية لعملية التركيز الاقتصادي وذلك بالنظر إلى الاستراتيجية المزمع تنفيذها من طرف دانون وأهداف مخطط المغرب الأخضر.

- وبهذا الصدد، يتضح أن هذه العملية قد تساهم في إنجاز السياسات العمومية الهادفة إلى تطوير قطاع الحليب ومشتقاته، إذ أن الأهداف

## ب. التوصيات :

نظرا لكون هذه العملية لن تحدث في الوقت الراهن أي تغييرات على مستوى بنية السوق نظرا لغياب أي نشاط مباشر لشركة دانون في قطاع الحليب ومشتقاته في المغرب ولكون هذه العملية لا تؤدي إلى أي تجمع لحصص السوق لفاعلين متواجدين.

- بناء على تحليل المنافسة في السوق، الذي أبان عن عدم وجود إشكاليات على مستوى التزود بالحليب الطازج من طرف الفاعلين في قطاع الحليب المصنع ومشتقات الحليب، واعتمادا على النتائج الاقتصادية الإيجابية المتوخاة من هذه العملية، خاصة على مستوى تفعيل مقتضيات مخطط المغرب الأخضر الرامي إلى الرفع من جودة الحليب ومردديته وكذا عصرنة طرق الانتاج مما سينتج عنه للرفع من مستوى المنتجين وظهور فاعلين أكثر تنافسية.

- ونظرا لكون سوق الحليب لا زال يتيح فرصا حقيقية للولوج والتوسع بالنسبة للوافدين الجدد خاصة وأن معدل الاستهلاك الوطني للفرد لا زال ضعيفا وأن الإنتاج الوطني لا يغطي سوى 85% من الطلب المطروح على المستوى الوطني،

**فإن مجلس المنافسة يقترح قبول عملية التركيز موضوع الإستشارة.**

عدا التحولات في العلاقات البنوية بين مجموعة مركز الحليب وشركة مرجان الشيء الذي من المنتظر أن يلعب دورا إيجابيا في تدعيم المنافسة كما جاء على لسان الفاعلين في القطاع.

من جهة أخرى تطرح هذه الدراسة بعض التخوفات للفاعلين في القطاع بخصوص التصرفات المخلة بالمنافسة التي قد تلجأ لها مجموعة مركز الحليب، رغم وضعها المهيمن في السوق، جراء اللجوء إلى سياسة شرسة في التخفيضات وتجهيز محلات البيع بثلاجات متخصصة لطرحة منتوجات مركز الحليب.

أما بخصوص التحليل الاقتصادي فقد أبانت الدراسة على أن هذه العملية توحى بنتائج إيجابية بحيث أن استراتيجية شركة دانون تتناغم تماما مع الأهداف المسطرة في مخطط المغرب الأخضر وخاصة فيما يتعلق بتحسين المردودية والإنتاجية والجودة، وبالتالي الرفع من مستوى مداخيل المنتجين الصغار الذين يتوفرون على أقل من 10 بقرات والذين يوفرون 95% من مجموع الانتاج الوطني في القطاع. كما أن عصرنة أساليب الإنتاج وذلك بالاعتماد على تقنيات أكثر تطورا سوف ترفع لا محالة من تنافسية القطاع وتؤهله لمواجهة تبعات التحرير التدريجي على مستوى التعرفة الجمركية في إطار اتفاقيات التبادل الحر.

مجلس المنافسة  
[www.conseil-concurrence.ma](http://www.conseil-concurrence.ma)

الجزء الثالث :

ملخصات

دراسات التنافسية



## 1- التنافسية في قطاع زيوت المائدة

---

# فهرس

## ملخص

1- لمحة عامة عن صناعة زيوت المائدة

ا-اهمية زيوت المائدة داخل فرع الأجسام الدهنية

ب-عملية الانتاج وعناصر تكلفة زيوت المائدة

ج- الفترات المهمة في تاريخ قطاع زيوت المائدة بالمغرب

2-تحرير قطاع زيوت المائدة وتقنيته

ا- إصلاحات نهائية التسعينيات

ب-الاطار التنظيمي

3-العرض والطلب على زيت المائدة

ا-العرض والطلب على المستوى العالمي

ب-العرض والطلب على المستوى الوطني

4- بنية السوق

أ- تحليل الفاعلين

ب- تطور تركيز السوق

5-الجوانب الافقية للمنافسة

ا-الحواجز الموضوعة على دخول السوق

ب-التنوع والتموقع التسويقي للفاعلين

6-الجوانب العمودية للمنافسة

7-تحليل مخاطر المنافسة

خلاصات

## ملخص

احد عشرة سنة من التحرير. شهد قطاع زيوت المائدة اصلاحين سنتي 1996 و2000 اديا الى الحد من تدخل الدولة في القطاع ورفع الحواجز الجمركية على المواد الاولية المستخدمة في هذه الصناعة بما فيها البذور الزيتية والزيوت الخام الموجهة للتكرير والتعليب. اما اليوم فان الاطار التنظيمي للقطاع تحكمه اعتبارات صحية وحمائية لصحة المستهلك. حيث تخضع زيوت المائدة - على غرار باقي المواد الغذائية - للقانون رقم 28-07 الصادر في 18 مارس 2010 والمتعلق بالسلامة الصحية للمواد الغذائية.

اعتماد كبير على الاستيراد . تشير تحاليل المنتجات والتكاليف ان 70 الى 85 % من اسعار زيوت المائدة ترتبط بتكاليف المواد الأولية التي يتم استيرادها بحيث تشكل ما يزيد عن 80% من حجم الإنتاج. وبذلك يكون ثمن زيت المائدة مرتبطا ارتباطا وثيقا -بنسبة ما بين 60 و 80 % - بتطور الاسعار العالمية للنباتات الزيتية.

اما الخاصية الثانية الاساسية لهذا القطاع فترتبط بطبيعة المنتج : كونه يدخل ضمن قائمة المواد الاساسية ولا يتوفر على بدائل مباشرة. لكن الطلب عليه رغم ذلك غير منفصل تماما عن الثمن. لذلك فمن يطبق سعرا اقل يكون مبدئيا قادرا على بيع كمية اكبر.

طلب عالمي متزايد يؤدي تخفيض الطلب على المستوى الوطني. يتم توجيه زيوت المائدة بالاساس للاستهلاك البشري. ومع التزايد الديمغرافي والنمو الاقتصادي للبلدان النامية - شمال افريقيا جنوب اسيا والصين- فقد تزايد حجم الاستهلاك العالمي الموجه للتغذية بنسبة الثلث ما بين 1998 و2008. كما ان استعمال الوقود الحيوي تزايد بشكل كبير -بنسبة 45% في السنة- ما بين 2005 و 2010 مما ادى لزيادة الطلب. وبذلك لوحظ تغير في الاسعار بلغ ما بين سنتي 2005 و2007 نسبة 81 % بالنسبة للنباتات الزيتية و 82 % بالنسبة للزيوت. وتميزت سنة 2008 بارتفاع مهول في الاسعار العالمية حيث بلغت الزيادة نسبة 140 % مقارنة مع السنة الماضية، ناجمة ايضا عن المضاربات في سوق المواد الأولية.

وكان لغلاء الاسعار العالمية تاثير على الاسعار الوطنية التي ارتفعت بنسبة 40 % ما بين 2004 و 2008. ونتيجة لذلك وبالرغم من استمرار ارتفاع عدد الساكنة فان الطلب شهد انخفاضا خلال ثلاث سنوات المتتالية 2006 و2007 و 2008 ليرتفع من جديد خلال سنة 2009 حيث بلغ 391 000 طنا.

احتكار قلة ورائد بلا منازع. يتقاسم قطاع زيوت المائدة خمسة فاعلين اساسيين : لوسبور كريستال وزيوت سوس وسافولا وسيوف ومصيرات مكناس. و في سنة 2010 استحوذ الفاعل الاول اي لوسبور كريستال على نسبة 60 % من حصص السوق. اما عافية التابعة للمجموعة السعودية سافولا فدخلت للسوق سنة 2004. ورغم انها جندت وسائل هامة اتاحت لها الحصول على 17 % من حصص السوق الا ان بنية هذا الاخير ظلت في مجملها ثابتة : لا تزال لوسبور كريستال تهيمن على حوالي ثلثي القطاع، ويشكل وزن الفاعلين الثلاث الاوائل المتنافسين 98 % . اي كما كان عليه قبل دخول سافولا. مما يدل على ان هذا الوافد الجديد استطاع ان ينتزع بعض حصص السوق من الفاعلين المتحديين وليس من الفاعل الرائد.

جاذبية محدودة للسوق. يتسم سوق زيوت المائدة بقوة الحواجز البنيوية : لا يمكن الولوج للسوق من دون ضخ استثمارات ضخمة في البنية التحتية (اقتناء الآلة الصناعية) ومن دون القدرة على وضع شبكة فعالة لتوزيع المنتج. ومن جهة ثانية فان الهوامش الضعيفة التي تشير اليها تحاليل المنتج والتكاليف - من 3 الى 6 % - تزيد من امد استخلاص عائدات الاستثمارات. وأخيرا فان هيمنة لوسبور كريستال وقدرتها على وضع حواجز استراتيجية - نطاق المنتجات وصيت العلامات - تجعل من الصعب الولوج للقطاع.

من ناحية المنافسة العمودية تعتمد سلسلة القيم على قدرة الشراء وقدرة البيع. يمكن تقسيم سلسلة قيم القطاع الى خمسة مراحل (التموين والطحن والتكرير والتعليب والتسويق والبيع). وقد كشفت المقابلات التي تم إجراؤها خلال هذه الدراسة بان المرحلة الاولى تشكل امتياز تنافسيا مهما بالنظر لما للمواد الاولية من تاثير على بنية التكاليف.

اما مرحلة الطحن فهي متفاوتة المردودية خاصة بالنظر لضعف تنافسية «المسحوق» المنتج محليا مقارنة مع المستورد. ولا تزال زيوت سوس وحدها من يتخصص في هذه المرحلة اما باقي الفاعلين فيقومون بالاستيراد المباشر للزيوت الخام، واستغنوا عن مرحلة الطحن ليكرسوا جهودهم للتكرير.

وضع الفاعلون خلال عملية التحرير برامج مهمة للاستثمار من اجل تحديث وسائلهم الصناعية، واصبحوا جميعا يتقنون مرحلة التكرير حيث حصلوا على شواهد الجودة.

وتشكل اخيرا مراحل التعليب والتسويق والبيع العنصر الثاني من حيث الاهمية الذي يسمح للفاعل بتعزيز قدراته ومواجهة المنافسة. وهكذا قامت سافولا عند دخولها للسوق بوضع الية مهمة للتواصل ومارست ضغطا قويا على الاسعار. وقد سمحت لها هذه الإجراءات بامتلاك 15 % من حصة السوق في ظرف لا يتعدى ثلاث سنوات فقط. كما تمكنت لوسبور كريستال بفضل سن سياسة تواصلية ناجحة وتنوع نطاق المنتجات من مواجهة هجوم سافولا. وبالمقابل لم يكن رد فعل زيوت سوس قويا بما يكفي وخرجت خاسرة بنسبة 10 % من حصص السوق خلال نفس الفترة.

وعلى مستوى شبكة التوزيع، فان توجيه الزيوت المصفاة والمعلبة نحو المستهلك النهائي يتم عبر ثلاث قنوات للتوزيع : القناة غير المباشرة (بواسطة الموزع) والقناة المباشرة (البيع من طرف المنتج للباعة بالجملة ونصف الجملة وبالتقسيط) والبيع المباشر للمساحات الكبرى والمتوسطة.

تاريخ تنافسي زاخر بالاحداث. خلال السنوات التي تلت دخول سافولا للسوق تمت معاقبة اربعة خروقات لقانون المنافسة والاشتباه فيها (المنافسة غير الشريفة، تشويه سمعة منتج، والاغراق، الاستغلال التعسفي لوضع مهيمن). وفي سنة 2011 – رغم استمرار التوترات حول التوزيع وخاصة حظر بيع منتجات سافولا بالمساحات الكبرى والمتوسطة التابعة للمجموعة المالكة للوسبور كريستال - فان هذه الممارسات في اغلبها قد انتهت. ورغم ذلك فان التطورات الأخيرة المسجلة في الاسعار (الزيادة) وفي حجم الانتاج (انخفضت في سنتي 2007 و 2008) من شأنها ان تكون مصدر اشتباه في إمكانية حصول اتفاقات بين الفاعلين. وينبغي رغم ذلك إضفاء طابع النسبية على هذه الأخيرة بالنظر لبنية السوق : ذلك ان اتخاذ الفاعل المستحوذ على 60 % من حصة السوق لاي اجراء قد يكون فعلا كافيا للتأثير على المكونات الأساسية للسوق(السعر ومستوى الانتاج).

## 1- لمحة عامة عن صناعة زيوت المائدة

### أ- أهمية زيوت المائدة داخل فرع الأجسام الدهنية

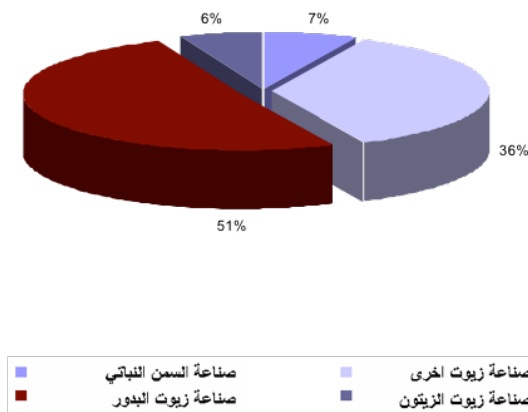
تعتبر الدهون عناصر ضرورية لتغذية الإنسان بالنظر لاهميتها في انتاج احتياطات الطاقة ولقيمتها الغذائية ودورها في حفظ حرارة الجسم. لذا، فالجوانب الاقتصادية والتنافسية لهذا القطاع تكتسي أهمية بالغة من اجل ضمان التزود بهذا المنتج الأساسي.

ومن الناحية الصناعية فالمواد الدهنية تستعمل أيضا في صناعة الصابون ومواد التشحيم وفي تصنيع العديد من الأدوية ومستحضرات التجميل.

ويتم عموما التمييز بين صنفين كبيرين من الاجسام الدهنية : الزيوت (سوائل ذات حرارة محيطية) والشحوم (المعجونة او الصلبة ذات حرارة محيطية). ومن ضمن الزيوت الغذائية من اصل غير حيواني نجد من حيث التصنيفات الاقتصادية: زيوت الزيتون وزيوت المائدة. ويتم استخلاص هذه الأخيرة خاصة من الصوجا وغيرها من النباتات كالكولزا وعباد الشمس وبالما الافريقية.

بالمغرب يغلب على فرع الأجسام الدهنية النشاط الصناعي المرتبط بزيت المائدة (أو زيوت البذور) سواء من ناحية الإنتاج او القيمة المضافة او القوى العاملة.

### توزيع الانتاج الصناعي للاجسام الدهنية بالمغرب



المصدر: المندوبية السامية للتخطيط

وتستجيب كل من الزبدة النباتية وزيت الزيتون وزيت المائدة للحاجيات الغذائية للإنسان. ومن الناحية البيولوجية يمكن لهذه المنتجات ان تعوض بعضها البعض. وبحسب المندوبية السامية للتخطيط فان زيت المائدة يمثل اكثر من ثلثي حجم الاستهلاك من الاجسام الدهنية بالمغرب. ويرجع سبب ذلك خاصة لكون هذه الأخيرة تشكل المادة الأقل سعرا من بين الأجسام الدهنية.

### مقارنة اسعار المنتجات البديلة لزيت المائدة خلال الفترة الأخيرة

المعدل	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	
3,49	2,74	3,97	5,01	3,46	2,83	3,54	3,49	3,55	3,29	3,2	3,1	زيت الزيتون/ زيت المائدة
3,42	3,48	3,92	3,81	3,1	3	3,13	3,5	3,4	3,34	3,49	3,45	الزبدة الصناعية/ زيت المائدة
5,37	3,87	4,85	5,22	5,17	5	5,38	5,83	5,95	5,94	5,95	5,95	الزبدة البلدية/ زيت المائدة

المصدر : من خلال النشرة الاحصائية للمغرب

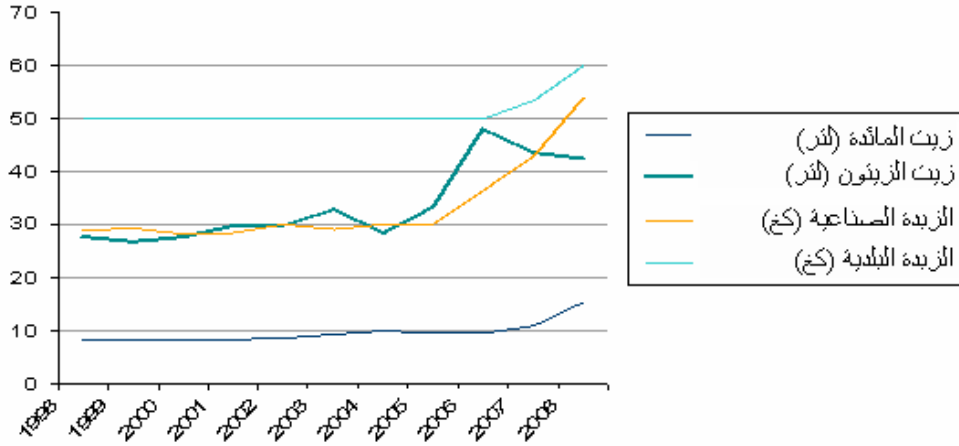
ومن المهم الاشارة الى ان الأجسام الدهنية هي المادة الغذائية الاساسية التي عرفت اكبر زيادة في الاسعار خلال الفترة ما بين 2000 - 2008:

مؤشر كلفة العيش على المستوى الوطني ( الوسط الحضري )									
2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1989 : 100
اساس 100 : 1989									
( مادة 385 )									
194,2	181,8	176,1	169,5	169	166,4	164,2	157,5	159,1	الاغذية
180,1	154,2	147,7	147	145,7	143,2	143,3	142,4	141,8	حبوب ومنتجات من مشتقات الحبوب
160,4	154,2	148,4	145,6	143,1	144,8	142,7	139,7	137,4	حليب ومنتجات من مشتقات الحليب
221,3	186,6	178,8	154,3	146,9	149,6	139,9	140,1	135,3	الاجسام الدهنية
193,7	185,8	191,4	183,9	188,9	183,3	176,6	165,1	162,8	اللحوم
236,9	214,2	192,7	183,1	178,9	179,8	179	166,9	178,1	الاسماك الطرية
180	177,5	176,4	175	174,3	171,9	174,4	168,6	164,4	الاسماك المصبرة
205,1	214,4	195,7	185	183,5	193	192,1	166,7	196,2	الخضر الطري
260,5	233,5	228,6	219	194,3	189	217,9	234,2	224,3	الخضر الجافة
206,7	202,5	188,8	182,1	180,7	180,8	179,1	177,4	173,4	الخضر المصبرة
264	243,6	210,4	216,8	230,4	207,5	214,4	205,4	174,8	الفواكه الطرية
193,5	190,3	185,8	180,8	173,9	170,1	175,7	165,4	162,9	الفواكه الجافة
102,1	101,7	101,6	101,9	101,7	101,7	101,3	101,4	102,2	الفواكه المصبرة
146,1	141,7	134,6	127,3	127,9	126,9	127,5	126,7	126,1	سكر ومنتجات سكرية
117,3	115,9	113,6	112,3	111,2	111,1	111,3	112,4	115,4	قهوة وشاي ونباتات منكهة
193,3	189,4	182,2	180	180,7	185,2	192	206,6	246,4	منتجات غذائية اخرى
174,2	173,8	172,5	170,4	168,6	166,9	168,7	161,6	154,1	مشروبات
231,7	226,8	222,6	210,4	197,9	186	181,1	181,1	181,1	تبغ وسجارة

المصدر : تم انجازه بالاعتماد على النشرة الاحصائية للمغرب

وقد سجلت زيوت المائدة متبوعة بالزبدة الصناعية، داخل مجموعة الأجسام الدهنية، اهم تطور نسبي خلال نفس الفترة. ويبقى رغم ذلك سعر اللتر الواحد من زيت المائدة يساوي نصف سعر اللتر الواحد من زيت الزيتون.

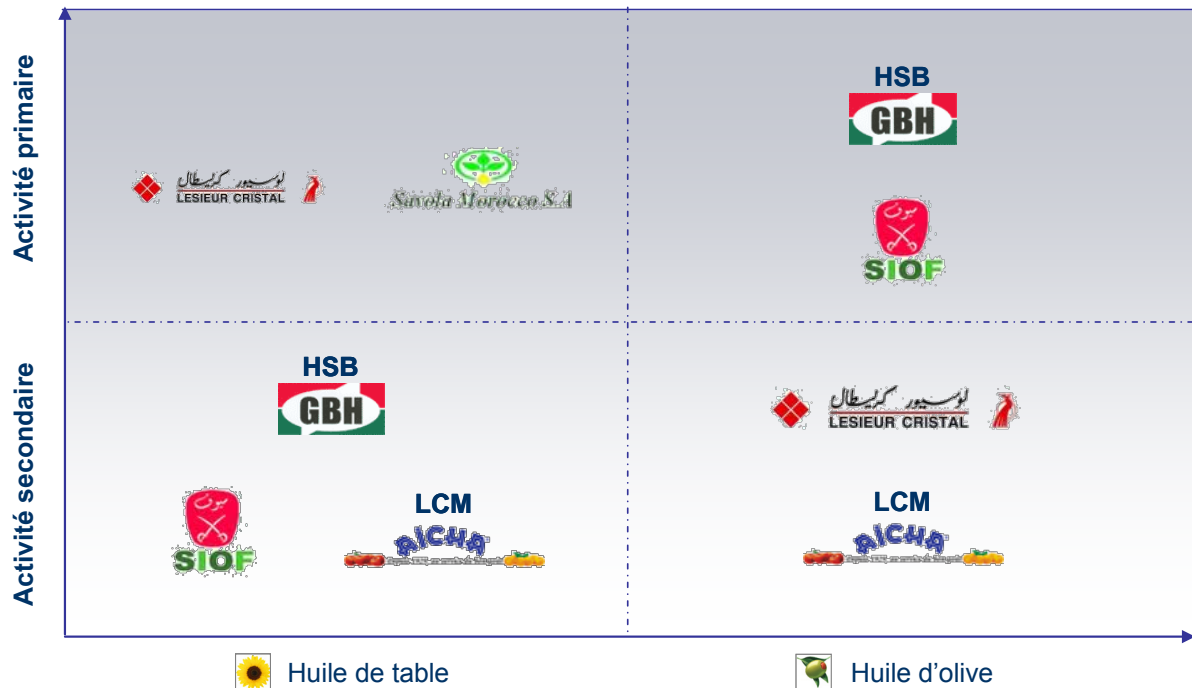
### تطور متوسط اسعار بيع زيت المائدة وبعض المواد البديلة بالتقسيط بالدرهم المسجل بالدار البيضاء



المصدر : أنجز بالاعتماد على النشرة الإحصائية للمغرب

يعتبر زيت الزيتون البديل الأول لزيوت المائدة رغم ان هذا الأخير يبقى الجسم الدهني الأكثر استهلاكاً بالمغرب- خاصة بسبب ثمن البيع للمستهلك.

ورغم ذلك فان الظروف المناخية للمملكة تعد جد ملائمة لإنتاج الزيتون وتحويله الى زيت. لذا فان اربعة فاعلين من بين الخمسة المتواجدين بقطاع زيت المائدة ينتجون كذلك زيت الزيتون. ويشكل زيت الزيتون النشاط الأساسي بالنسبة لاثنتين منهم ( زيوت سوس وسيوف). وبالنسبة لمصبرات مكناس فان زيوت المائدة وزيت الزيتون تشكل أنشطة ثانوية. والخلاصة ان لوسبور وسافولا وحدهما اللتان تجعلان من زيت المائدة نشاطهما الأساسي.



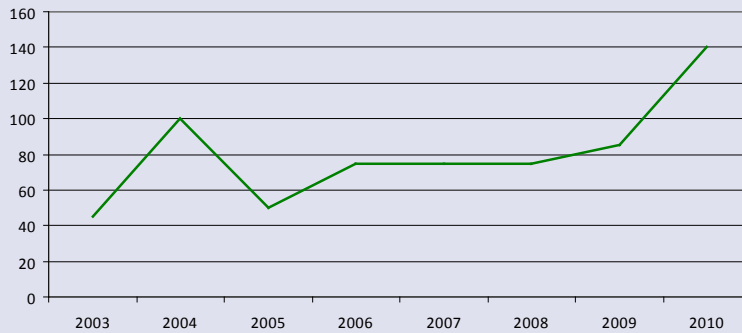


## نظرة مفصلة عن انتاج زيت الزيتون

تغطي زراعة الزيتون 785000 هكتارا من التراب الوطني وينتج المغرب حوالي 1500000 طن من الزيتون و140000 طن من زيت الزيتون يتم تخصيص 1 على سبعة منها أي 21000 طن للتصدير. ويساهم هذا الانتاج بنسبة 5 % في الناتج الوطني الخام للمملكة.

ويهدف مخطط المغرب الاخضر لتعزيز هذا الفرع من خلال تحقيق مستوى انتاج يبلغ 120000 طن من زيت الزيتون يخصص للتصدير في افق 2020. ومن المتوقع ان تؤدي هذه الزيادة في الانتاج الى خفض السعر المحلي لزيت الزيتون مما سيعزز امكانية تعويضه لزيت المائدة.

تطور الانتاج الوطني من زيت الزيتون (بالاف الاطنان)



المصدر : COI / FAO

## ب - عملية الانتاج وعناصر تكلفة زيوت المائدة

يتم استخراج الزيوت والزبدة النباتية من البذور ونواة الفواكه او فواكه النباتات الزيتية. وتمر العملية الكلاسيكية لاستخراج من ثلاث مراحل :

### 1 - تحضير البذور

غربلة وتمشيط وسفط البذور. وتسمح هذه المرحلة بالتخلص من الاجسام الغريبة والبذور المكسرة. وتعتبر اساسية لضمان جودة المنتج النهائي.

### 2 - الحصول على الزيت الخام

#### بالضغط او الطحن

ضغط البذور او طحنها. تتم هذه العملية باستعمال ضاغطة ميكانيكية ذات براغين مفتوحين. يقوم البراغي الاول بتوجيه النواة نحو اسطوانة مثقوبة بينما يسمح البراغي الثاني بعملية الطحن، ثم ينساب الزيت عبر الاسطوانة (يسمى زيت الضغط الأول) بينما يتم القاء «المسحوق» (الاسم الذي يطلق على بقايا هذه المرحلة) بالطرف المقابل من آلة الضغط.

ويحتوي المسحوق على ما بين 5 الى 18 % من الزيت. ويمكن استخراج هذا الأخير بإضافة مادة محللة تحت الضغط، ومن خلال التسخين حيث يطفو الزيت المتبقي على السطح ويتم جمعه. ويطلق على هذا الزيت اسم زيت الضغط الثاني. وعندما لا يتم استخلاص الزيت من «المسحوق» بواسطة المادة المحللة فانها تقدم كعلف للحيوانات.

يتم تسطيح البذور عبر تمريرها بين اسطوانتين او بواسطة معصرة بالرحى. وتسهل هذه الطريقة اشباع المطحون بشكل جيد بالمواد المحللة في المرحلة الموالية.

### الاستخلاص بواسطة المادة المحللة

المادة المحللة الأكثر استعمالا هي الهكسين وهي عبارة عن جزيئة لا قطب لها. وتتميز المركبات العديمة الاقطاب، على غرار الاجسام الدهنية، بخاصية عدم التحلل داخل المركبات كالماء، لكنها تتحلل داخل المحلات العديمة الاقطاب كالهيكسين. وبذلك فالمواد الدهنية تختلط اذن بالهيكسين ولا تختلط بالماء.

وبما ان درجة تبخر الهيكسين اقل من درجة تبخر المواد الدهنية المراد استخلاصها، فانه من السهل اذن فصل هذين المركبين من خلال تسخين خليطهما.

### 3 - التكرير

ان الهدف من التكرير هم تنقية الزيوت الخام النباتية. فهذه الاخيرة تحتوي على عدة مكونات بعضها ذو منفعة (الفيتامينات، غير القابل للتحليل الخ) بينما يسبب البعض الاخر لجودتها او يضر بالصحة (العلكة، الاحماض الدهنية الحرة، الملونات، المنكهات، الخ). ويتمثل التكرير في التخلص من هذه المكونات الضارة من اجل الحصول على زيت ذو جودة عالية من حيث الذوق والخصائص الكيميائية.

العملية الاولى : ازالة الصمغ (او التخلص من العلكة). ويتعلق الامر بتخليص الزيت من العناصر التي لا تصنف في قائمة «ترسكليسيريدي» فيتم معالجة العلكة بواسطة حامض يقوم بنزع « ترسكليسيريدي».

العملية الثانية : التحييد. تشكل الاحماض الدهنية الحرة نسبة مهمة من الشوائب العالقة بالزيوت الخاضعة للتكرير. وتتمثل مرحلة التحييد في حذف هذه المركبات التي قد تسرع عملية اكسدة الزيت. وتتم هذه العملية بواسطة الصودا الكاوية يعقبها غسل بالماء والتجفيف.

العملية الثالثة : تغيير اللون. الهدف من هذه العملية هو تخليص الجسم الدهني من الحبات الملونة العالقة به لان هذه الاخيرة قد تتحلل مع مرور الوقت مما يؤدي الى تغيير لون الزيت.

العملية الرابعة : التصفية. تسمح هذه العملية بالحصول على زيت صافي ولامع.

العملية الخامسة : ازالة الروائح . يتعلق الامر بتخليص الزيت من الرائحة الكريهة والشوائب الزائدة. ويتم القيام بهذه العملية عبر التقطير بدون هواء تحت درجة حرارة عالية (180 الى 200 درجة مائوية) وتسمح هذه العملية بالحفاظ على الفيتامين E.

من الناحية التقنية يعتبر الحصول على الزيت الخام وتصفيته عملية واسعة الانتشار وسهلة نسبيا وغير مكلفة. ويمكن حصر حصة التكاليف حسب النوع وبالمقارنة مع التكاليف الاجمالية للانتاج كما يلي:.

تعليق	المعدل المرجح ل 5 سنوات	المعدل المرجح	الحصص
شكل المعدل المرجح للمشتريات التي اعيد بيعها 4.3 % من اجمالي تكاليف الاستغلال برسم ميزانية 3 سنوات الاخيرة موضوع هذه الدراسة. وفي سنة 2008 تراوحت هذه النسبة بحوالي 3 %.	4,32%	3,09%	حصة المشتريات التي اعيد بيعها من السلع/ تكاليف الاستغلال
شكل المعدل المرجح من مشتريات المواد الاولية والمواد المستهلكة و مواد التعليب وغيرها نسبة 81.3 % من تكاليف الاستغلال برسم الميزانيات الثلاث الاخيرة.	81,30%	83,82%	حصة المشتريات المستهلكة من المواد والادوات/ تكاليف الاستغلال
تمثلت التكاليف الاخرى الخارجية في اقساط عقود الايجار ومصاريف الاكزية وتكاليف الصيانة وشكل المعدل المرجح للمشتريات المبيعة 4.3 % من اجمالي تكاليف الاستغلال برسم ميزانية الثلاث سنوات الاخيرة.	6,54%	5,82%	حصة باقي التكاليف الخارجية/ تكاليف الاستغلال
شكلت التكاليف الضريبية معدل مرجحا بنسبة 0.25 % من اجمالي تكاليف الاستغلال برسم ميزانية 3 سنوات الاخيرة. وفي سنة 2008 لم تمثل سوى حوالي 0.8 %.	0,24%	0,18%	حصة الضرائب والرسوم/ تكاليف الاستغلال
شكلت تكاليف المستخدمين معدلا مرجحا بحوالي 4.25 % من اجمالي تكاليف الاستغلال برسم ميزانية 3 سنوات الاخيرة.	4,24%	3,86%	حصة تكاليف المستخدمين / تكاليف الاستغلال
شكلت المنح المخصصة لعائدات الاستثمار نسبة ما يفوق من 3.36 % من اجمالي تكاليف الاستغلال برسم ميزانية 3 سنوات الاخيرة.	3,36%	3,21%	حصة منح الاستغلال/ تكاليف الاستغلال

ويتمثل الرهان الاساسي بالنسبة للفاعلين في هذا القطاع في القدرة اولا على شراء بذور زيتية و/او زيوت خام باثمنة جيدة.

## ج - الفترات المهمة في تاريخ قطاع زيوت المائدة بالمغرب

يمكن تقسيم تاريخ القطاع بالمغرب الى فترات كبرى:

### 1 - هيكله القطاع (1941-1996)

تميزت هذه المرحلة التي امتدت من 1941 الى 1996 بتدخل السلطات العمومية في مختلف مستويات هذا القطاع. وخلال العقود الاولى ظهر عدد من الفاعلين المحليين بمختلف المدن الكبرى بالمملكة (الدار البيضاء وفاس واكادير والقنيطرة وبنو ملال، الخ). وفي اواسط الثمانينات كان المغرب يتوفر على 14 وحدة للتكرير في المدن الكبرى. وكان الفاعلون يتشكلون على العموم من منتجي زيت الزيتون الذين ينوعون انتاجهم بولوج قطاع زيت المائدة. وكان حجم الانتاج لدى مختلف الفاعلين منخفضا نسبيا والتقنيات المستخدمة لا تزال تقليدية.

ومع بداية التسعينيات - قبل بداية مسلسل تحرير القطاع - اندمج خمسة فاعلين لتكوين الفاعل العملاق لوسبور كريستال الذي أصبح منذ 1990 في ملكية الشركة الوطنية للاستثمار I'ONA/SNI

## 2 - انتقال (1996-2000)

في سنة 1996 شكلت التطورات التنظيمية بداية تحرير القطاع. وتم تدريجيا تحرير اسعار البذور الزيتية ونصف المنتجات (المسحوق) عند الانتاج، كما تم تحرير هوامش الربح، والترخيص باستيراد البذور والزيوت والمسحوق. ولتسهيل العبور تم في مرحلة اولى اعتماد نظام تعريفي يرمي لحماية الانتاج الوطني، وقامت الدولة بمواصلة دعم الانتاج المحلي لبذور عباد الشمس وضمنت للفاعلين بشكل غير مباشر هامشا للربح.

وقد عرفت نهاية التسعينيات رغم ذلك خروج 7 فاعلين «صغار» من السوق لعدم قدرتهم على مواجهة المنافسة.

## 3 - التحرير (2000-2004)

منذ فاتح نونبر 2000 تم تحرير الاسعار بشكل كامل وحذف الدعم. واصبحت القدرة على استيراد البذور او الزيوت الخام بتكلفة اقل احد العوامل الاساسية للنجاح.

وخلال هذه الفترة حقق الفاعلون الاساسيون استثمارات مهمة من اجل تحديث آلات الانتاج ومواجهة المنافسة المتزايدة.

## 4 - حرب الاسعار (2004-2006)

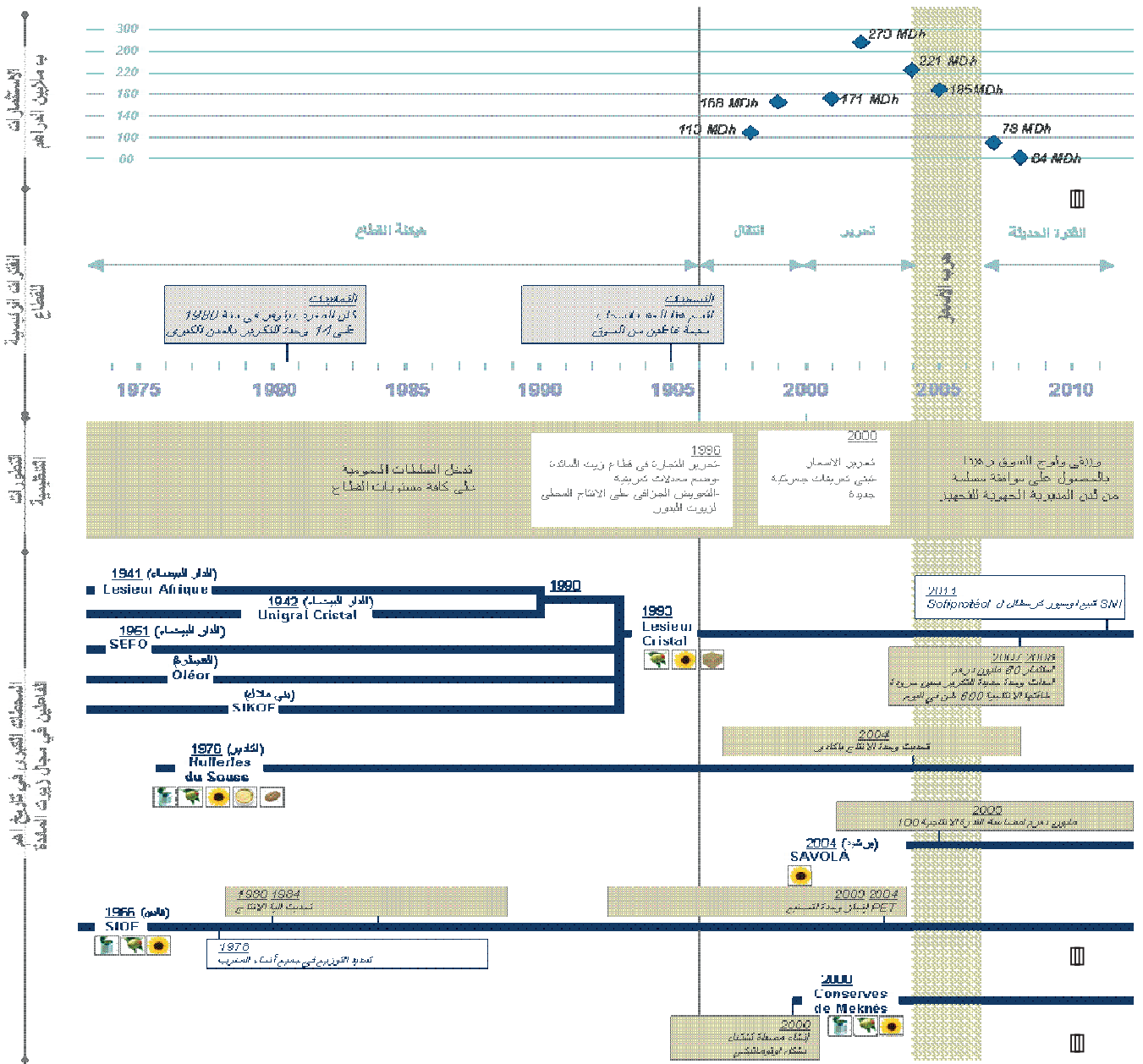
اتسمت سنة 2004 بدخول سافولا للسوق وهي فرع لاحدى المجموعات السعودية. وقد زرع هذا الوافد الجديد وصاحب رساميل ضخمة التوازن القائم وتسبب في قيام حرب اسعار استمرت خلال سنتين وانتهت بمتابعة سافولا بتهمة البيع بالخسارة.

## 5 - الفترة الاخيرة (2006-2011)

خلال الفترة الاخيرة اصبح خمسة فاعلين يفتسمون السوق : لوسبور كريستال، وسافولا، وزيوت سوس، وسيوف ومصبرات مكناس. لكن لوسبور كريستال يظل الرائد في السوق بدون منازع لاستحواذه على 60 % من حصص السوق.

ومنذ 2007 واجه القطاع موجة من ارتفاع الاسعار العالمية للزيوت الخام أثرت بشكل كبير على هذا المنتج الذي يرتبط سعره النهائي بنسبة اكثر من 80 % بسعر المواد الاولية المستوردة اساسا.

وتلخص الخطاطة اسفله التطورات الكبرى للقطاع وللمختلف الفاعلين:



المصدر: وزارة الصناعة والتجارة (حجم الاستثمارات) ومقابلات وعناصر الاتصال المتوفرة لدى الفاعلين (التواريخ الأساسية وطبيعة الاستثمارات)

## 2- تحرير قطاع زيوت المائدة وتقنيته

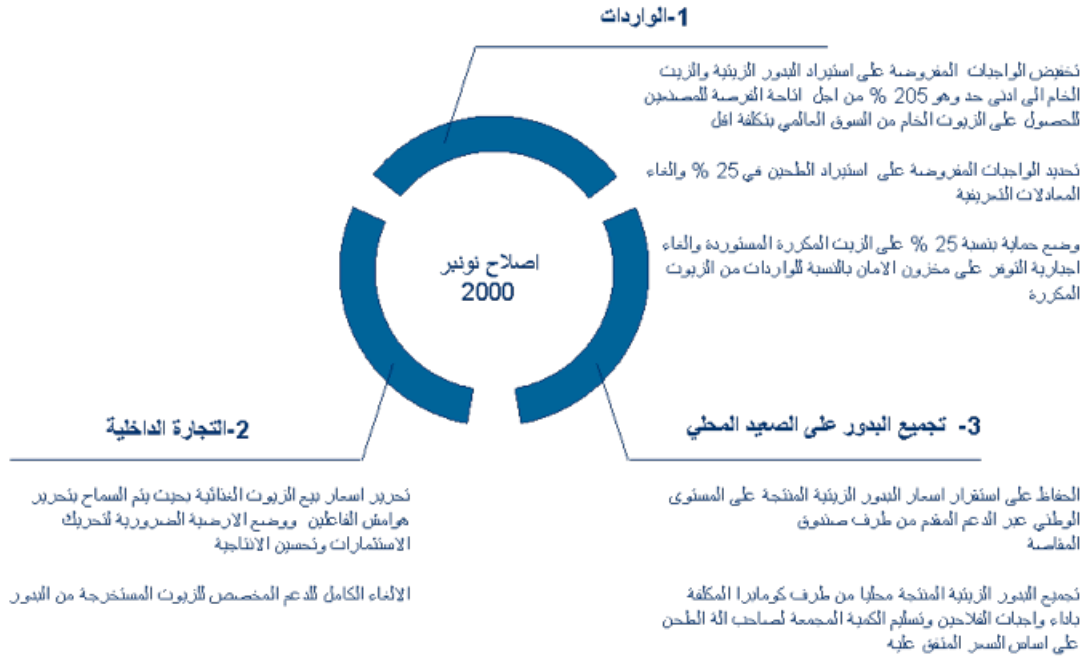
### أ- إصلاحات نهاية التسعينيات

شهد الإطار التنظيمي لزيوت المائدة آثار إصلاحين أساسيين خلال سنوات التسعينيات. وادى ذلك الى تحرير هذا الفرع على مستويات، واثّر كثيرا على هذا القطاع المرتبط ارتباطا وثيقا - بنسبة 80 % - بالواردات.

وهكذا وإذا ظل تدخل الدولة مهما على كافة المستويات الى حدود سنة 1996، فإنه تقلص بشكل كبير خلال تحرير التجارة الخارجية وخلال وضع معادلات تعريفية وتعويضات جزافية لفائدة المنتجين المحليين لزيوت البذور. ورغم ان اجراءات تحرير الاسعار وهوامش الربح سهلت استيراد بذور الزيوت والمسحوق، الا ان اسعار الاستهلاك ظلت في مستواها لسنة 1996 بفضل اتفاق بين الدولة والمنتجين. التزم المنتجون بموجبه باحترام الاسعار مقابل الحصول على حماية الدولة في حال حصول تغييرات على الاسعار العالمية وتطبيق دعم جزافي على الاستهلاك.

وفي نونبر 2000 تم تحرير الاسعار وتحديد تعريفات جمركية جديدة من اجل تصحيح تعثرات النظام السابق والتي حالت دون حصول مجهود استثماري وتحديث صناعي. وتأثرت بذلك مردودية المقاولات بشكل كبير لانها كانت تعتمد اساسا على منح الدعم. وكان الامر يتعلق بضمان حضور اقوى للفاعلين (بالنظر لكون هؤلاء كانوا يعانون من التعريفات الجمركية من جهة ومن اتفاق اعتدال الاسعار ونظام التعويض من جهة ثانية) ومنح المستهلكين مجموعة كبيرة من الزيوت الغذائية باثمنة متفاوتة وذلك من خلال ضمان منافسة سليمة وشريفة بين الفاعلين، وحماية دخل الفلاحين المنتجين للبذور الزيتية، واخيرا بتخفيف عبء الدولة وتسهيل تحديد افضل للجهات المستهدفة بالمساعدات الممنوحة لفرع البذور الزيتية.

يمكن تلخيص المحاور الثلاثة لإصلاح نونبر 2000 في الخطاطة التالية:



## ب- الإطار التنظيمي

يخضع قطاع زيت المائدة لمقتضيات القانون 99-06 المتعلق بتحرير الاسعار والمنافسة والذي يؤكد على مباد حرية الاسعار وحرية اللجوء لباقي وسائل المنافسة ووجوب اشهار الاسعار باستعمال الوسائل الملائمة التي تتيح اخبار المستهلك بشروط البيع.

وقد غير هذا القانون شروط دخول سوق زيت المائدة والذي كان رهينا في السابق بالحصول على ترخيص. اما اليوم فقد اصبح الولوج حرا ولا يتطلب سوى تقديم طلب للمدير الجهوي للتجهيز وللمدير المركز الجهوي للاستثمار او لرئيس المجلس البلدي للجهة الذي سيتم فيه اقامة الوحدة الصناعية.

ان قطاع زيت المائدة يخضع لتنظيمات مرتبطة بالمنتجات وبعملية انتاج الزراعة-الغذائية. ويهدف هذا التنظيم الى تحديد معايير الجودة وضمان السلامة الصحية للمستهلك من قبيل مراقبة وتفادي المخاطر التي تهدد الافراد والتي قد تؤثر على صحتهم الجسدية والنفسية. وتخضع صناعة زيوت المائدة خاصة لمقتضيات القانون 07-28 الصادر ب 18 مارس 2010 حول السلامة الصحية للمنتجات الغذائية.

لقد تم ادماج معيرة قطاع زيوت المائدة ضمن المعايير الخاصة بصناعات الاجسام الدهنية. ويحدد القرار الوزاري لسنة 25 نونبر 1950 في الفصل 6 انواع الزيوت المختلفة المعنية بالقانون (الطبيعية، والصافية، وزيوت القطع، والخلط) ويحدد خصائص هذه الزيوت.

## 3- العرض والطلب على زيت المائدة

إن تحليل العرض والطلب على زيوت المائدة ينبغي ان يتم على المستويين الوطني والعالمي لان المواد الاولية تشكل ما بين 70 و 85 % من الثمن النهائي لزيت المائدة. لكن الواردات شكلت، حسب السنوات وحسب المنتج، ما بين 80 و 95 % من الحجم النهائي للانتاج. لذا فان اكثر من ثلثي الثمن (من 60 الى 80 %) من سعر زيت المائدة بالمغرب يرتبط بالاسعار العالمية للبذور الزيتية.

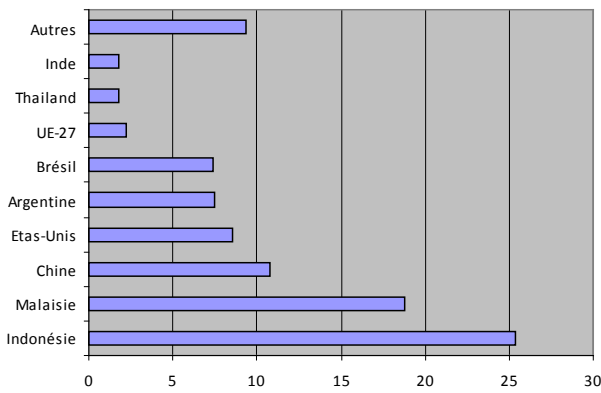


## أ- العرض والطلب على المستوى العالمي<sup>1</sup>

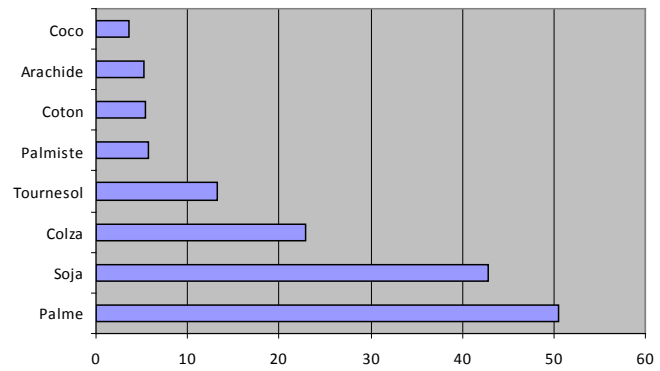
في سنة 2011 بلغ حجم الانتاج العالمي من الزيوت النباتية الاساسية (الاراشيد، والكوكو، والقطن، والنخل، والبالميست والصوجا وعباد الشمس والكولزا) ما يناهز 150 مليون طنا، 60 مليون منها من الزيوت المدارية الكبرى (البالما والبالميست والكوكو).

اما الزيوت السائلة التقليدية المنتجة بالبلدان ذات المناخ المعتدل (الصوجا والكولزا وعباد الشمس) فقد شهدت تراجعا في حصتها لصالح الزيوت المدارية. وتهيمن كل من اندونيسيا وماليزيا على الانتاج العالمي للزيوت النباتية على التوالي ب 25.4 و 18.8 مليون طن. وتشكل بذلك لوحدها ثلث الانتاج العالمي في كل انواع الزيوت. اما باقي المنتجين الكبار فهم الصين والولايات المتحدة والارجنتين والبرازيل والاتحاد الاوروبي وتايلاندا والهند.

الانتاج حسب البلدان الاكثر انتاجا (بملايين الاطنان)



الانتاج العالمي للزيوت الاساسية (بملايين الاطنان)



المصدر : اندكس موندي

ويحتل زيت البالما المرتبة الاولى عالميا بحجم انتاج تجاوز 50 مليون طن سنة 2011. فيما يحتل زيت الصوجا المرتبة الثانية ب حوالي 43 مليون طن.

وفي 2008 بلغت مستويات استهلاك الزيوت بالعالم ما بين 12.6 مليون طن اي اكثر بقليل من حجم انتاج هذه السنة. ويتكون هذا الاستهلاك من زيوت الطعام (99.6 مليون طن)، والزيوت المستعملة في الوقود الحيوي (9.1 مليون طن) والزيوت الموجهة لاستعمالات اخرى (17.6 مليون طن).

وبالنظر للمكانة المهمة التي تحتلها الزيوت المخصصة للاستهلاك البشري، فان المناطق الاكثر استهلاكا هي تلك الاكثر كثافة سكانية. لكن هناك اختلافات ايضا على مستوى متوسط الاستهلاك المحلي السنوي لكل فرد.

فقد ارتفع الاستهلاك المخصص للتغذية ما بين 1998 و 2008 بنسبة الثلث (35 مليون طن بما فيها 17 مليون طن خاصة بزيت البالما و 11 مليون بزيت الصوجا). وقد ساهمت في هذه الزيادة خاصة البلدان النامية. وعلى سبيل المثال ارتفع الطلب بشمال افريقيا بنسبة 50 % بينما بلغت نسبة الزيادة 46 % بجنوب اسيا (الهند وباكستان وبنغلاديش) ونسبة 33 % في افريقيا جنوب الصحراء و نسبة 35 % في الصين. وترتبط هذه الزيادة بالنمو الديمغرافي وبارتفاع متوسط الدخل بهذه البلدان على الخصوص.

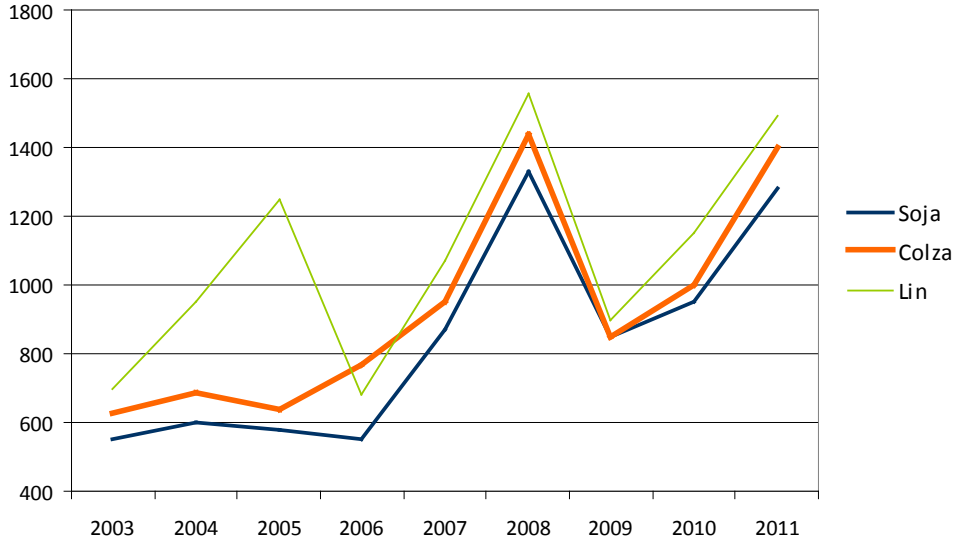
ولابد من الاشارة الى ان استخدام الزيوت كوقود حيوي، ورغم انه لا زال لا يشكل سوى 7 % من الطلب الاجمالي، قد شهد نموا بايقاع ثابت - بمستوى 45 % لكل سنة. وهكذا تضاعف حجم الاستهلاك ب 3.5 ما بين 2005 و 2008 بالنسبة للاتحاد الأوروبي.

1 المصدر : شعبة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، قسم الإحصاء بالمنظمة العالمية للتغذية والزراعة.

وقد ادى هذا النمو الهام في الاستهلاك -البشري او الوقود الحيوي- بالإضافة الى ضعف مردودية بعض المناطق المهمة من حيث الانتاج الى نقص في المخزونات والى ارتفاع الاسعار. وازداد هذا الارتفاع بسبب عدم استقرار الاسواق وبسبب المضاربات المالية على هذه المنتجات.

وقد تم تحديد تفاوت الاسعار ما بين 2005 و2007 في نسبة 50 % بالنسبة للزيت. اما سنة 2008 فقد اتسمت بارتفاع مهول للاسعار العالمية تجاوز نسبة 50 % بالمقارنة مع السنة السابقة (اي 130 % مقارنة مع 2005).

### تطور الاسعار العالمية للزيوت النباتية (بالدولار على الطن)



المصدر: Oil World

وكان لارتفاع الاسعار على المستوى العالمي انعكاس كبير على المستوى الوطني.

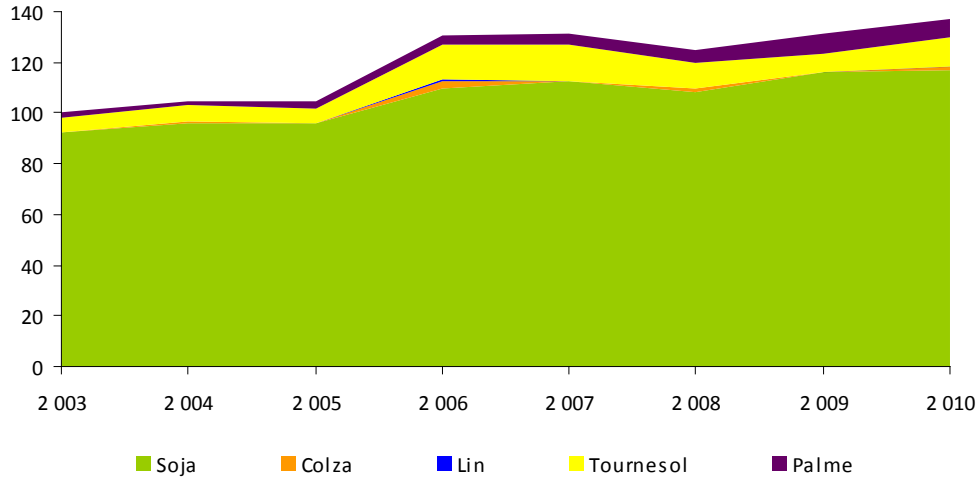
### ب- العرض والطلب على المستوى الوطني

يوجه انتاج الزيوت الصافية في مجمله للاستهلاك المحلي. ويتضمن هذا الانتاج نشاطين : الطحن (تحويل البذور الى طحين والى زيت خام) والتكرير (تحويل الزيوت الخام الى زيوت صافية قابلة للاستهلاك).

وخلال العقد الاخير كانت عملية الطحن تتم عبر وحدتين للانتاج الاولى بعين تاوجطات تابعة لشركة «زيت سوس بلحسن» والآخرى تابعة لشركة «لوسبور كريستال». لكن هذه الاخيرة اغلقت منذ سنة 2009 لضعف قدرتها على مواجهة المنافسة الخارجية في هذا المجال.

ويعتمد الانتاج اليوم على استيراد المواد الاولية. ففي سنة 2008 لم تستخدم البذور المحلية الا في انتاج اقل من 2 % من الزيوت، واستخدمت البذور المستوردة في 28 % من الانتاج، فيما تم انتاج 70 % من خلال تكرير الزيوت الخام المستوردة. وتتشكل الواردات المغربية من الصوجا والكولزا والكتان وعباد الشمس والبالما. وتأتي الصوجا في مقدمة النباتات كما يبين الرسم المبياني اسفله . اما زيت البالما الافريقية الاكثر انتشارا بالعالم فلم يتم الشروع في استيرادها الا مؤخرا.

## تطور حجم الواردات من الزيوت النباتية (2003 : مؤشر 100)



المصدر : مكتب الصرف

وتقوم حاليا خمس شركات بعملية التكرير: لوسبور كريستال وزيت سوس ومصبرات مكناس وسولفا وسيوف. اما الانتاج فيتمركز في ثلاث جهات: جهة الدار البيضاء - برشيد وجهة فاس- مكناس وجهة اكادير.

ويعزى ارتفاع الواردات في جزء منه الى تعزيز الوافد الجديد لمكانته بالسوق حيث ضاعف قدرته الانتاجية في سنة 2005.

ويظهر من خلال تطور انتاج زيوت المائدة انه حقق نموا مطردا استمر الى حدود سنة 2006، ثم تراجع خلال سنوات 2007 و2008. وتصادف هذا التراجع مع فترة ارتفاع الاسعار العالمية والتي انعكست على السوق المحلي بارتفاع في متوسط سعر اللتر الواحد من 8.6 دراهم في سنة 2005 الى 13.5 درهم في سنة 2008.

### مقارنة متوسط اسعار الاستيراد بالدرهم للكيلو (من دون احتساب الرسوم والنقل) ومتوسط سعر بيع المنتج النهائي.

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
8,1	7	10,3	6,7	4,8	4,7	5,3	5,1	الصوجا
6,9	10,6	11,5	9,5	6,1	23,7	5,9	11,6	الكولزا
14,2	12,1	15,3	10	9,5	13	16,2	15,9	الكتان
9,1	7,7	12,6	7	6,1	6	5,7	5,7	عباد الشمس
7,7	5,5	8,3	6,4	4,3	3,9	4,3	4,4	البالما
8,1	6,9	10,4	6,7	5	4,8	5,3	5,1	المعدل المرجح للاسعار عند الاستيراد

13,4	12,1	13,5	9,9	8,5	8,6	8,9	8,5	معدل سعر بيع زيت المائدة
------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	--------------------------

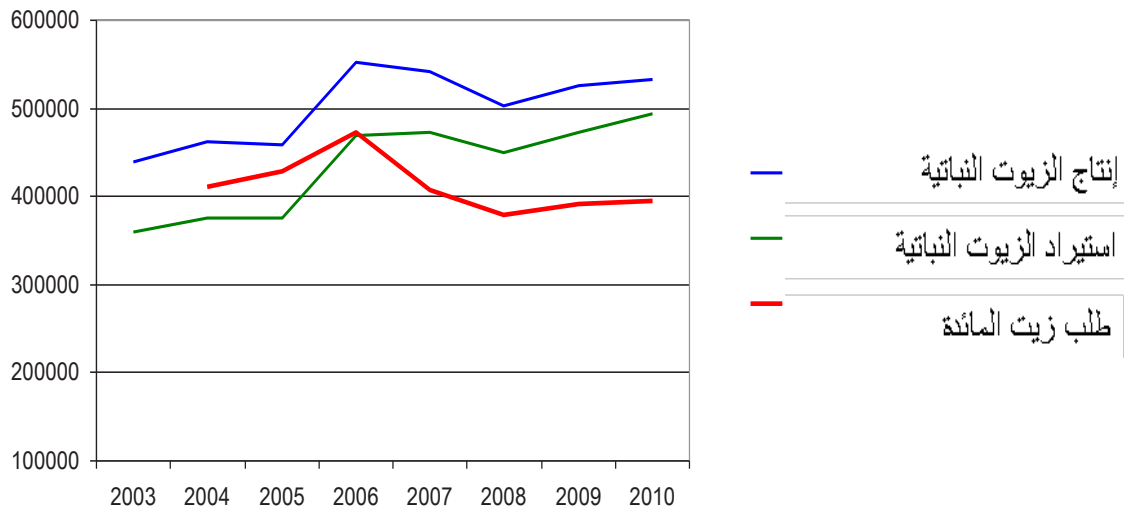
المصدر : مكتب الصرف (متوسط السعر عند الاستيراد) ومديرية الإحصاء (متوسط سعر البيع).

تمثل الصناعات الغذائية ثلث الطلب الوطني على زيوت المائدة، في حين يمثل الاستهلاك المباشر للأسر نسبة ثلثي الطلب الوطني على هذه المادة. ويعزى هذا الارتفاع خاصة إلى النمو الديموغرافي - حوالي 420000 نسمة في السنة - وزيادة سكان المدن - حيث أظهرت معطيات المندوبية السامية للتخطيط أن الوسط الحضري يفوق الوسط القروي بنسبة 10 % من حيث استهلاك الزيوت. ويقدر حجم الاستهلاك الوطني من هذه المادة بـ 400000 طن.

ورغم ذلك فإن النمو الطبيعي للاستهلاك عرف تباطؤا عكس ما كان عليه ما بين 2005 و 2008 ربما بسبب الارتفاع الكبير للأسعار. لكن هذا المنحى توقف أخيرا في سنة 2009 حيث تم تسجيل نمو ضعيف (4 %) مقارنة بالسنة السابقة.

ومن الجدير بالذكر أن زيت المائدة يبقى المنتج الأرخص مقارنة مع باقي المواد البديلة أي زيت الزيتون والزبدة النباتية والزبدة البلدية.

### تطور الإنتاج والطلب والاستيراد على المستوى الوطني



المصدر: تقديرات بناء على قاعدة بيانات المنظمة العالمية للتغذية والزراعة (الإنتاج)، ومكتب الصرف (الاستيراد)، ومعطيات لوسبور كريستال (الطلب).

ملحوظة: يتم احتساب الإنتاج على أساس معطيات المنظمة العالمية للتغذية والزراعة والاستيراد. وتتعلق المعطيات المقدمة بالحجم الإجمالي للزيوت النباتية المستعملة: وهكذا وباستثناء زيوت المائدة، فالإنتاج يتضمن أنشطة أخرى من قبيل إنتاج الصابون. ولا تشكل هذه الأنشطة سوى من 10 إلى 15 % من استهلاك الزيوت النباتية.

## 4- بنية السوق

### أ- تحليل الفاعلين

#### • خصائص عامة

خلال سنوات 60 و 70 ساهمت العوامل التقليدية للاقبال على زيت المائدة-النمو الديموغرافي وزيادة ساكنة المدن- في ارتفاع مستويات الاستهلاك. مما أدى إلى ظهور معامل التكرير: وهكذا بلغ عددها خلال سنوات الثمانينات 14 وحدة للتكرير موزعة على المدن الكبرى للبلاد 4 منها بمدينة الدار البيضاء.

وقبل 1996 وهي السنة التي تم فيها تطبيق التدابير الأولى لتحرير الفرع قامت (SNI) ONA (حاليا) بشراء أربع مقاولات رئيسة (اونيكرال كريستال وسيبو وأوليور(بالقنيطرة) وسيكاف (بيني ملال)) ودمجتها في شركة لوسبور كريستال.

وشكل تركيز الوحدات الصغرى فيما بينها في إطار مقولة رائدة بالسوق لوسبور كريستال أول دينامية ناجمة عن تحرير السوق. فيما أدى التحرير الكامل للفرع في نونبر 2000 إلى اختفاء العديد من المقاولات الصغرى لعدم قدرتها على البقاء من دون الاستفادة من دعم التسيير وبسبب اشتداد المنافسة.

وبالمقابل، وخلال نفس السنة دخلت شركة مصبرات مكناس حلبة التنافس بالاعتماد على شبكتها التجارية، وعلامتها التجارية Aicha وتجربتها في انتاج زيت الزيتون. وفي سنة 2004 دخل فاعل جديد للسوق : سافولا وهي فرع للشركة السعودية عافية الدولية.

ولا بد من الاشارة الى ان اربع فاعلين من بين الخمسة المتواجدين اليوم بالسوق منضون تحت مجموعات كبرى :

1. لوسبور كريسطال	2. زيوت سوس
-------------------	-------------

مجموعة بلحسن  
تتألف هذه المجموعة التي يمتلكها احمد امسروي بلحسن من اربعة شركات تنشط في مجالات الصناعة الغذائية والعقار والاستغلال الفلاحي.  
LHSB : زيوت سوس بلحسن تتولى عمليات التكرير وتعبئة القنينات وتسويق الزيت النباتي والتغليف وتسويق المشروبات الساخنة : القهوة والشاي.  
SBGS : شركة المشروبات الغازية سوس. تقوم بتعبئة القنينات بترخيص من كوكا كولا بجهة الجنوب المغرب.  
CIBEL : المسماة سابقا OSC (مصبرات واد سوس) تتمحور انشطتها حول انتاج وتسويق علب المصبرات (السردين والاسقمري والتونة) وانتاج اسمدة زيت السمك.  
GBHI : مجموعة بلحسن للعقار.  
ملك نورا : اكبر الاستغاليات الفلاحية التابعة للمجموعة.

مجموعة الشركة الوطنية للاستثمار (الى حدود يوليو 2011)  
تعتبر مجموعة SNI المنبثقة عن اندماج اونا والشركة الوطنية للاستثمار SNI سابقا في 26 مارس 2010 واحدة من اهم المجموعات المغربية.  
تملك هذه المجموعة فروعاً في مختلف المجالات (البناء والتوزيع والزراعة الغذائية والمالية والصناعة، الخ).  
في ميدان الزراعات الغذائية تمتلك مجموعة SNI شركة مركز الحليب ولوسبور كريسطال ومارونا وليدر فود.  
مجموعة Sofiprotéol (منذ يوليو 2011)  
Sofiprotéol مجموعة فرنسية متخصصة في الزراعات الغذائية يساهم فيها ممثلو الفرع الفرنسي للنباتات الزيتية والبروتينية. وتراقب Sofiprotéol خاصة لوسبور فرنسا بواسطة مجموعة Saipol .  
تمتلك Sofiprotéol استراتيجية للتطور بحوض المتوسط وتراقب خاصة كريسطال تونس... الى جانب لوسبور كريسطال المغرب.  
وهي ايضا متواجدة بالمغرب في انتاج اعلاف الماشية عبر كلون ساندرز Sofiprotéol .

### 3. سافولا

#### مجموعة عافية الدولية

يحتل هذا الفاعل الرتبة الثانية عالميا في قطاع زيوت المائدة بحجم مبيعات يتجاوز مليون طن.

يتوفر على 13 مصفاة بشمال افريقيا والشرق الاوسط واسيا الوسطى.

يبلغ رقم معاملات هذه المجموعة 4.8 مليار دولار.

تعتبر واحدة من اكبر الشركات السعودية حيث تنشط في عدة قطاعات مختلفة وتضم 162000 مساهما واكثر من 17000 عاملا.

عافية هي الماركة الرائدة بالنسبة لهذه المجموعة وتتواجد باكثر من 30 بلدا، حيث منحتها «ماكارين ارابيا» رتبة اول علامة للاستهلاك في العالم العربي لسنة 2008.

تنشط المجموعة في قطاعات الزيوت والسكر والتوزيع وتغليف المنتجات الغذائية والبناء والعقار.

### 4. مصبرات مكناس

#### مجموعة دوفيكو

هذه المجموعة في ملك عائلة دوفيكو وتنشط في الزراعات الغذائية والتوزيع، وتضم 11 فرعا :

- مصبرات مكناس - عيشة
- شركة التصبير نورا
- شركة كلوبال كان
- شركة MCC Le Lion
- شركة ماروكيرس
- فيتال
- سوفافكو
- كابريل
- شركة كونساف
- شركة كوبرام
- ارو للتواصل

ومن شان الانتماء لمجموعة ان يقوي الفاعلين خاصة بمنحهم الضمانات والقوة المالية. كما يمنحهم هذا الانتماء من جهة ثانية قدرة كبيرة على التفاوض مع مموليهم بالمواد الاولية.

اما الفاعل الخامس، اي الشركة الصناعية للزيوت بفاس SIOF فقد احدثت سنة 1961 من طرف عائلة الحبابي. وتتعاوى المقاوله لثلاثة انشطة اساسية : تكرير وتعليب زيت المائدة وزيت الزيتون، واستخراج زيت ثفل الزيتون وتصبير الزيتون.



## نظرة مفصلة عن تفويت لوسبور كريستال

في مارس 2010 اعلنت الشركة الوطنية للاستثمار SNI عن استراتيجية تقوم على الاستثمار في الانشطة الجديدة من اجل تعزيز نموها والمساهمة في تنمية المغرب والخروج من المقاولات الناضجة. وهكذا اقدمت على بيع لوسبور كريستال التي كانت تملك 76 % من اسهمها.

وفي يوليوز 2011 وقعت مع المجموعة الفرنسية Sofiprotéol على بروتوكول اتفاق من اجل تفويت 41 % من لوسبور كريستال لصالحها. وسمحت هذه العملية للمقولة المغربية بالاشتراك مع رائد جهوي في زيت المائدة مما سيعزز قدراتها التفاوضية مع الممونين العالميين. كما ان ذلك سيقوي موقعها كرائد في السوق ويزيد من حجم التحدي امام منافسيها.

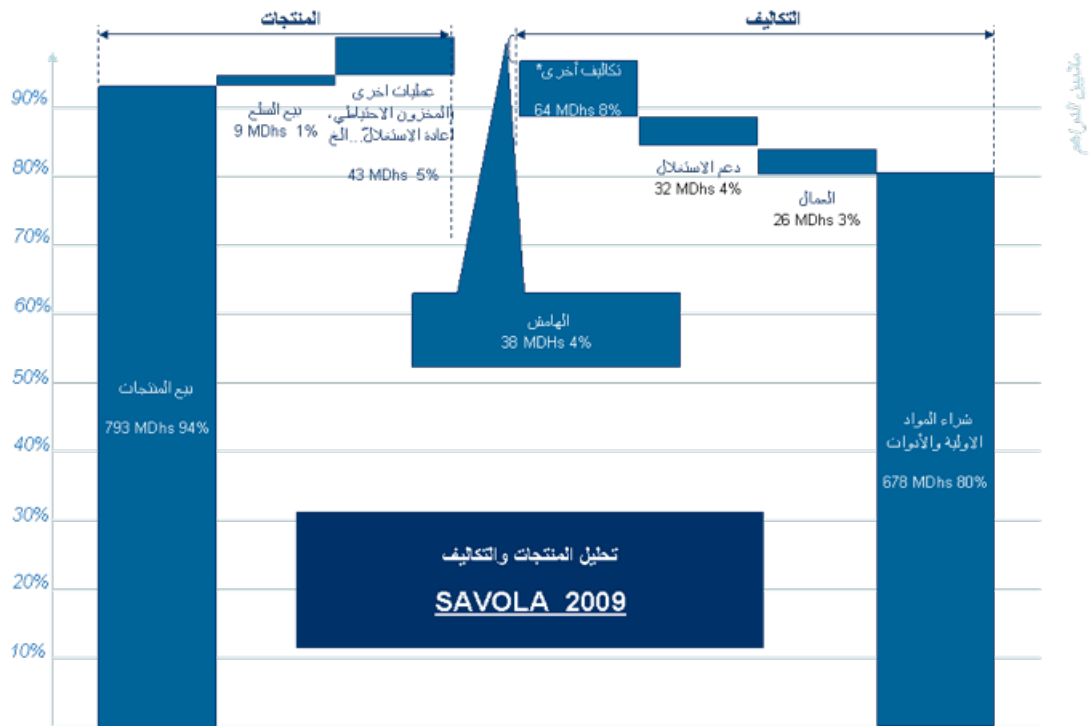
من ناحية المنافسة الوطنية فان هذا التفويت لن يؤثر على التركيز- خلافا لما كان سيحصل لو ان هذه الحصة تم اقتناؤها من طرف احد المنافسين المباشرين (مجموعة سافولا او مجموعة بلحسن).

### تحليل المنتجات وتكاليف الفاعلين<sup>3</sup>

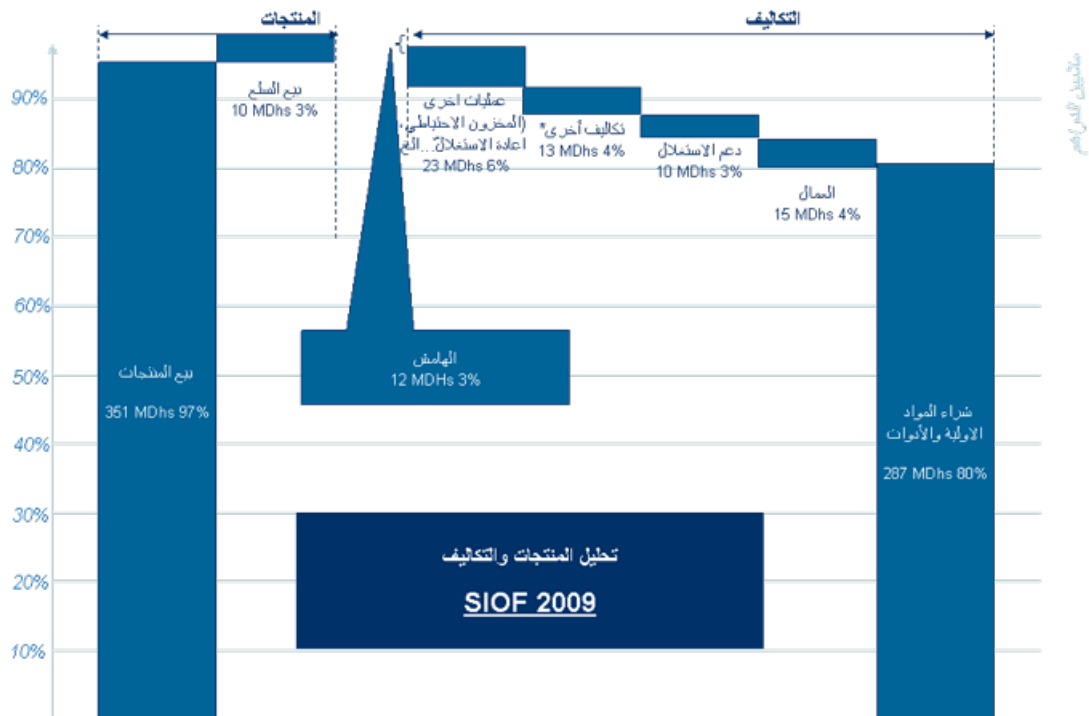
يشير تحليل التكاليف والاعباء الى جود تشابه في البنيات لدى كافة الفاعلين. وتسمح المنحنيات اسفله، بالاضافة الى توضيح الحواجز الموضوعية على ولوج السوق - ضعف هوامش الربح وضرورة الاستثمار والتي تم تحليلها في الفقرة الرابعة من هذا التقرير- بتحديد عاملين اساسيين لنجاح القطاع وهما: القدرة على الشراء بثمان اقل والقدرة على بيع كميات اكبر.

ولما كان شراء المواد الاولية يمثل ما بين 70 و 85 % من نسبة التكاليف، فانه من البديهي ان المنافس الذي يشتري بارخص الاسعار هو الذي سيستفيد من المنافسة. ومن هذا المنطلق، فان حجم الفاعلين وانتماءهم لمجموعة قادرة على تسيير المفاوضات مع المومنين لصالحها يعتبر احد عوامل النجاح.

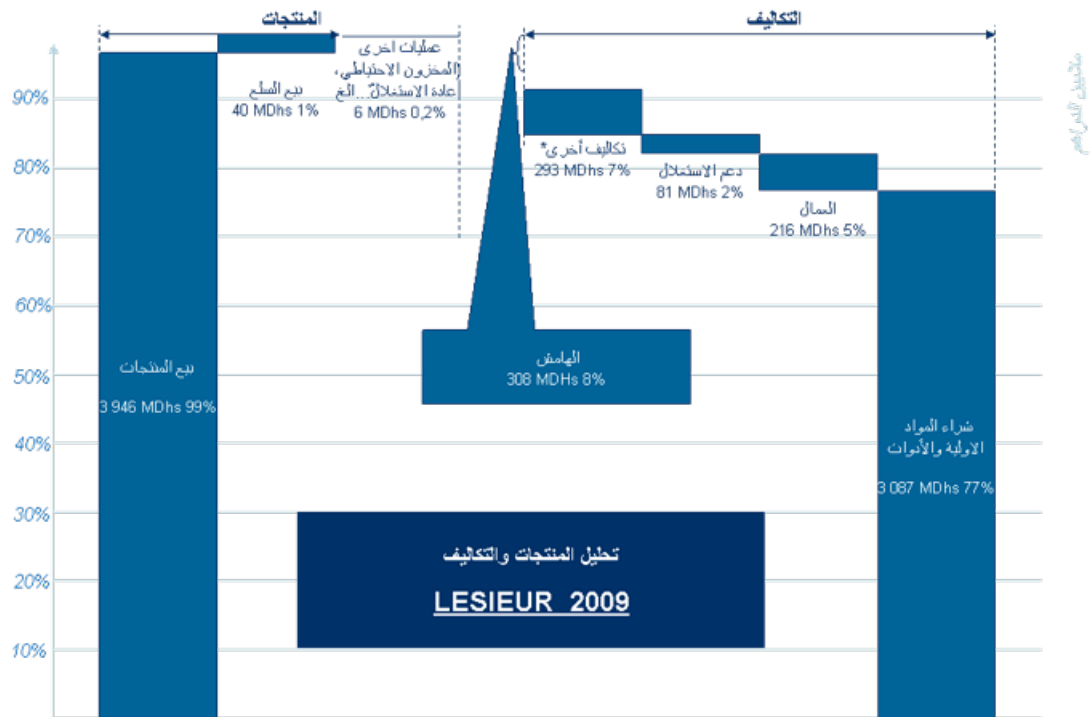
وتاتي اهمية القدرة على البيع اكثر من اختلاف معتدل في رقم المعاملات (سواء ارتبط هذا الاختلاف بالحجم ام بالسعر). وهذا الاختلاف يمكن ان يكون له تاثير على نتيجة الفاعل وقدرته على الاستثمار. وقد بينت المقابلات التي تم اجراؤها خلال الدراسة اهمية التسويق وتجويد عملية توزيع زيوت المائدة.



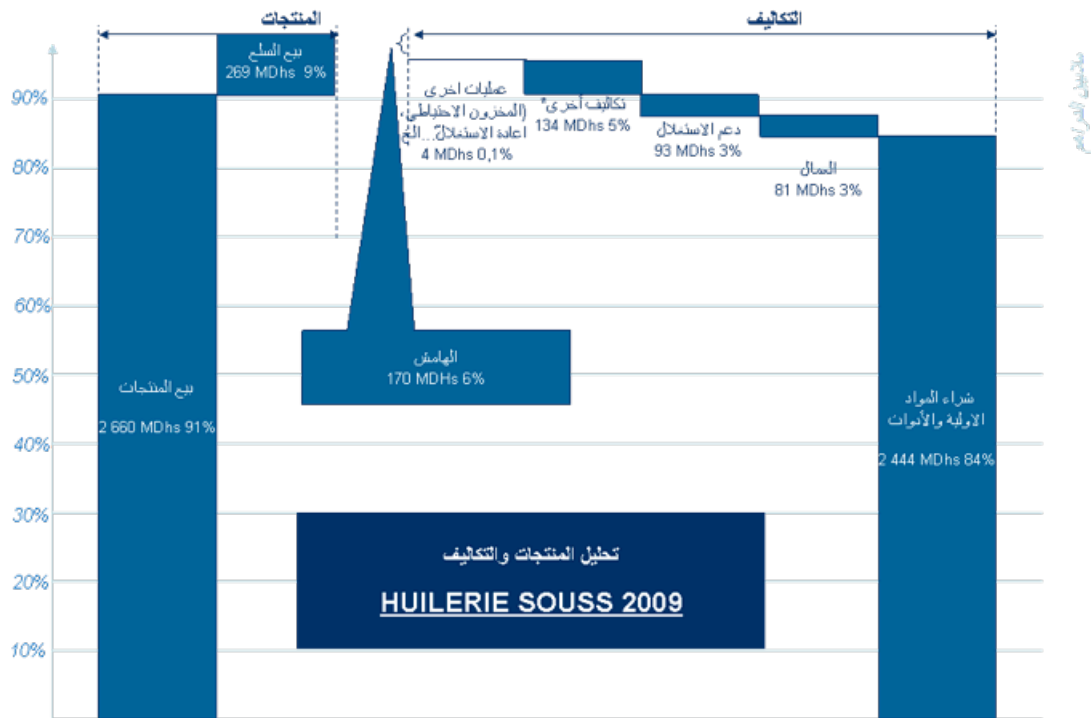
\* تكاليف أخرى: تكاليف أخرى خارجة عن الشركة المصنعة من المواد الأولية، و تكاليف أخرى للشحن



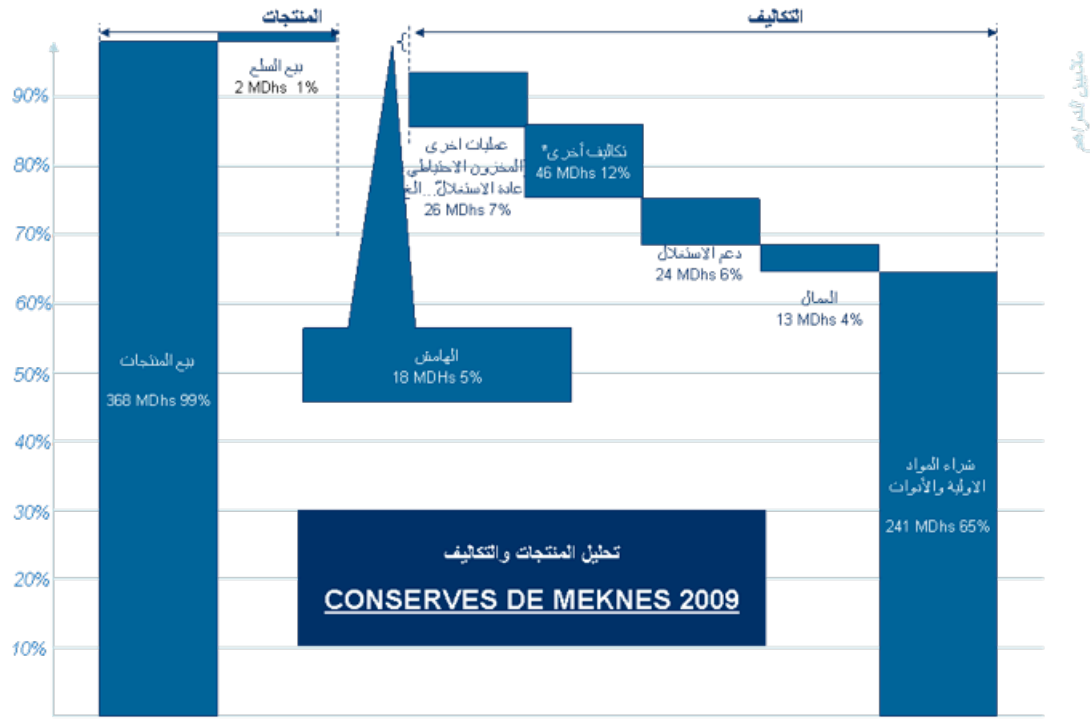
\* تكاليف أخرى: تكاليف أخرى خارجة عن الشركة المصنعة من المواد الأولية، و تكاليف أخرى للشحن



\* تكاليف أخرى : تكاليف أخرى غير جوائز المشروبات الصاعدة من المواد الأولية و تكاليف أخرى للتصدير



\* تكاليف أخرى : تكاليف أخرى غير جوائز المشروبات الصاعدة من المواد الأولية و تكاليف أخرى للتصدير



\* تكاليف أخرى : تكاليف أخرى غير جوائز المشتركة المبيعة من المواد الأولية، و تكاليف أخرى للتصدير

## ■ إنجازات الفاعلين وحصصهم بالسوق

لقد تم تقييم الانجازات بالاعتماد على الحصيلة وحساب المنتجات وتكاليف الفاعلين. وشكأت سنتا 2005 و2006 فترة من التوتر بالنسبة لوسبور كريستال وزيت سوس التي شهدت انجازاتها تراجعاً. وذلك بسبب دخول سافولا للسوق في منتصف 2004 ممارستها لضغوطات على الاسعار.

ويبين تحليل حصص ربحية الفاعلين خلال الفترة ما بين 2006 و2008 ما يلي:

- بتحقيقها لربحية مالية بلغت 9.3 % و ربحية للرساميل المستثمرة بلغت 4.8 % تكون لوسبور كريستال هي الفاعل الافضل تموقعا. اما زيت سوس فتحتل الصف الثاني على التوالي ب 4.8 % و 1.1 % . بينما تتوفر سيوف على حصص ضعيفة لكنها ايجابية (4 % و 1 % ) في حين تبقى مصبرات مكناس نسبيا سلبية (-2.7 % و -0.5 %) اما حصص سافولا فهي جد سلبية (-12.8 % و -14.3 %).

ومن الجدير الاشارة الى تحقيق تحسن اجمالي للحصص خلال هذه الفترة. وعلى سبيل التوضيح انتقلت زيت سوس من 1%- فيما يخص المردودية المالية الى 12.1 % ومن 0.3 %- فيما يخص مردودية الرساميل المستثمرة الى نسبة 3 %.

اما سافولا الفاعل الاخير في هذه الفئة فقد انتقل من 397 %- الى 189 % فيما يخص المردودية المالية ومن 18.6 %- الى 12.9 %- فيما يخص الرساميل المستثمرة. ويمكن تفسير هذا التطور خاصة بالتراجع الحاد لرساميل سافولا.

- من حيث المردودية التجارية فالمنحى لا يختلف حيث سجل تحسنا بالنسبة لكافة الفاعلين ونمو قويا بالنسبة لسافولا. ورغم ذلك فان سيوف وزيت سوس ومصبرات مكناس تتقدم على لوسبور وسافولا بمعدلات نسب على التوالي كما يلي : 23.8 % و 15.9 % و 13 % و 11.5 % و 37 %-.

أما فيما يخص الربحية فان لوسبور كريستال تحتل موقع الصدارة (3.3 %) متقدمة على زيت سوس (0.8 %) وسيوف (0.77 %) ومصبرات مكناس (ناقص 0.6 %) وسافولا (11 - %).

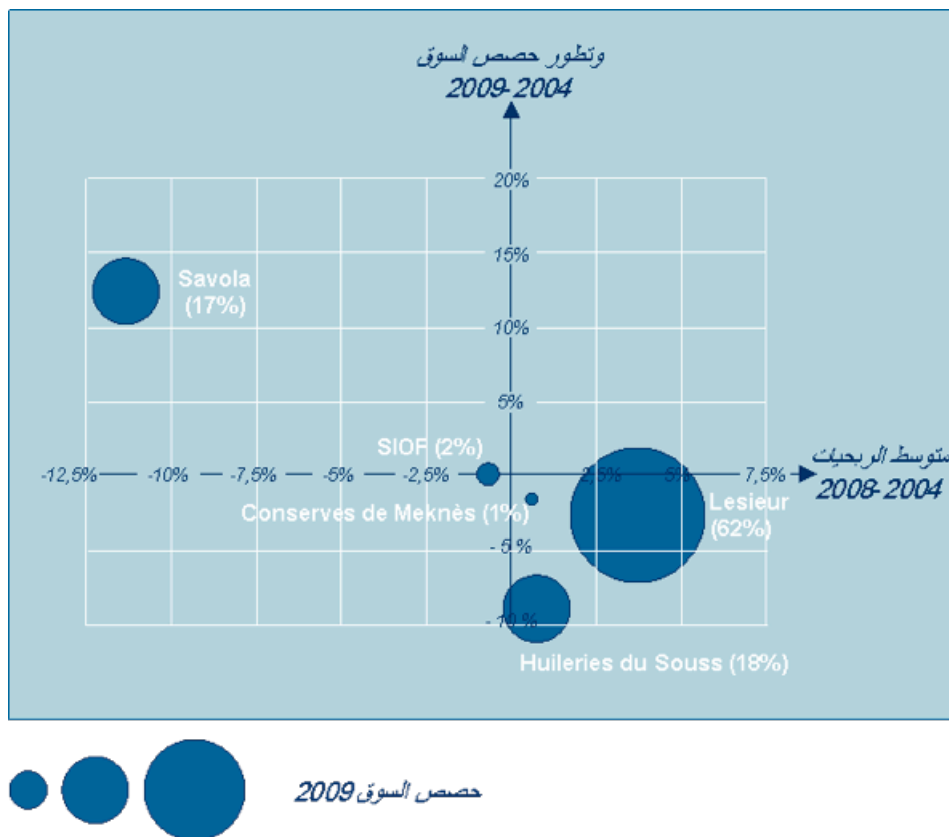
### حصة السوق حسب رقم معاملات الفاعلين

المجموع	لوسبور كريستال	زيوت سوس	سافولا	سيوف	مصبرات مكناس	
100%	65%	31%	0%	2%	2%	2003
100%	65%	27%	4%	2%	2%	2004
100%	62%	26%	9%	2%	2%	2005
100%	61%	21%	15%	2%	1%	2006
100%	64%	18%	16%	2%	1%	2007
100%	62%	21%	15%	2%	1%	2008
100%	62%	18%	17%	2%	1%	2009
60%	60%	N/D	N/D	N/D	N/D	2010

وقد أسفر توزيع حصص السوق بالنسبة لسنة 2010 عن تتويج لوسبور كريستال كرائد في السوق بنسبة 60% أمام زيوت سوس (25%) وسافولا (12%) وسيوف (2%) ومصبرات مكناس (1%). وقد تم دخول سافولا على حساب زيوت سوس التي انتقلت من 31% من حصص السوق في 2003 إلى 18% سنة 2009. لكن زيوت سوس تمكنت رغم ذلك من استرداد جزء من حصصها بالسوق في سنة 2010 حيث بلغت نسبة 25%.

وقد تمكنت المقاولات المستحوذة على أكبر حصص السوق لوسبور كريستال وزيوت سوس من التعافي قبل غيرها من المقاولات من الفترة الصعبة أي 2005-2006. ورغم أن سافولا حققت تقدما وجذبت 17% من حصة السوق خلال فترة 5 سنوات إلا أنها تبقى مقولة خاسرة.

### متوسط الربحيات وتطور حصص السوق منذ دخول سافولا



ويبين هذا الرسم المبياني آخر التطورات التي حققها الفاعلون بالقطاع والرهانات المقبلة لكل واحد :

**لوسبور كريستال :** استطاعت هذه المقاوله الرائدة في السوق ان تواجه الوافد الجديد سافولا . حيث تراجعت خسارتها في حصص السوق وظلت هي الاكثر تحقيقا للارباح. ويرجع سبب هذه القدرة على المقاومة خاصة الى تبني المقاوله لاستراتيجية تنوع المنتجات ونهج سياسة تسويقية مهمة مع الاعتماد على شبكة للتوزيع تنسم بالفعالية. اما في السنوات المقبلة فينبغي على الشركة ان تعزز موقعها في مختلف فروع السوق.

- زيوت سوس : يعتبر هذا الفاعل اكبر الخاسرين في حرب الاسعار التي اشعلها دخول سافولا حيث بلغت نسبة الخسارة الى 9 % من حصص السوق. ويمكن تفسير هذا الامر خاصة بالمواجهة المباشرة مع الوافد الجديد على فروع السوق المتوسطة والنطاقات السفلى للمنتجات. ورغم ان زيوت سوس تبقى مربحة اجمالا خلال كافة الفترة، الا انها ربحيتها تظل ضعيفة. وفيما يخص الفترات المقبلة فان الرهان يتمثل في زيادة وثيرة هذه الربحية مع الحرص على استرجاع حصص السوق الضائعة.
- سافولا : السياسة الشرسة التي نهجها هذا الفاعل اعطت اكلها من حيث امتلاك حصص السوق. لكنها ادت الثمن بحيث انعكست سلبا على الربحية. وينبغي على سافولا اذن ان تظهر حصيلتها مع الحفاظ على مستوى حصصها من السوق. وسيكون من السهل تحقيق هذا التطور بالنظر لغياب مستثمرين جدد على مستوى الانتاج.
- سيوف : عرف هذا الفاعل كيف يحافظ على حصته داخل السوق غير انه خسر فيما يخص الربحية خلال سنوات حرب الاسعار. لكن الربحية تعافت بشكل تدريجي خلال الفترة المعنية. اما رهان المقاوله فيتمثل في القدرة على مواصلة التعافي وتحديد وسائل جيدة تتيح لها توسيع سوقها.
- مصبرات مكناس: حافظ هذا الفاعل على ربحيته لكنه فقد بعضا من حصص السوق. لذلك فتحدياته تتمحور اساسا حول تعزيز قدراته التجارية (التسويق والتوزيع).

## ب- تطور تركيز السوق

لا يضم سوق الزيوت إلا خمسة فاعلين ويكون بذلك سوقا مركزا بامتياز. وتتجلى مؤشرات التركيز فيما يلي :

### تطور مؤشر Herfindahl Hirschmann

السنة	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
مؤشر Herfindahl Hirschmann	0,44	0,45	0,45	0,47	0,44	0,46	0,50	0,52



سنة دخول سافولا



### تطور حصة السوق بالنسبة للمقاولات الثلاث الاولى

مؤشر	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
C1	60%	62%	62%	64%	61%	62%	65%	65%
C2	85%	80%	83%	82%	82%	88%	92%	96%
C3	97%	97%	98%	97%	97%	96%	96%	98%

تبين المؤشرات اعلاه وجود سوق جد مركز وذلك بالرغم من دخول الفاعل الجديد. وبالفعل وبما ان هذا الاخير لم يتمكن من زعزعة الرائد بالسوق



فان المؤشرات العامة لم تتطور بشكل كبير.

ويعتبر المؤشر C3 دالا في هذا الاطار : حيث كان خلال سنة 2003 يتألف من حصص مقاولات لوسبور كريستال وزيت سوس وسيوف بالسوق، وفي سنة 2004 انخفض هذا المؤشر بنقطين واصبح يتشكل من حصص لسبور كريستال وزيت سوس وسافولا. وظلت هذه القاعدة مستقرة فيما ارتفع المؤشر تدريجيا كي يعود في سنة 2008 الى المستوى الذي كان عليه خلال سنة 2003.

وهكذا فان دخول سافولا للسوق لم يغير مستويات تركيز السوق من حيث الجوهر.

## 5- الجوانب الافقية للمنافسة

### أ- الحواجز الموضوعية على دخول السوق

#### الحواجز البنيوية

يقصد بالبنيات الطبيعية تلك التي لا ترتبط بالسلوكيات الاستراتيجية للفاعلين. ومن بين هذه الاخيرة نجد ما يلي : الحواجز المالية والتكنولوجية والتجارية.

#### ■ الحواجز المالية

ترتبط هذه الاخيرة في المقام الاول بقوة راسمال: وتبين الارقام انه بسبب ضعف هوامش الربح (6- % )، قد يكون امد عائد الاستثمار طويل نسبيا، وان الدخول لسوق زيوت المائدة يتطلب راسمالا كبيرا. وبافعل فعلى الرغم من كون مختلف المقاولات الفاعلة في القطاع ذات قدرات مالية متفاوتة، الا ان تحليل حالة سافولا المغرب اظهرت ان هناك خصاصا مهما من حيث الاستثمار. وهكذا فقد ولجت الشركة المذكورة سوق زيوت المائدة بمبلغ راسمال اجتماعي يساوي 225.650.000 درهم اي بمبلغ راسمال يضعها في الرتبة الثالثة بعد زيوت سوس ولوسبور كريستال. وفي سنة 2008 لم تعلن هذه المقاوله الرأسمال بمبلغ 40.000.000 درهم. ويفسر هذا الانخفاض بالعجز الحاصل في النتائج المحققة خلال ميزانية السنوات السابقة. وهو ما يؤكد ان الدخول لهذا السوق يتطلب التوفر على ارضية مالية مهمة.

### الراسمال الاجتماعي للفاعلين

الفاعل	زيوت سوس	لوسبور كريستال	مصبرات مكناس	سيوف	سافولا	المعدل
الراسمال بملايين الدراهم	387	276	110	51	40	173

و من ناحية اخرى لابد من الاشارة الى ان لوسبور كريستال تملك احتياطيا اختياريا بمبلغ 850 مليون درهم اي ثلاث اضعاف راسمالها الخاص. وينجم عن ذلك استفادة هذه الشركة من مجال مالي يتعدى بكثير ما تتوفر عليه باقي المقاولات العاملة في القطاع.

ثانيا : ترتبط الحواجز المالية باقتصادات الحجم. فطبيعة قطاع زيوت المائدة – وهو مادة استهلاكية اساسية ذات سعر معتدل ينبغي بيع كمية كبيرة منها- تجعل من عامل حجم الانتاج عاملا مهما يجب ان ياخذ الوافدون الجدد بعين الاعتبار. وكان بذلك على الوافد الجديد سافولا ان يستثمر اموالا ضخمة لكي يرسي جهاز الانتاج وهو ما اثر بشكل كبير على ربحيته خلال السنوات الاولى.

#### ■ الحواجز التكنولوجية

تعتبر تكنولوجية التكرير تقنية قديمة جدا ولا تشكل – باستثناء عملية التعلم- حاجزا حقيقيا امام دخول للسوق. لكن الوافد الجديد قد يصادف بعض التحديات التنظيمية المرتبطة بتوزيع المنتج النهائي.

#### ■ الحواجز التجارية

لا تتجاوز الكمية التي يتم بيعها من المنتج داخل المساحات الكبرى والمتوسطة 10 %. لذلك فان اعباء ارساء شبكة فعالة للتوزيع قد يشكل حاجزا كبيرا امام الوافد الجديد.

#### ◀ الحواجز الاستراتيجية

ترتبط الحواجز الاستراتيجية بسلوكيات مختلف الفاعلين بالقطاع. وفي اطار هذه الدراسة سيتم تناول اربع محاور استراتيجية : اداء وقدرة الاداة الصناعية وتوازن السعر والحجم، والمنتجات، والشراكات الدولية.

#### ■ أداء الآلة الصناعية وقدرتها

لقد واكب الفاعلون عملية تحرير القطاع من خلال الاستثمار في ارساء المنشآت التقنية والادوات. وسمحت هذه الاستثمارات بتحديث الاداة الصناعية بغية تجويد العملية والحد من العوادم وضمان الجودة لمواجهة المنافسة المقبلة.

#### إجمالي حجم الاستثمارات في قطاع زيوت المائدة

السنة	1998	1999	2001	2002	2004	2005	2007	2008
الاستثمارات بملايين الدراهم	113,3	168,4	170,6	272,9	220,9	185,5	78,3	63,9

هذه الاستثمارات ضخمة وتشكل عائقا كبيرا امام ولوج السوق والخروج منه.

#### ■ التوازن بين السعر وحجم الإنتاج

لقد بين تحليل الطلب انه بالرغم من كون زيوت المائدة منتجا اساسيا الا ان مرونة الطلب السعرية بالنسبة لهذا المنتج لا يستهان بها . لذلك كان على الفاعلين ان يخفضوا الاسعار لكي يزيديا من حجم مبيعاتهم.

وهكذا اعلنت سافولا حربا للاسعار عند دخولها للسوق استمرت من 2004 الى 2006. وفي دجنبر من هذه السنة تمت متابعة الوافد الجديد من طرف مديرية الاسعار والمنافسة بوزارة الشؤون الاقتصادية والعامه بتهمة ممارسة البيع بالخسارة. وخلال هذه الفترة فقدت زيوت سوس 10 % من حصة السوق وفقدت لوسبور كريستال 4 %.

وتشكل الاسعار كذلك رافعة قوية لكنها تبقى مشروطة ببنية المنتجات والتكاليف (هوامش الربح من 3 الى 5 % وتكاليف المواد الاولية من 70 الى 85 %).

وبالنسبة للوافد الجديد فالتوازن بين السعر والكمية يعتبر حاجزا مهما ما دام هذا الاخير يجد نفسه منذ البداية مطالبا بانتاج الكم.

#### ■ تنويع المنتجات

لمواجهة تزايد المنافسة الناجمة عن تحرير القطاع، اتبع الفاعل الاساسي- لوسبور كريستال- سياسة تنويع المنتجات وسمحت بتقسيم الطلب والحد من الخسارة في حصص السوق الناجمة عن حرب الاسعار. وتقدم هذه المقابلة اليوم 12 منتجا مقابل ما معدله 3.9 منتجا فقط بالنسبة لباقي الفاعلين (انظر الفصل الموالي). وبغض النظر عن كون التنويع يعتبر عاملا اساسيا من عوامل النجاح، فان هذه الاستراتيجية تساهم في وضع الحواجز على ولوج الاسواق : ينبغي على الوافد الجديد ان يتحمل تكاليف عالية لانه مطالب باطلاق حملة دعائية ليس لمنتوج واحد فحسب وانما لحزمة من المنتجات.

#### ■ الشراكات الدولية

ان البحث عن رفع حجم الإنتاجية يؤدي الى تطوير الشراكات الدولية. ولمواجهة سافولا وعافية ابرمت لوسبور كريستال عقدا للشراكة مع هولدينغ YKH في سنة 2005 مما اتاح لها امتلاك 35 % من اسمال الشركة التونسية المصفاة الافريقية. ويتوفر اثنان من بين الثلاث فاعلين الاساسيين في القطاع على شبكة دولية تفق كحاجز امام دخول وافدين جدد محتملين.

## ب- التنوع والتموقع التسويقي للفاعلين

لقد بينا خلال الفصل السابق اهمية تنوع المنتجات. ويمكن ان يتم هذا التنوع اما عبر تكيف المنتج مع حاجيات الزبون (توسيع نطاق المنتج، والبحث عن المنتجات الموجهة لفئة محدودة من الزبائن) او من خلال ادعاء الجودة.

### ■ نطاقات المنتج والمنتجات الموجهة لفئة محدودة من الزبائن

العدد الإجمالي للمنتجات	نوعية جيدة	نوعية متوسطة	نوعية رديئة	
12	X	X	X	لوسبور كريستال
6		X	X	سافولا
4		X	X	زيوت سوس
2	X			مصبرات مكناس
3			X	سيوف

يعتبر لوسبور كريستال الفاعل الوحيد المتواجد على كافة نطاقات المنتجات نظرا لاستراتيجية التنوع التي انتهجها خلال حرب الاسعار مع سافولا: ففي سنة 2004 قام الفاعل الرائد باطلاق علامة صافية (زيت الصوجا الخالصة) وبدره الذهب (زيت الكولزا الخالصة) متبوعة بكريستال الدرّة وكريستال القلي.

وعلى العكس فالفاعلين الاخرين أي زيوت سوس وسيوف، واللذين فقدوا اكبر حصص من السوق خلال هجوم سافولا، ينافسانه ويسوقان نفس نطاقات المنتجات التي يسوقها هذا الوافد الجديد.

ومنذ 2005 عززت لوسبور كريستال استراتيجيتها من خلال عرض منتجات خاصة كالزيت المزود بالاميكيا 3. وفي سنة 2009 تموقع هذا الفاعل على فرع السوق الخاص بزيت القلي من خلال اطلاق منتج لوسبور للقلي. وهو فرع خالي لم تواجه فيه لوسبور كريستال اية منافسة مباشرة.

ولابد من الاشارة الى ان هذا الجدول يبقى ارشادي : وبالفعل فنطاقات الاسعار تتطابق كما ان مختلف العمليات التسويقية يمكن ان تؤدي بمنتجات متمية لجودة مختلفة الى التنافس المباشر لكن بشكل مؤقت.

### ■ ادعاء الجودة

منذ تحرير القطاع لجا كل الفاعلين للبحث عن شواهد حول عمليات الانتاج وعلامات الجودة. فلم تعد هذه الاخيرة عاملا للتمييز بين الفاعلين واصبحت مجرد معيار لقطاع زيوت المائدة. سوس بلحسن : 2003, ISO 9001 2000

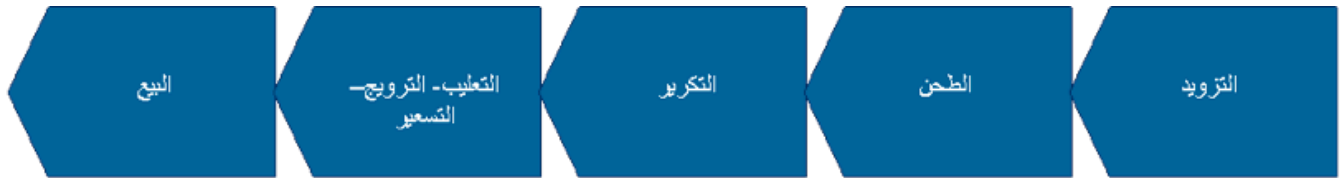
وحصلت لوسبور كريستال على تجديد شهادة ISO 9001 بالنسبة لكافة انشطتها وشهادة الجودة ISO 22000 المتعلقة بسلامة المواد الغذائية.

## 6- الجوانب العمودية للمنافسة

## أ- سلسلة القيم

### توصيف سلسلة القيم ومحددات المنافسة

تتألف سلسلة القيم بالنسبة لزيت المائدة من خمسة مراحل هي كالتالي :



#### الخصائص

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم اللجوء لفئاتين للتوزيع :</li> <li>• البيع المباشر للموزعين (الفائز الطويلة)</li> <li>• البيع للباعة بالجملة أو الباعة نصف الجملة (الفائز الطويلة)</li> <li>• تشكل تكاليف التوزيع عنصرا أساسيا في لائحة التكاليف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تسليب الزيوت المكررة عادة في عمة سمات : نصف لتر، لتر واحد، لترين و خمسة لترات</li> <li>• تؤثر الكميات الدعائية بشكل كبير على قطاع زيت المائدة</li> <li>• ومن جهة ثانية يتفاعل المستهلك بشكل كبير مع الاسعار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنتاج زيوت مكررة جاهزة للتسليب والتسويق</li> <li>• تتطلب عملية التكرير استثمارات مهما من أجل اقتناء التجهيزات الملائمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنتاج المسحوق ( حوالي 64%) والزيوت الخام ( حوالي 36%)</li> <li>• منذ تخفيض التعريفات الجمركية شهدت عملية الطحن صعوبات بالنظر لضعف اسعار المسحوق المستورد بالمقارنة بالمسحوق المحلي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 96% من المواد الاولية يتم استيرادها</li> <li>• البذور المحلية ( حوالي 4%)</li> <li>• البذور المسفورة ( حوالي 24%)</li> <li>• الزيوت الخام المسفورة ( حوالي 67%)</li> <li>• الزيوت المكررة المسفورة ( حوالي 5%)</li> </ul>
--	---	--	---	--

#### العوامل الأساسية لنجاح القطاع

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترشيد تكاليف النقل</li> <li>• احداث وكالات تجارية قريبة من المستهلك</li> <li>• اللجوء للمساحات الكبرى والمتوسطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم الزبائن المستهلكين نتائج وضع باقة من المنتجات التي تستجيب للحاجات والقررات الشرائية للمستهلكين (الناجحة المخلطة والتسمير)</li> <li>• أهمية عمليات التواصل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ايجاد الاناء الصناعية : القدرة على تخفيض تكاليف استهلاك الطاقة وتحسين المروية والجودة</li> <li>• قدرة الية الانتاج على الاستجابة للحاجات الدعائية المخلطة (خلط مسفورات مختلفة من المقايير)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مروية عملية الطحن غير مضمونة بالمغرب، وهي شهاب الابتكار والتطوير على مستوى السوق فان مفتاح النجاح في هذا المجال يبقى الانسحاب من هذه العملية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على الشراء بالتمهنة منخفضة، يتم الحصول على اسعار منخفضة بفضل شراء كميات كبيرة. علاوة على كون الاعتماد على فاعل سولي بشكل امثيانا تنافسيا مهما.</li> </ul>
---	---	--	--	---

تسمح خصائص كل مرحلة بتحديد العوامل الأساسية للنجاح بالنسبة للقطاع. ولا بد من التأكيد على خصوصية مرحلة الطحن التي تعتبر اما غير مربحة او ذات ربحية ضعيفة في ظل الظروف الحالية للسوق المغربي بالنظر لتكلفة شراء البذور وضعف تنافسية المسحوق المحلي امام المسحوق المستورد، ولضرورة التوفر على الة الانتاج المناسبة. وتعد زيوت سوس اليوم الفاعل الوطني الوحيد الذي يتخصص في عملية الطحن.

ونجد في الاخير العاملين المحددين للتنافس في القطاع والذين تم تحديدهما من خلال تحليل التكاليف والأعباء : القدرة على الشراء بسعر اقل والقدرة على بيع اكبر كمية، أي التمتع بالية تواصل فعالة وشبكة توزيع ناجحة.

## تحليل المزايا التنافسية لكل فاعل



تتمتع لوسبور كريستال باكبر عدد من الامتيازات التنافسية وعلى كافة مستويات سلسلة القيم. ولذلك فمن غير المحتمل ان يتخلى على موقعه كرائد في السوق لصالح الفاعلين الحاليين بالقطاع.

## نظرة مفصلة عن الأشهر

كشفت المقابلات التي تم إجراؤها خلال هذه الدراسة ان الأشهر يشكل عنصراً أساسياً في تنافسية القطاع. ويتم استخدام هذا الأخير خلال كافة مراحل حياة المنتج، وقد تم الاعتماد عليه بشكل كبير بعد دخولا سافولا للسوق المغربي.

ومن بين الفاعلين الأكثر استخداماً للأشهر نجد لوسبور كريستال وسافولا وزيوت مكناس. تتمتع لوسبور كريستال كشركة مواطنة ومسؤولة اجتماعياً من خلال تقوية عملها للنهوض بالمرأة والصحة والبيئة والثقافة. فقد كانت لسنوات الراعي الرسمي لتظاهرة خميسة الذي يكرم النساء اللواتي حققن إنجازات بفضل إصرارهن وابداعهن وإنجازتهن وتضحيتهن ووفائهن. أما مصبرات مكناس فتستغل سمعة علامة «عيشة» وتمول «رالي عيشة داي كازال» كما شاركت في تمويل حدث خميسة.

## ب- الاستراتيجيات العمودية

تعتبر المستويات الواقعة في أعلى وأسفل سلسلة القيم من بين العناصر الأساسية لتحديد موازين القوة بين مختلف الفاعلين لأنها تحدد شروط الولوج

للمواد الأولية من جهة والقدرة على التوزيع - وبالتالي الوصول الى الزبون النهائي - من جهة ثانية.

## ■ الانتاج والتعليب

ما دام الحجم يعتبر محددًا أساسيًا في التفاوض مع المومنين فان الفاعلين يجدون أنفسهم مضطرين الى تقليص عمليات الشراء واللجوء لتخزين المواد الأولية. لذا فالقدرة على التخزين تعتبر عنصرا هاما بالنسبة للقطاع. كما انها تسمح بحماية الفاعلين من تحولات السوق. ولا بد من التذكير بان القانون المنظم يفرض احترام حد ادنى من المخزون. لذلك يجب تتبع مستويات التخزين ودرجات التدوير عن كثب من اجل ضمان استمرار التموين. وبالمقابل فان أي مستويات للتخزين غير المبررة (مخزون الامان المتوفر، غياب ضغط على الاسعار، التواجد على مستوى العرض...) يمكن ان تشكل اداة للمضاربة في السوق.

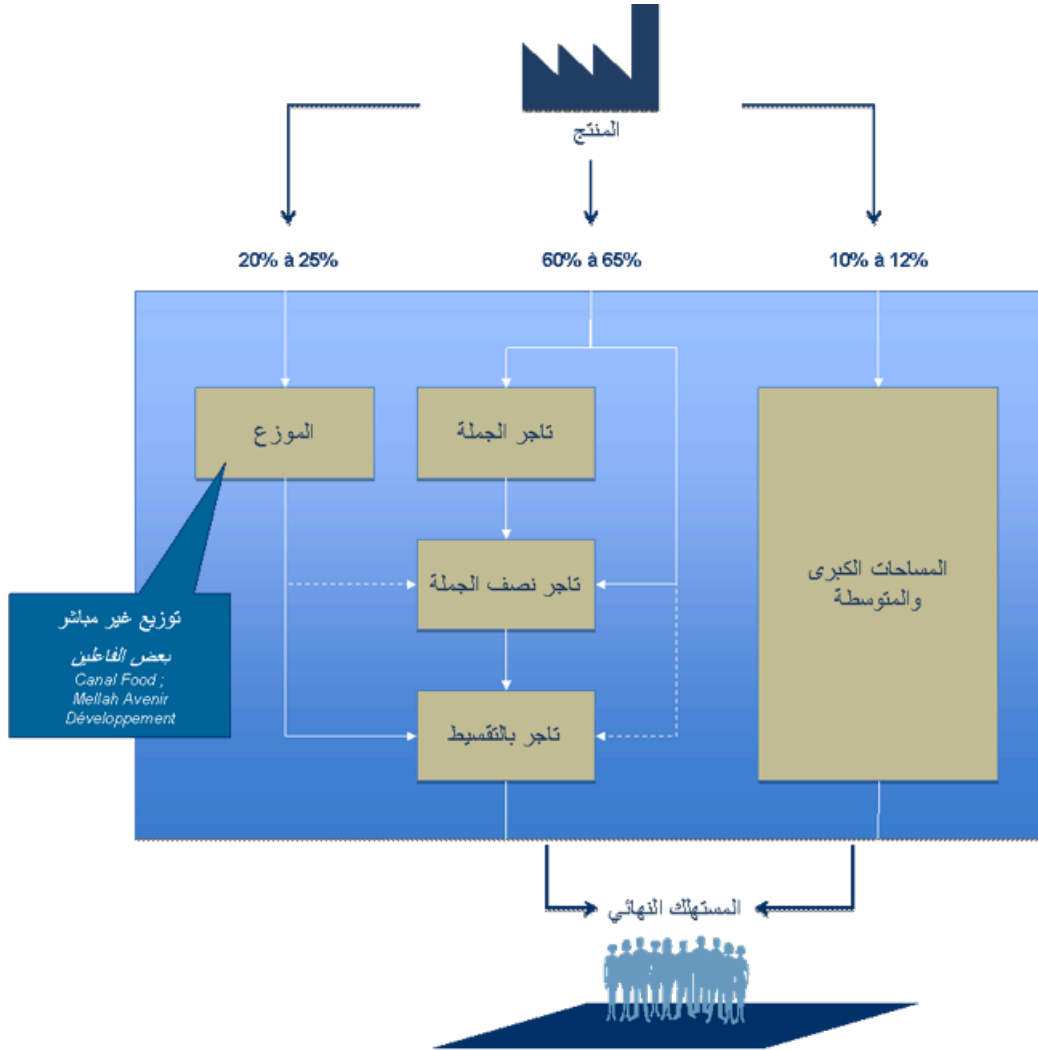
ان مستوى الادماج من الاعلى بالنسبة للفاعلين الخمسة يتسم بالتشابه:

- يعاني كل الفاعلين من صعوبة الشراء بافضل ثمن في سياق عالمي يتسم بغلاء اسعار الزيت الخام. واذ كان هناك بعض البيوع القليلة التي تتم بين الفاعلين فان الحجم المالي لهذه الأخيرة لا يتجاوز 350 مليون درهم في السنة أي 5% من رقم المعاملات الإجمالي للقطاع. وتشير العناصر الواردة في التقرير التلخيصي حول واقع القطاع ان سافولا هي الفاعل الذي حقق اكبر عدد من المبيعات بالنسبة للمنتوجات الخام. ويرجع هذا النجاح الى اعتماد هذا الفاعل على المجموعة الدولية وقدرته على التفاوض بشكل جيد حول الاسعار.
- تتخصص زيوت سوس في مرحلة الطحن. ان ضعف التنافس حول المسحوق المنتج محليا مقابل المستورد يجعل هذا المنتج غير مربح.
- وبالنظر لأهمية مفعولات الحجم التي تميز هذا القطاع فان كل الفاعلين يركزون انتاجهم في مكان واحد. ومن هذا المنطلق، فالمغرب يتوفر على خمس مواقع للانتاج : عين حرودة بالنسبة للوسبور كريسطال، واكادير بالنسبة لزيوت سوس، وبرشيد بالنسبة لسافولا وفاس بالنسبة لسيوف ومكناس بالنسبة لمصبرات مكناس. وباستثناء سافولا – التي تحتل مكانا مركزيا- فان باقي المراكز تتموقع لاسباب تاريخية بحيث كانت دائما تغطي المناطق الاكثر كثافة من حيث الساكنة بالمغرب.
- كل الفاعلين بالقطاع يقومون بمراحل تصنيع القنينات والتعليب، والوسم والتعبئة بأنفسهم او بواسطة شركة تابعة لنفس المجموعة التي ينتمون اليها.



## التوزيع

يتم توجيه الزيوت المصفاة والمعلبة نحو المستهلك النهائي عبر ثلاث قنوات للتوزيع : القناة غير المباشرة (عبر الموزع) والقناة المباشرة (البيع من طرف المنتج للبايعين بالجملة او نصف الجملة او بالتقسيط) او البيع المباشر للمساحات الكبرى والمتوسطة.



المصدر : المقابلات مع الموزعين والمساحات الكبرى

يسمح تحليل احدى عينات الموزعين بتقدير حصة هؤلاء ما بين 20 و 25 % من الحجم الاجمالي لزيوت المائدة المنتجة. ويتفاوض الموزعون مع المنتجين من اجل الحصول على حق التوزيع الحصري داخل بعض المدن والجهات بالمملكة. ويقومون بعد ذلك ببيع الزيوت للبايع بالتقسيط او وبشكل استثنائي لبعض الباعة بنصف الجملة. ويتموقعون بذلك كمنافسين مباشرين للباعة بالجملة ونصف الجملة الذين يحصلون على المنتج مباشرة من المنتجين. وعلى غرار المساحات الكبرى والمتوسطة، بإمكان الموزعين استخدام نظام هامش الربح المتأخر لضمان دخلهم. وقد تم رصد هذه الحالة بالقطاع من دون ان تشكل قاعدة عامة. وفي هذه الخطاطة يحتفظ المنتج بحرية التوزيع المباشر للمنتج و- او المرور عبر شبكات المساحات الكبرى والمتوسطة. ولا بد من الإشارة الى ان لوسبور كريستال لا تلجا لهذا النمط في التوزيع لكنها توزع منتجاتها بشكل مباشر على الباعة بالتقسيط.

وفي حالة البيع المباشر من طرف المنتج (60 الى 65 % من الحجم الاجمالي للزيوت المنتجة) ، فلا بد من اخذ بعين الاعتبار حالتين: البيع للبايع بالجملة ونصف الجملة (المطبقة من طرف كافة الفاعلين) والبيع للبايع بالتقسيط (المتبعة خاصة من طرف لوسبور كريستال). ولضمان لوجيستيك تموين الباعة بالتقسيط وضعت لوسبور كريستال نظاما من «المحاور» تسمح بالتخزين اللاممكر لمخزوناتها. اما الاسطول المكلف بالتوزيع فهو في ملكية شركة لوسبور كريستال.

واخيرا، فالتوزيع عبر المساحات الكبرى والمتوسطة يشكل من 10 الى 12 % من الحجم الاجمالي للزيوت المنتجة. وفي هذه الحالة فان التوزيع يتم



وفقا للتقنية المتبعة من طرف كل شركة على حدة. فهذه الاخيرة تتفاوض حول التعريف مع المنتجين وتطبق هوامش الربح المتأخر. وحتى سنة 2010 كانت سافولا هي المنتج الوحيد الذي لم يسوق من طرف اكبر مجموعة للتوزيع الكبير والمتوسط (مرجان).

ان الجمع بين هذه الاشكال الثلاثة من التوزيع يتيح لكل الفاعلين التواجد على كافة التراب المغربي.

### نظرة مفصلة على القطيعة التجارية بين سافولا والمساحات المتوسطة والكبرى مرجان واسيما

في مارس 2006 تقدمت لوسبور بشكاية ضد سافولا بتهمة التزوير وممارسة المنافسة غير الشريفة. وكان موضوع الشكاية وضع سافولا لملصق يشير الى الدرة على منتج لعافية مستخلص بنسبة 90 % من الصوجا.

وبعد مرور شهر قامت سافولا ببيع زيت القلي المستخلص من الصوجا تحت اسم «عربي» بمرجان. واعلنت ان هذا المنتج الجديد حقق نجاحا كبيرا حيث بيعت منه 4000 قنينة من سعة لتر خلال نهاية الاسبوع من 15 و16 ابريل. وفي الاثنين 17 ابريل قامت ادارة مرجان باشعار سافولا بتوقيف توزيع هذه العلامة.

وفي 12 يونيو تم منع عافية من البيع بمرجان واسيما. وفسر رئيس ادرة الشركة القابضة مرجان هذا القرار باحترام ثقة الزبائن.

«في هذه القضية اعتبرنا خلال سنتين ان موننا بريئ و نيته حسنة. لكن ذلك لم يعد ممكنا بعد صدور قرار المحكمة التجارية بالدار البيضاء حيث اعتبرت ان المعلومات المسجلة على تغليف زيوت عافية من سعة لتر واحد من شأنها ان تضلل وتخدع المستهلك فيما يخص جودة الزيت. وبالتالي فالاستمرار في بيع عافية يعني خداع المستهلك وخيانة ثقته. أي ان سافولا قامت باستغلال مساحتنا»

و غالبا ما يتم تاويل هذه القطيعة التجارية على انها اجراء تهدف من ورائه المجموعة السابقة ONA SNI للدفاع عن لوسبور كريستال.

## 7- تحليل مخاطر المنافسة

ان بنية القطاع – احتكار قلة يهيمن عليه فاعل رائد- وتاريخ مختلف الفاعلين يبرر القيام بتحليل لمخاطر الممارسات المنافسة لقواعد المنافسة.

وينبغي تحليل ثلاث حالات من المخاطر التنافسية : الاستغلال التعسفي للوضع المهيمن من طرف العملاق لوسبور كريستال، والاتفاقات بين الفاعلين الكبار بالقطاع (لوسبور كريستال، وزيت سوس، وسافولا) واللجوء لممارسات المنافسة غير الشريفة (التي كانت تقوم بها في السابق سافولا وبدرجة اقل سيوف)

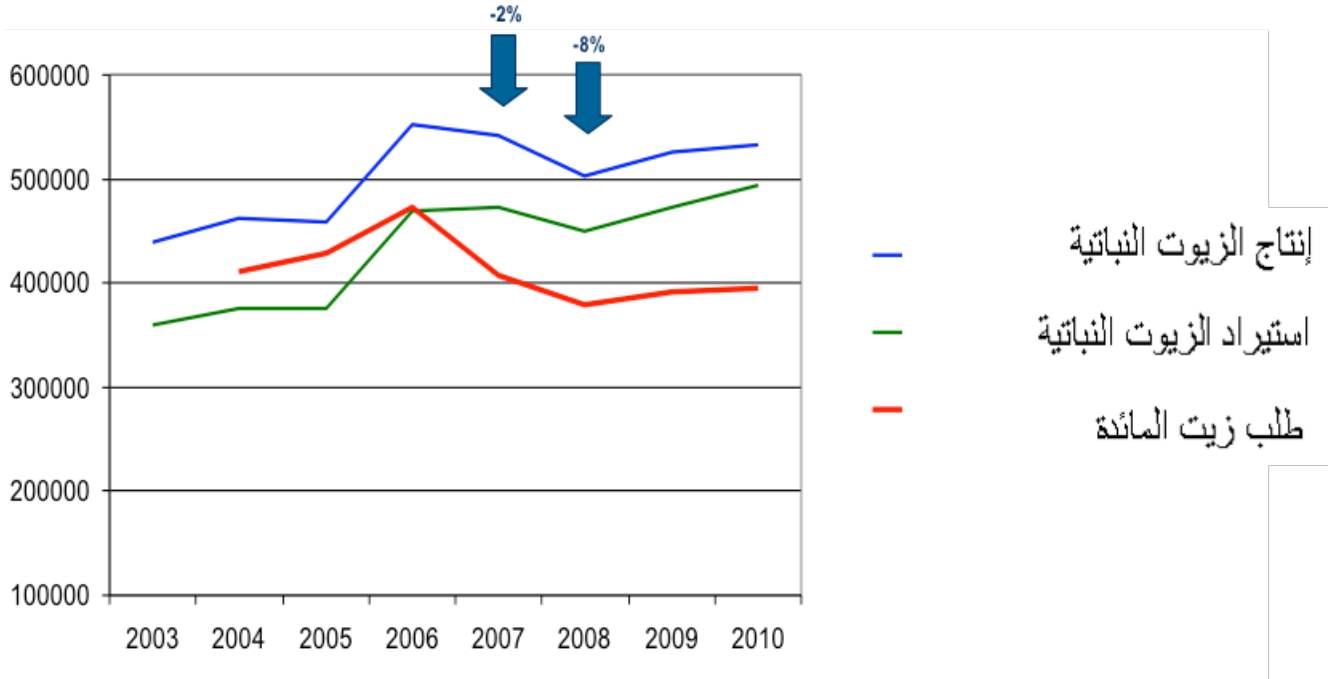
المنافسة غير الشريفة	التفاهم	الاستغلال التعسفي لوضع مهيم
<p>• انسدت القرية ما بين 2004 و2006 باندلاع حرب اسماز الملقبها ساهولا ، وفي سبتمبر 2006 تمت اعادة ساهولا من طرف مديرية الاسماز والمنافسة بممارسة البيع بالتخسار</p> <p>• وفي خلال نفس القرية تقدمت لوسبور بشكايه ضد ساهولا منجهة لرباها بالذروير والمنافسة غير الشريفة (من خلال بيعها زيت عافية على اساس انها زيت مصنع من الدرّة) ويشويه سمعة منتج من خلال اعتمادها لحملة دعائية تقارن بين منتجها "هالا" و"لوسبور بليس"</p>	<p>• يتم سرقة زبوت المائدة باختكار قلة : يعرف الفاعلون بمحسوم ويتبع كل واحد بشكل دقيق الاتمان المطلقة من طرف منافسيه.</p> <p>• ابت جزيا الاسماز التي انضمت ما بين 2004 و2006 الى انخفاض الارباح والهامض</p>	<p>• في نهاية الاسبوع الممتد من 15 الى 16 ابريل 2006 قامت ساهولا بتسويق زيت لظي مصنع من مادة الصوجا تحت اسم "عربي" مرجان. وتحدث الفاعل انذاك عن نجاح كبير حققه المنتج الجديد غير متبناه في 4000 قفينة خلال يومين. لكن في يوم الاثنين 17 ابريل تم اخيار ساهولا بقرار يقضي بملغ توزيع هذه العلامة.</p> <p>• وفي 12 يونيو على اثر تقدم لوسبور بشكايه ضد عافية بممارسة المنافسة غير الشريفة تم سحب منتجات عافية من اربعة مرجان واسمها تقانيا " لخبانة ثقة الربان". وغالبا ما يتم تفسير هذه العملية كاجراء تهدف من ورائه اربا سابقا SN1 لحماية لوسبور كريسطلان</p>
<p>• استمرار هامض ساهولا عند الفا كلين : الهامض السلسي يعني ان يرتبط قبل كل شيء بمسالة المناخول وأبيض بمسالة الكاليف. وأكثي يكون الهامض السلسي احد المؤثرات الفالة يندبني على اسماز الفاعل المعنى ان تكون اقل من اسماز منافسيه المباشرين.</p>	<p>• وجود فارق كبير بين الاسماز الوطنية واسماز المواد المصفورة</p> <p>• التطور المتوازي للاتناج والمخزون (رؤي) مثلا الى التلاعب بالاسماز عند الاستهلاك</p>	<p>• ممارسة منطلقات من طرف الفاعل المهيم على الموزعين بهدف تكرير التفوق على المنافس</p> <p>• قطع العلاقات التجارية القائمة بين الموزع والمنافس بدعوى عدم امتثال هذا الأخير للشروط التجارية المنفق عليها</p> <p>• تفصيل الموزع للمنتجات الخاصة بالفاعل المهيم (هامض حديق الخ)</p>
<p>• لم يصدح هامض الفاعل ساهولا ارجانيا الا في سنة 2009. ورغم ذلك فان بنية التكاليف تشير الى ان هذه الاخرة تعود اساسا الى اهمية منتج الاستغلال، تلك ان الشركة كانت لا تزال تنجح المبالغ المستثمرة في عملية الانطلاق</p> <p>• ومن جهة ثانية فان كسوف الاسماز المطلقة في سنة 2011 تشير الى ان معدل اسماز هذا الفاعل يتجاوز اسمر منافسيه المباشرين بما بين 20 الى 60 سنتيم</p>	<p>• انسدت سنة 2008 تراجع قوي للاتناج ويمكن تفسير ذلك جزئيا باجراء تصححي يرمي للحد من الزيادة المفرطة في الانتاج التي عرفتها سنة 2007 وصاحبها تراجع في الطلب.</p> <p>• ما بين يوايوز 2009 و يونيو 2010 ارتفعت الاسماز بمعدل 10% بينما لم يرتفع السعر العالمي الا ب 5%</p> <p>• في سنة 2008 سجلت نتائج الاستغلال بالنسبة لكافة الفاعلين بالقطاع ارتفاعا كبيرا بالمقارنة مع السنوات الماضية</p>	<p>• تبين كسوفات الاسماز المطلقة خلال هذه المراسية بان زبوت لوسبور كريسطلان يتم بيعها للمستهلك عند مرجان بسعر اقل بالمقارنة مع باقي المساحات الكبرى والمتوسطة. وهي ما لم يتم التحقق منه بالنسبة ل اسماز القائمة بورها لمجموعة SN1</p> <p>• على سنة 2010 كانت منتجات ساهولا عالية عن اربعة مرجان واسمها</p>

وهكذا فإذا كانت مخاطر حصول منافسة غير شريفة ضعيفة خلال سنة 2011 فإن الشكوك تظل قائمة بشأن حصول تفاهمات إما حالياً أو في السابق. وأخيراً، إذا كانت المعطيات المتوفرة لا تدل على وجود استغلال تعسفي بائن لوضعية مهيم، فإن التوترات المرتبطة بالتوزيع-خاصة مع مرجان- ينبغي أن تسترعي الانتباه.

وتبين الرسوم الميانية اسفله تحليل مخاطر حصول اتفاقات بين الفاعلين:

## 1. كميات الانتاج

تطور حجم الانتاج والطلب والاستيراد على المستوى الوطني (بالطن)



المصادر : المنظمة العالمية للتغذية والزراعة (الانتاج) ومكتب الصرف (الواردات) ولوسبور كريستال (الطلب)

• الانخفاض المسجل في سنة 2007 و2008 ناتج عن المنحى التنافلي للطلب.

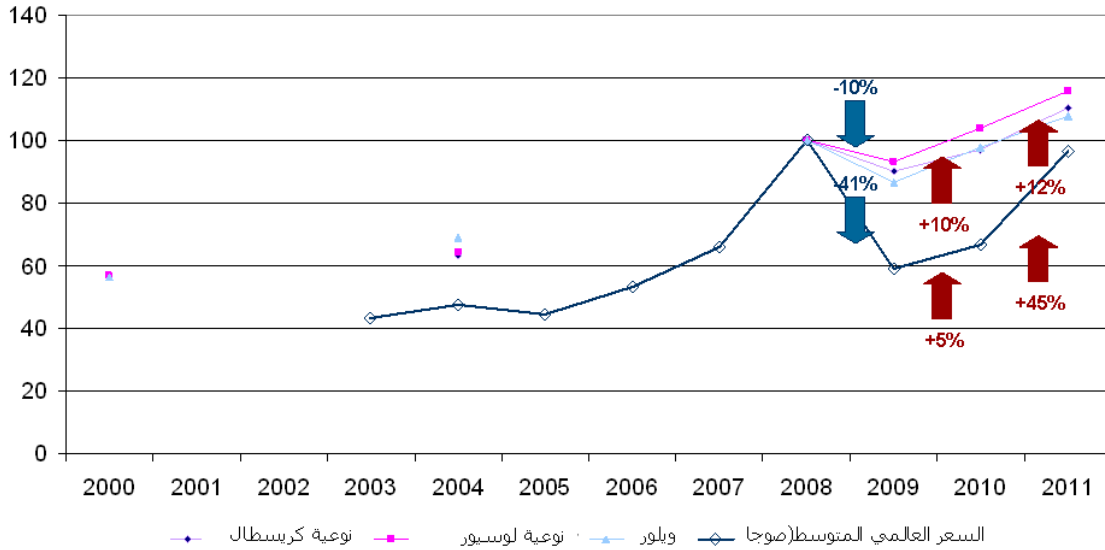
← يمكن تفسير ذلك بعملية «بتدارك» تهدف لمواجهة تراجع الطلب الذي فاق التوقعات. ويتصاف هذا الانخفاض مع الارتفاع المفرط لاسعار الصوجا في الاسواق الدولية.

← ورغم ذلك فوضع السوق يزيد من احتمال حصول تفاهات: خمس فاعلين فقط وربحية لا تزال ضعيفة وضغط كبير على المواد الأولية.

## 2. تطور الاسعار

مقارنة تطور ثلاث مجموعات لزيوت للمائدة (ويلور، وكام كريستال، وكام لوسبور)

مع متوسط السعر العالمي للصوجا (8002 : مؤشر 001)

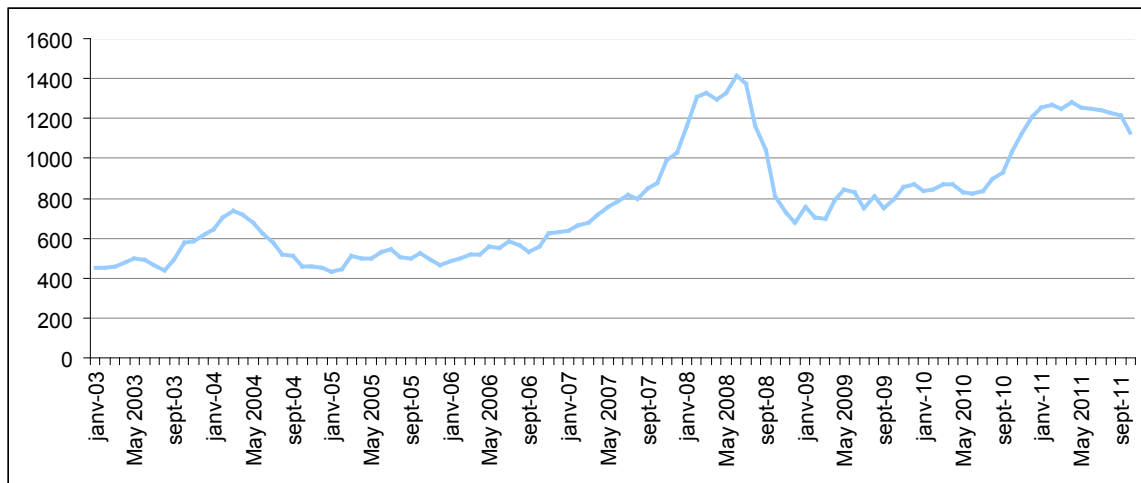


المصادر : لوسبور كريستال ودراسة مازار لسنة 2010 و 2011 (التمن عند المستهلك) وتردينغ شارتس (متوسط سعر الصوجا العالمي)

- خلال الفترة ما بين 2004 و 2008 (التي شهدت حرب الاسعار سنتي 2005 و2006) ظل ارتفاع اسعار الزيوت اقل من ارتفاع اسعار الصوجا بالسوق العالمي.
- في سنة 2009 لم تتراجع الأسعار الا بنسبة 10 % على المستوى الوطني بينما هوى سعر الصوجا في الاسواق.
- على العكس بلغت نسبة تحول الاسعار سنة 2011 +12% على المستوى الوطني مقابل زائد 45% بالنسبة لسعر الصوجا. استفاد منه المستهلك المغربي .

← قام المنتجون بتدليل تطورات الاسواق من خلال طرق الشراء وتدبير المخزون. وبذلك يكون المستهلك المغربي يدعم استهلاكه بنفسه من خلال الاداء اكثر خلال الفترات التي تكون فيها اسعار المواد الاولية منخفضة والاداء اقل عندما تكون اثمان هذه الاخيرة مرتفعة.

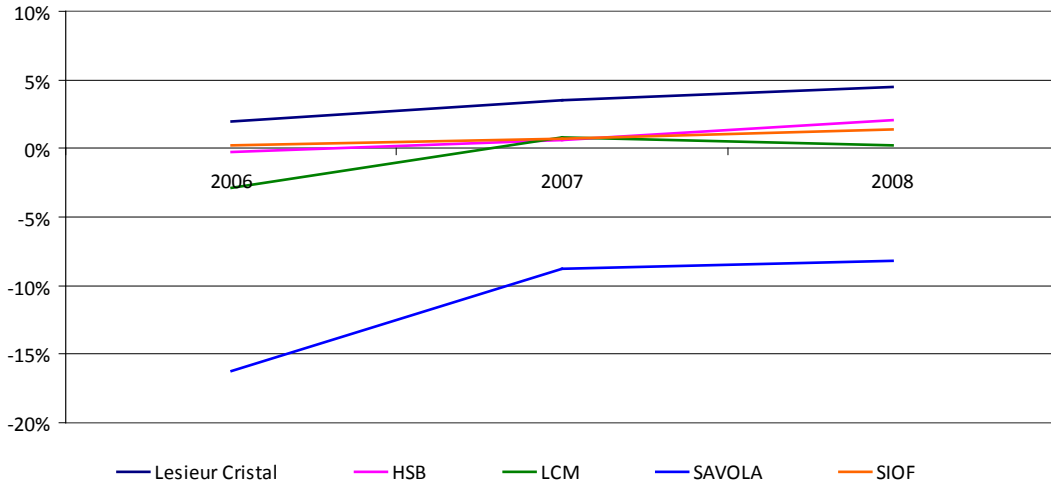
تطور الاسعار الدولية للصوجا خلال الفترة ما بين 3002 و 1102



المصدر : Trading Charts

### 3. تطور ربحية الفاعلين

#### تطور ربحية الفاعلين خلال الفترة ما بين 2006 و 2008

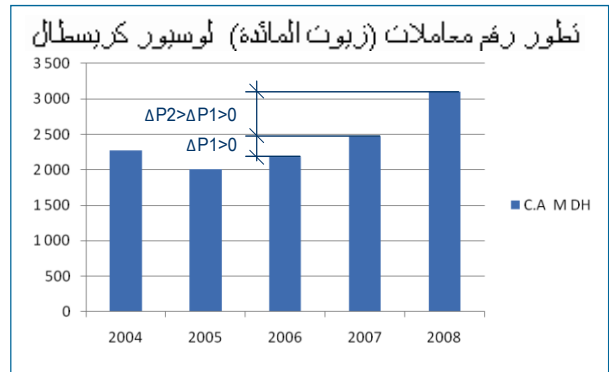
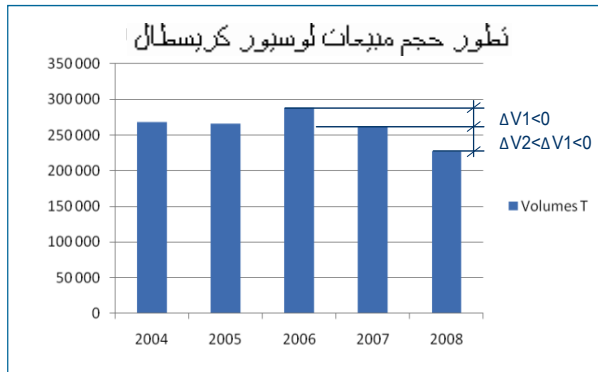


المصدر : التقارير التحليلية الصادرة عن مختلف الفاعلين

بعد انصرام سنوات حرب الاسعار حقق المنتجون من جديد مستويات ربحية اقل انخفاضاً. وتبين المعطيات ان هذه التحسن انطلق مع انتهاء حرب الاسعار مباشرة.

تصادف انتهاء حرب الاسعار كذلك مع ارتفاع الاسعار العالمية للمواد الاولية وارتفاع اثمان الزيوت بالسوق الوطني .

هكذا ورغم تراجع الكميات المباعة فان لوسبور كريستال تستفيد من رقم معاملات متزايد. وحقق هذا الفاعل في سنوات 2006 و 2007 و 2008 رقم معاملات بلغت بالطن على التوالي 8400 درهم على الطن و 9800 درهم على الطن و 13500 درهم على الطن.



المصدر : لوسبور كريستال (معطيات موجهة للمساهمين)

## خلاصات

عرف قطاع زيوت المائدة منذ الإعلان عن تحريره في منتصف التسعينيات نوعاً من التقلص اعقبه توسيع في عدد الفاعلين.

واتسمت الفترة الأولى -قبل ادخال تعديل- 1966 باندماج خمس فاعلين ادى لخلق الرائد الوطني. وسمح هذا التحرير بعد ذلك بالحد من تركيز القطاع مع دخول فاعلين اخرين : مصبرات مكناس سنة 2000 ثم سافولا التابعة لمجموعة عافية السعودية في سنة 2004. وخلال ولوجها للسوق اعلنت سافولا حرباً للأسعار استدعت تدخل السلطات المكلفة انذاك بتقنين المنافسة (مديرية الاسعار والمنافسة التابعة لوزارة الشؤون الاقتصادية والعامّة وتابعت سافولا بممارسة البيع بالخسارة) ونجمت عنها عدة محاكمات (تهمة التنافس غير الشريف من طرف سافولا، متابعة مرجان التابعة لنفس مجموعة لوسبور كريستال بتهمة رفض بيع منتجات سافولا بمحلاتها).

لكن دخول هذين الفاعلين لم يزعزع بنية سوق زيوت المائدة حيث ظل هذا الاخير خاضعاً لاحتكار قلة (لا يتجاوز عدد الفاعلين اكثر من خمسة) ومتسماً بهيمنة لوسبور كريستال التي تملك حوالي ثلثي حصص السوق. اما الوافد الجديد «مصبرات مكناس» المتواجد في فرع السوق الخاص بنطاق المنتجات الجيدة فلم يحصل الا على نسبة 1% من حصص السوق. واذا كانت سافولا، من جهة ثانية، بحصولها خلال سنة 2009 على 17% من حصص السوق قد نجحت في لعب دور المتحدي للوسبور كريستال، فانها قد قامت بذلك خاصة على حساب منافس اخر هو زيوت سوس. وبالفعل فمنذ دخول الفاعل السعودي انتقلت حصص زيوت سوس من 31% الى 18% من السوق بينما لم تفقد لوسبور كريستال الا نسبة 3% من حصص السوق.

ويشير المؤشر C3 (حصة السوق بالنسبة للفاعلين الثلاثة الكبار بالسوق) بوضوح الى تطور السوق الذي انتقل من 98% سنة 2003- قبل مجيء سافولا- الى 96% خلال سنة 2004 و2005، قبل ان يتصاعد تدريجياً ويعود لنسبة 98% منذ سنة 2008.

ولا يحتمل ان تتحسن هذه الوضعية بشكل كبير بسبب عوامل خارجية : لان زيوت المائدة يعتبر سوقاً ذا جذب محدود. وهذا راجع من جهة الى اهمية حجم الاستثمارات الضرورية قبل الولوج اليه (انشاء آلة الانتاج، ونشر قنوات التوزيع، واطلاق حملات تسويقية مكثفة)، والى صعوبة مواجهة الرائد المهيمن، بالإضافة الى ضعف هوامش الربح التي لا تسمح باسترجاع الاموال المستثمرة في القطاع الا بعد انصرام امد طويل.

اذا كان التحرير ودخول سافولا لم يغير بشكل جوهري بنية السوق، فان هذه الاحداث حفزت رغم ذلك المنافسة داخل القطاع. فالفاعلون- وخاصة لوسبور كريستال- وضعوا استراتيجيات جديدة للدفاع عن مواقعهم. واعتمدت هذه الاستراتيجيات قبل كل شيء على تنويع المنتجات والابداع التي تسمح بتقسيم الزبائن واحداث فروع صغرى للسوق. وقد تمت مواكبة هذه الاستراتيجيات على العموم (لوسبور كريستال و سافولا ومصبرات مكناس) بحملات تواصلية.

لانجاح هذا القطاع لا بد اليوم من اخذ بعين الاعتبار ثلاث عوامل اساسية: القدرة على الشراء بثمان اقل- ضرورية بالنسبة لمنتوج يرتبط 70 الى 85% من سعره بالمواد الاولية- القدرة على توزيع المنتوج- وهي واحدة من اهم التطورات المرتبطة بالتحرير والتي تبين تطور المنافسة بالقطاع- بالإضافة الى القدرة، وبنسبة اقل، على تكثيف حزمة المنتجات.

ان تخلي شركة لوسبور كريستال عن 41% من راسمالها للمجموعة الفرنسية Sofiprotéol يعزز قدرات هذا الفاعل بفضل اعتماده على مجموعة متخصصة في زيوت المائدة بإمكانها تحسين قدرة الشراء لدى لوسبور كريستال. وقد اتاح لها ذلك، لباقي الفاعلين، التمتع بكافة العوامل الاساسية للنجاح وعلى كافة مستويات سلسلة القيم خلافاً.

بعد سنوات من حرب الاسعار استعاد القطاع مزيداً من الهدوء مما بات يعزز الشكوك بحدوث خرق لقواعد المنافسة. فاذا كانت الزيادات القوية المسجلة في الاسعار منذ 2007 مرتبطة بشكل واضح بارتفاع الاسعار العالمية للبذور الزيتية، فان ارتفاع حجم الانتاج وبعض تحولات الاسعار يمكن ان توحي- دون التاكيد من ذلك- بوقوع بعض الاتفاقات المحددة خلال الفترة السابقة. لكن هذه الفرضية تضعف اذا اخذنا بعين الاعتبار بنية القطاع : عندما يقوم احد الفاعلين الذي يمثل 62% من حصص السوق بخطوة في اتجاه معين فان ذلك يحدث تحركاً قد يتطلب، في حالة قطاع اخر، التنسيق بين 6 فاعلين يمتلك كل واحد منهم 10% من حصص السوق.

ان تاريخ السوق والتطورات المتوقعة تتطلب تتبعه عن كثب من لدن مجلس المنافسة تقادياً لحصول اتفاقات في المستقبل.

---

## 2 - التنافسية في قطاع الصفقات العمومية



### نقطة تنبيه

أعد هذا التقرير في إطار دراسة أنجزت لحساب مجلس المنافسة حول حالة المنافسة في قطاع الصفقات العمومية بالمغرب. وتندرج هذه الدراسة ضمن مقاربة معرفية تتوخى تزويد المجلس بالأدوات والمقاربات الضرورية لتحليل تنافسية قطاع الصفقات العمومية. وتجدر الإشارة إلى أن الأمر لا يتعلق هنا بتاتا بتحقيق حول سلوكيات الفاعلين في ميدان الممارسات اللاتنافسية. وفي غياب معطيات رسمية مفصلة، تمت تعبئة نظرية المنافسة قصد تنوير القارئ حول استعمال عدد من المفاهيم بما يمكن من تحويل المعلومات المتوفرة إلى مؤشرات و معاملات توضح كثافة المنافسة في القطاع.

ومن جهة أخرى، فإن هذا التقرير تم إنجازه في فترة محدودة بين 2010 و 2011 وهي فترة تلتها أحداث من شأنها أن تغير المشهد التنافسي للقطاع بما يتطلب في نهاية المطاف تليين عدد من الخلاصات الواردة في هذه الدراسة ككل.

# المحتويات

نقطة تنبيه

تمهيد

ملخص

القسم الأول: التشخيص

## 1. لمحة عامة عن الصفقات العمومية

- أ- الأهمية الاقتصادية والإطار التنظيمي للصفقات العمومية
  1. وزن الطلبية العمومية
  2. الإطار التنظيمي

## 2. الهيآت الخاضعة لنظام الصفقات العمومية

- أ- المنهجية المعتمدة في الدراسة
- ب. الطلب ( حسب العينة المدروسة)
  1. الصفقات المبرمة من طرف القطاعات الوزارية
  2. الصفقات المبرمة من طرف الجماعات المحلية
- ج. العرض (حسب العينة المدروسة)
  1. التحليل حسب الإدارات
  2. التحليل حسب قطاع النشاط

## 3 - درجة تركيز الصفقات

1. المقاولات التي نالت صفقات لذي عدة إدارات
2. المقاولات التي نالت صفقات في عدة قطاعات للنشاط
3. التركيز حسب قطاع النشاط

## 4. مستويات المنافسة

- أ. وضعيات الحد من المنافسة
- ب. تصورات الفاعلين
  1. منهجية البحث .
  - 2 النتائج الأساسية للبحث
  - ج - تحليل المساطر
    1. مساطر إبرام الصفقات
    - 2 - تحليل دورة حياة الصفقة العمومية

د- حواجز الولوج للصفقات

ه- هشاشة الإدارات و قطاعات النشاط المعنية بهذه الدراسة

و. الآليات الأساسية للمنافسة

ز. تركيب

**الجزء الثاني: توصيات**

1. منطق بلورة التوصيات..

2. توصيات ذات صلة مباشرة بالقانون

أ- الأحكام المقترحة كلياً أو جزئياً في مشروع مرسوم نونبر

2010.

ب. الأحكام غير الواردة في مشروع مرسوم 2010

3. توصيات تكميلية

أ-مقتضيات تستهدف الارتقاء بكفاءات الفاعلين.

ب-مقتضيات تستهدف تقوية آليات التشكي و التتبع و المراقبة

**خلاصات**

## تمهيد

” بحكمه في خدمة المستهلك وتنافسية النسيج الاقتصادي الوطني، يهدف مجلس المنافسة إلى السهر على حرية المنافسة، من خلال التصدي للممارسات المخلة بالمنافسة (الاتفاقيات بين المقاولات واستغلال الوضع المهيمن) وعبر مراقبة عمليات التركيز الاقتصادي ”.

وفي إطار أنشطة التحسيس والإعلام التي يقوم بها، كلف مجلس المنافسة مكتب مازار Mazars بإنجاز دراسة حول حالة المنافسة في الصفقات العمومية.

تندرج هذه الدراسة في أفق التحليل التنافسي وهي موجهة لكي تساعد على:

1. توصيف واقع حال المنافسة في الصفقات العمومية؛

2. تحليل آليات التنافس في هذا القطاع.

إن الأمر لا يتعلق بالقيام بتحليل إحصائي موسع للوحدات الخاضعة للصفقات العمومية، بل ببلورة صورة شمولية للوضعية وإدراك واضح لآليات المنافسة في القطاع.

وفي سياق منطق المقاربة عبر مدخل المخاطر، ركز دفتر تحملات الدراسة التي كلف بإنجازها مكتب Mazars على الصفقات الخاصة بالوزارات وبالجماعات المحلية.

وفي هذا الاتجاه، عمل مكتب الدراسات Mazars على تقاطع النتائج المترتبة عن مختلف المقاربات:

- تحليل معطيات 890 صفقة على مدى 4 سنوات، وهي معطيات تم جمعها من 4 قطاعات وزارية، و 10 مديريات إقليمية، و 3 جماعات محلية؛
- تحليل أسباب الاقصاء في 620 صفقة؛
- تحليل 36 نظام للاستشارة؛
- بلورة خلاصات المقابلات ذات الطابع الكيفي مع 6 أميين بالصرف؛
- وضع خلاصة تركيبية للاستثمار شبه الموجهة المنجزة مع 150 مقولة؛
- تحليل أجود الممارسات الدولية في هذا الميدان.

ويجدر التأكيد على أن مجلس المنافسة لا يحل بأي شكل من الأشكال محل المؤسسات وهيآت التفتيش المكلفة بتشخيص ومتابعة الوضعيات التي لا تنقيد بالقانون.

وتبقى هذه الوثيقة مجرد وثيقة تركيبية للنتائج التي أفرزتها هاته الدراسة.

## ملخص

اعتباراً لأهميتها، تشكل الطلبية العمومية عاملاً أساسياً لنمو المملكة. لذلك، ولكي تلعب دورها كاملاً كمحرك للاقتصاد، فمن الضروري أن تكون الطلبية العمومية موضع منافسة حرة.

**الإطار القانوني : تقدم محتشم نحو محيط أكثر تنافسية.** تخضع الصفقات المبرمة من طرف الدولة والجماعات المحلية إلى المرسوم رقم 388-06-2 ل 16 محرم- 5 فبراير 2007، المتعلق بتحديد شروط وأشكال إبرام صفقات الدولة، وكذا بعض القواعد المتعلقة بتدبيرها ومراقبتها.

ولقد تمت بلورة هذا المرسوم بهدف معالجة مظاهر التقصير التي تمت معابنتها في القوانين السابقة. فهو يحدد بكل دقة مساطر إبرام الصفقات العمومية ويرسي قواعد الحكامة الجيدة والمنافسة. إنه يشمل مجموعة من المقترضات الهادفة إلى ضمان شفافية أقوى في المساطر ويضع أسس محاربة الرشوة. ومن جهة أخرى، ينص هذا المرسوم على إحداث بوابة للصفقات العمومية و يشجع على تطوير الممارسات الجديدة الأكثر مراعاة للمنافسة.

ومع ذلك، فهذا المرسوم لا يغطي إلا جزئياً مراحل تقييم حاجيات وإنجاز الصفقات العمومية، أضف إلى ذلك أن عدة مواد ساعدت على بروز حواجز قوية أمام الولوج للصفقات العمومية (خاصة بفعل معايير انتقاء المترشحين أو من جراء ضعف اللجوء لآليات التشكي).

وأخيراً لا يربط المرسوم بشكل كاف بين المحيط التنظيمي و الجزاءات المطبقة في حالة عدم التقيد بمقتضياته.

وتجدر الإشارة إلى أن مشروع مرسوم جديد يوجد قيد الإعداد، وترجع آخر مسودة له إلى شهر نونبر 2010 وهي تصحح نقط ضعف المرسوم الجاري به العمل. لكنه يبقى ذا طابع خجول في عدد من المقترضات الرئيسية<sup>1</sup> كما يقيم صعوبات أكبر أمام تكوين التجمعات المتضامنة والتي تشكل في الواقع إحدى طرق ولوج الصفقات العمومية من طرف المشاركين الجدد.

**العرض والطلب : فسيفساء الصفقات.** يسمح تحليل الصفقات المبرمة خلال الأربعة سنوات الأخيرة بالنسبة لعينة من الإدارات<sup>2</sup> من إبراز تواجد مجموعة من الإمكانيات المتعلقة بقطاعات نشاط معينة وإدارات مختلفة وبمجالات ترابية متنوعة وبمستويات أثمان مختلفة.

ويتعين ربط هذه الوضعية بالمبرر الأساسي لإقصاء الموردين : انعدام تجربة هؤلاء، التي تتجسد في انعدام المرجعيات. وبشكل مبسط، يفرض حذر مختلف الإدارات أو ما يظهر كتفادي من طرفها للمخاطر إلى جعلها تفضل العمل مع الموردين الموجودين في عين المكان. وبشكل مواز، تبحث معظم المقاولات على التعامل والترسخ بشكل دائم لدى عدد محدود من الإدارات.

**التركز : أوضاع متباينة.** أظهر التحليل أن نفس قطاع النشاط قد يقدم درجات تنافسية مختلفة، حسب الإدارات. وعلى العكس، لم تكن هذه الدرجة متماثلة بالنسبة لمختلف قطاعات النشاط داخل نفس الإدارة.

غير أن سوق الصفقات العمومية في مجمله لا يتسم بغياب المنافسة: فجمه الكلي يسمح للمتعهدين «غير المقيمين» في إدارة معينة من إيجاد مكان لهم والولوج إلى الصفقات. فنظام صفقات الدولة يسمح بوجود وضعيات أكثر أو أقل تنافسية.

**حواجز الدخول: العلاقات أو الثمن في معظم الحالات،** تختلف مستويات المنافسة عن تلك التي توجد في القطاع الخاص : فالحوجز القائمة وسلوكيات الفاعلين تدخل تفاوتات وتحريفات أحياناً مهمة. وتتعلق الأولى أساساً بحالات طلب العروض (مفتوح، محدود، بالانتقاء المسبق)، وبمقياس اختيار العروض وبالخبرة. ويرجع هذان الحاجزان إلى تجربة المترشحين في شروط مماثلة، حيث تفضل الإدارة المترشح الذي سبق وأن اشتغل معها.

وفي حالة سندات الطلب والصفقات التفاوضية، تلعب العلاقات المنسوجة مع الإدارة دوراً حاسماً. ومن المفارقات أن هاتين الطريقتين تظهران وكأنهما الأكثر سهولة وبساطة في ولوج وافد جديد إلى الصفقات العمومية. وعلى نقيض ذلك، ستكون هذه الصيغ الأكثر غموضاً وشكاً بالنسبة لمقاوله تتوفر على مرجعيات صلبة ولكنها لا تعرف الإدارة المكلفة بطلب العروض.

وأخيراً، أمسى منطق الأقل كلفة منطقاً مترسحاً داخل الإدارة، حيث يشكل ثمن الخدمة الدليل الرئيسي للمترشح الجديد.

**الصفقات العمومية : إشكالية السلوكيات.** مكنت المقابلات التي أجريناها من تحديد نوعية السلوكيات التي تحرف وتسيء إلى المنافسة بشكل مقصود أو من خلال تهاون خطير. ويساعد ضعف المراقبة وغياب جزاءات ملموسة على تنامي هذه السلوكيات.

1 وكمثال مساطر التشكي أو المراقبة الداخلية : وهي قضايا تمت معالجتها فعلاً من طرف مشروع المرسوم لكنه يفتقر إلى إجراءات تمكن من ضمان إجرائية المقترضات المقترحة.

2 وزارات التجهيز والنقل، والفلاحة والصيد البحري والمعادن والماء والبيئة؛ الجماعات الحضرية للرباط والدار البيضاء الجماعة القروية لسبيدي يحي زعير.

أوضح البحث حول تمثل المنافسة أن الفاعلين يعتبرون أنه إذا كان إبرام الصفقات يعطي مكانة للمنافسة فهي تبقى مطبوعة ومغرفة بحالات للتفضيل والمحابة من الصعب نكرانها. ويبقى التحدي الأساسي لتحسين وضع المنافسة في الصفقات العمومية ذي طبيعة سلوكية. فمعظم الفاعلين ينخرطون في الفكرة القائلة بأن مرسوماً مبنياً يمكن تطبيقه بشكل سليم إذا كان الطرف الذي يسهر على ذلك مدركاً ومستوعباً للرهانات ولإرادة المشرع. فالمغرب ليس قط في حالة تأخر عن النظرية بل يكمن المشكل في الإنجاز الذي تم اعتماده لبلورة الأرضية القانونية السارية المفعول.

من هذا المنطلق يتعين الرفع من مؤهلات الفاعلين ووضع جهاز أو آلية تمكن من تدقيق سلوكياتهم ومن زجرها بشكل ملموس في حالة عدم التقيد بالقواعد المعمول بها.

وعلى الخصوص نوصي بتحويل صفة قانون للنصوص المنظمة للصفقات العمومية، وبتقوية نظاما اللجوء و الطعن وتحسين تعريف المؤشرات والمراقبات والمسؤولين عنها وكذلك الجزاءات ( الإدارية وعند الاقتضاء الجنائية) في حالة عدم التقيد بالقواعد المعتمدة.

وبالموازاة، يتعلق الأمر بتقوية المؤهلات والقدرات من خلال إعادة هيكلة وظيفة المشتري العمومي وعبر وضع نسق لتقاسم المعطيات والتجارب الرئيسية. وأخيراً يتعين التفكير في إحداث مرصد قادر على تحليل النفقة العمومية وعلى كشف الاتفاقيات بين المقاولات.

## القسم الأول: التشخيص

### لمحة عامة عن الصفقات العمومية

#### أ- الأهمية الاقتصادية والإطار التنظيمي للصفقات العمومية

##### 1 - وزن الطلبية العمومية

يعتمد تدبير الصفقات العمومية على مختلف الفاعلين العموميين والخواص:

- مصالح الأمر بالصرف، المكلفة بتحضير الحاجيات وإبرام الصفقات وتتبعها وتسلمها و تصفية حساباتها؛
- مصالح المراقبة المكلفة بالسهر على ضمان الانتظام الموازني وعلى ضمان المساطر ( احترام قواعد الشفافية والمنافسة) وكذلك مشروعية النفقة؛
- الفاعلون الخواص اللذين يقدمون الخدمات وينجزون أشغال الإدارة في إطار تعاقدى منظم.

ويتسم نظام الصفقات العمومية باللاتركز على مستوى ميزانية الدولة وباللامركزية على صعيد الجماعات المحلية وكذلك بكون المؤسسات العمومية مسؤولة عن إبرام صفقاتها الخاصة.

تشمل الطلبية العمومية مجموع الصفقات العمومية المبرمة من طرف الدولة والجماعات المحلية وكذا المؤسسات والمقاولات العمومية بقصد اقتناء سلع أو لغاية إنجاز خدمات أو أشغال.

انتقلت حصة الصفقات العمومية في نفقات الدولة ( خارج الأجور والديون) من 41% سنة 2001 إلى 57% في 2010. وخلال نفس الفترة تزايدت الطلبية العمومية بأكثر من الضعف حيث انتقلت من 37 مليار درهم سنة 2001 إلى 122 مليار درهم سنة 2010.

من حيث الأعداد، أبرمت إدارات الدولة 11412 صفقة سنة 2004 منها 90,8 % بواسطة طلب عروض مفتوح، و 10143 صفقة سنة 2005 ضمنها 88,9 % بواسطة طلب عروض مفتوح ثم 11614 صفقة سنة 2007 منها 89% على شكل طلب عروض مفتوح وأكثر من 11000 صفقة سنة 2009 منها 95% بطلب عروض مفتوح.

وينجز قطاع البناء والأشغال العمومية 70% من رقم معاملاته في إطار الصفقات العمومية ويمثل 80% من صفقات الهندسة.

## 2 - الإطار التنظيمي

تمثل الطليبة العمومية عنصرا أساسيا في اقتصاد المغرب، إذ، حسب الخزينة العامة للمملكة، وصل مبلغ الصفقات العمومية إلى أزيد من 120 مليار درهم أو ما يمثل 19% من الناتج الداخلي الخام. ولقد أدى حجم المبالغ المعنية وطبيعتها العمومية بالمشروع إلى تقنين هذا السوق باحثا عن التقيد بثلاثة مبادئ كبرى:

- الشفافية وتخليق الحياة العامة؛
- التنافس والمساواة في التعامل مع المتعهدين؛
- نجاعة النفقات العمومية وتبسيط المساطر.

وبصفة مباشرة وغير مباشرة تذكي هذه المبادئ روح المنافسة وتطور تنافسية الصفقات العمومية. وبالفعل وبالرغم من كون المبدأ الثاني ينص صراحة على المنافسة فهي مضمرة في روح المبدأ الأول والمبدأ الأخير كذلك. فالشفافية والتخليق تشكل عوامل ضرورية لكل منافسة جيدة بحكم أنهما يقتضيان مواجهة الاتفاقيات بين المتعهدين والتسديد لكل أنواع التفضيل والمحاباة من طرف بعض الإدارات. وبشكل مماثل يحفز مبدأ نجاعة النفقات العمومية وتبسيط المساطر المنافسة ويحث عليها من خلال تقليص حواجز الدخول ذات الطبيعة التنظيمية.

ينجز الالتزام بالنفقة العمومية في معظم الأحيان بواسطة الصفقات العمومية. ووعيا منه بضرورة إنجاز مزيد من الفعالية ومزيد من النجاعة في استعمال الأموال العمومية، بحث المشروع في اتجاه تعزيز المنافسة. وقد استهدفت مختلف التطورات التنظيمية المنجزة خلال العقد الأخير كالارتقاء بالإعلام حول الصفقات وتحسين مسلسل المناقصات... إلخ وضع شروط ميسرة لمحيط تنافسي متطور.

وفي الوقت الراهن تخضع الصفقات العمومية للمرسوم رقم 2-06-388 ل 16 محرم 1428 (5 فبراير 2007). ويجمل الجدول أسفله النصوص المرجعية الأساسية:

### النص المرجعي

مرسوم رقم 2-06-388 ل 16 محرم 1428 (5 فبراير 2007) بتحديد شروط وأشكال إبرام صفقات الدولة وكذا بعض القواعد المتعلقة بتدبيرها ومراقبتها

دفع	مراجعة الأسعار	اختيار المزود	دقتر التحملات المنظم للصفقات
- مرسوم 2-03-703 المتعلق بمواعيد الدفع و فوائد التأخير على صفقات الدولة	- قرار الوزير الأول رقم 08-3-14 ل 2 ربيع الأول (1429) (10 مارس 2008) المحدد لقواعد وشروط مراجعة أثمان صفقات الأشغال أو الخدمات المتعلقة بالدراسات المنجز.	- مرسوم رقم 01-437-2 (2002) المؤسس قصد إبرام صفقات الدولة لنظام لتأهيل وتصنيف مختبرات البناء والأشغال؛ - مرسوم رقم 984-98-2 (1999) المؤسس قصد إبرام صفقات الدولة لنظام الترخيص للأشخاص الذاتيين والمعنويين المنفذين لأعمال	- مرسوم رقم 2332-01-2 (2002) المتعلق بدقتر الشروط الإدارية العامة المطبقة على صفقات الخدمات؛ - المرسوم رقم 2-99-1087 المتعلق بدقتر الشروط الإدارية العامة المطبقة على صفقات الأشغال

وتجدر الإشارة إلى أن المرسوم المنظم للصفقات العمومية يقتبس من المعايير الدولية وخاصة القانون النموذج للأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي واتفاقية منظمة التجارة الدولية حول الصفقات العمومية وتوصيات الممولين الرئيسيين (الاتحاد الأوروبي، البنك الدولي، إلخ).

ومن جهة أخرى، يتعين التذكير بأن تحيينا للمرسوم رقم 2-06-388 ل (5 فبراير 2007) يوجد قيد الإنجاز. ويركز هذا المشروع على شفافية المساطر وعلى فعالية النفقة العمومية. ولهذا الغرض، اقترح التشريع الجديد تقوية اللجوء إلى المنافسة والمساواة في معاملة المتعهدين وكذا تحسين ضماناتهم وآليات الطعن والاعتراض والشكوى.



### 3 - الهيآت الخاضعة لنظام الصفقات العمومية

يهم نظام الصفقات العمومية بشكل صريح إدارات الدولة (مرسوم رقم 2-06-388) ومصالح الدولة المسيرة بطريقة مستقلة سيكما، المادة الأولى من المرسوم 2-98-482) وكذا الجماعات المحلية وتجمعاتها (المادة 48 من المرسوم رقم 1-76-584. لكن يتبين من قراءة نظام الصفقات أن إدارة الدفاع الوطني وبالرغم من أنها تشكل ميدانا لتطبيق المرسوم رقم 2-06-388 تتمتع باستثناءات خاصة.

كذلك هناك هيآت ليست معنية صراحة بنظام الصفقات العمومية دون أن تكن موضوع استثناء من هذا النظام. ويتعلق الأمر بحالات مبهمه لا يطبق عليها نظام صفقات الدولة بشكل منهجي. وعلى رأس هذه الهيآت نجد المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وذات الطابع الصناعي والتجاري<sup>3</sup> سواء بسواء، وشركات الدولة والشركات العامة التابعة و مقاولات التدبير المفوض و الهيآت الخاضعة للمراقبة المالية للدولة.

ولا تنطبق مقتضيات نظام الصفقات العمومية على الاتفاقيات وعقود الحق العام وعقود التدبير المفوض ونقل الأصول والأعمال المنجزة بين مصالح الدولة الخاضعة للتشريع والقواعد الجاري بها العمل. ومن جهة أخرى تجدر الإشارة إلى أن الصفقات المبرمة في إطار الاتفاقيات والمعاهدات الدولية قد لا تخضع إلى نظام صفقات الدولة.

وأخيرا من المهم الإشارة إلى كون العقود المتعلقة بالعقار ( بيع، كراء، إيجار لأمد، إلخ) لا تخضع لنظام الصفقات العمومية بل تنسحب عليها أنظمة قانونية خاصة.

3 تخضع المؤسسات العمومية عادة إلى تنظيمات خاصة. وعلى سبيل المثال، يخضع مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل إلى نظام صفقات المكتب الوطني للتكوين المهني وإنعاش الشغل ل 27 ذو الحجة 1429 (2008). جنر

<u>خاضعة للصفقات العمومية</u>		
تخضع لأنظمة خاصة	تخضع بصفة غير مباشرة للمرسوم رقم 2-06-388 ل16 محرم 1428 (5 فبراير 2007)	تخضع مباشرة للمرسوم رقم 2-06-388 ل16 محرم 1428 (5 فبراير 2007)
<b>مؤسسات عمومية</b>	<b>الجماعات المحلية</b>	<b>الإدارات العمومية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أمرو صرف المؤسسات العمومية (مؤسسات ذات الطابع الإداري و المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري</li> </ul> <p>76 ممتنى مسجل في البوابة الإلكترونية marchespublics.gov.ma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أمرو الصرف للجماعات المحلية:</li> <li>• عمالات و أقاليم</li> <li>• جهات</li> <li>• جماعات</li> <li>• نقابات الجماعات</li> <li>• مجموعات حضرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أمرين بالصرف بحكم القانون : وزارات</li> <li>• أمرون بالصرف منتدبون : وزارات منتدبة، كتابات الدولة، إدارات لامركزة</li> </ul> <p>1600 ممتنى مسجل في البوابة الإلكترونية marchespublics.gov.ma</p>
<b>صفقات العقار</b>	1728 ممتنى مسجل في البوابة الإلكترونية marchespublics.gov.ma	<b>مصالح الدولة ذات التسيير المستقل</b> (مرسوم رقم 2-98-482)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخضع لأنظمة خاصة حسب موضوع الصفقة</li> </ul>		<b>حالة خاصة:</b>  <b>إدارة الدفاع الوطني</b> (تخضع للمرسوم لكنها موضوع شروط خاصة)

يهدف هذا التقرير إلى رسم صورة شمولية حول المنافسة في الصفقات العمومية والتمكين من فهم جيد للآليات التي تحد منها في هذا القطاع.

ولا يتعلق الأمر بالقيام بتحليل شامل لكل الصفقات بل بمقابلة مختلف مصادر المعلومات وتقاطعها بالشكل الذي يسمح بخلق حزمة من المؤشرات تبرز وجود ممارسات مضرة بالمنافسة في الصفقات. ومن هذا المنطلق ركز التحليل على بعض الأمرين بالصراف فقط. وقد تم الاستناد على مقياسين لسبر وجس الأمرين بالصراف الذين تم اختيارهم : عدد وحجم المعاملات المنجزة من طرف نوع معين من الأمرين بالصراف من جهة، ودرجة التحكم في مسلسل الشراء لهذا النوع من الأمرين بالصراف، من جهة أخرى.

الصفقات المعنية بالدراسة					
مؤسسات عمومية وسيكما	جماعات محلية	قطاعات وزارية	إدارات ذات وضع خاص (الدفاع الوطني)	الصفقات الدولية الممولة من طرف جهات مانحة	
مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	عدد المعاملات والمشتريين العموميين
مرتفع	ضعيف	متوسط	متوسط	مرتفع	درجة التحكم في مسلسل الشراء

ووفق منطق المقاربة بالمخاطر، انصب دفتر تحملات الدراسة التي كلف بها مكتب مازار Mazars على الصفقات الخاصة بوزارات وجماعات محلية.

وفي هذا الإطار، طلب من ست (6) وزارات تقديم معطيات : وزارة الفلاحة والصيد البحري، وزارة الطاقة والمعادن، وزارة التجهيز، الجماعة الحضرية للدار البيضاء، الجماعة الحضرية للرباط، الجماعة القروية سيدي يحيى ازعير. وبالنسبة لكل حالة، تم إخضاعها للتحليل، توقفت الدراسة عند مختلف الإدارات حسب جودة المعطيات المتوفرة.

هذا، ولقد تمت مقارنة تنافسية الصفقات العمومية من خلال ثلاثة محاور للتحليل:

حساب مؤشرات التنافسية المعروفة بمؤشرات (Herfindahl Hirschmann)

- تحليل 890 صفقة لمدة 4 سنوات
- وهي صفقات تم جمع معطياتها لدى 4 قطاعات وزارية، 10 مديريات إقليمية و3 جماعات.

تحديد الجواجز الأساسية أمام ولوج الصفقات العمومية

- تحليل أسباب الإقصاء في 620 صفقة
- تحليل 36 نظام للاستشارة
- سلسلة من المقابلات الكيفية لدى 6 أمرين بالصراف
- استبيان نصف موجه لدى 150 مقابلة

## تحليل الآليات الرئيسية للمنافسة

- تحليل نقاط قوة وضعف التقنين، بالمرجعية للمعايير الدولية؛
- سلسلة من المقابلات الكيفية مع 6 أميين بالصرف؛
- استبيان شبه موجه مع 150 مقابلة

ج. الطلب ( حسب العينة المدروسة)

## 1. الصفقات المبرمة من طرف القطاعات الوزارية

ارتكز تحليل الصفقات المبرمة خلال الأربع سنوات الماضية (الفترة من فاتح يناير 2006 إلى 31 دجنبر 2009) على المعطيات الشمولية لربعة قطاعات وزارية (التجهيز والنقل، الفلاحة والصيد البحري، الطاقة والمعادن، الصحة). وقصد ضمان جانس هذه المعطيات فقد تم جمعها لذي الخزينة العامة للمملكة.

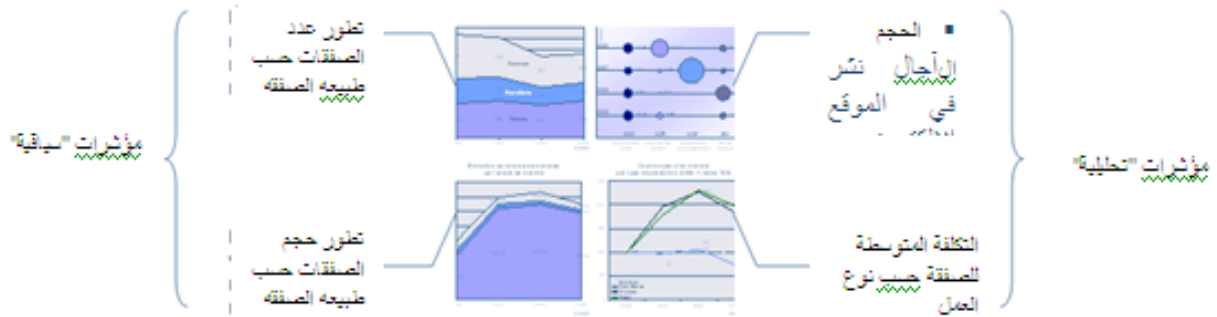
وتشمل هذه المعطيات :

- عدد الصفقات المبرمة حسب شكل الإبرام ( طلب عروض مفتوح، طلب عروض محدود، طلب عروض بالإنتقاء القبلي، صفقة تفاوضية)
- عدد الصفقات المبرمة حسب نوع الصفقة ( اشغال توريدات، خدمات)

وتبرز قراءة اولى لهذه المعطيات غلبة واضحة للصفقات المبرمة حسب طريقة طلب العروض المفتوح.

نسبة طلبات العروض المفتوحة بمبالغ الصفقات	نسبة طلبات العروض المفتوحة بعدد الصفقات	
89,4%	98%	وزارة التجهيز و النقل
86,8%	96%	وزارة الفلاحة و الصيد البحري
99%	98%	وزارة الطاقة و المعادن
95%	95,9%	وزارة الصحة

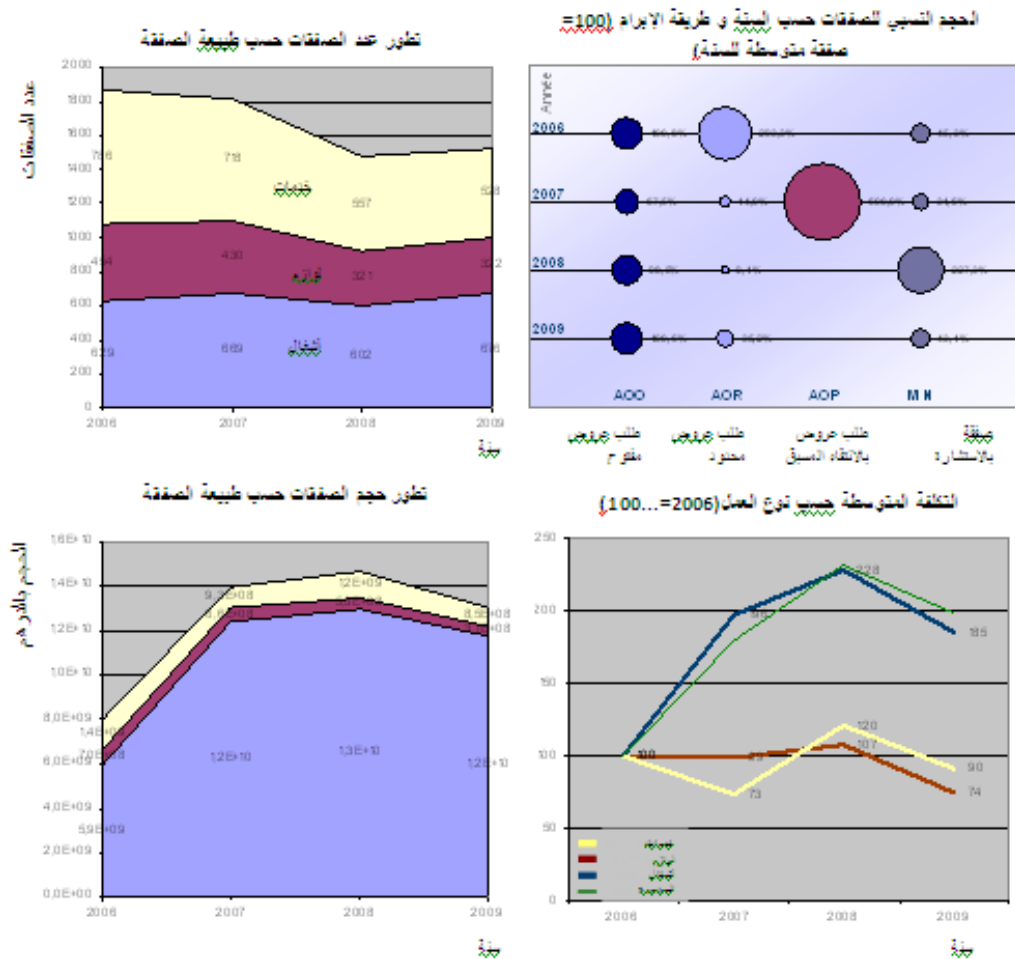
لقد تم القيام بتحليل معمق قصد تليين هذه النظرة. هذا وتم تعريف مؤشرين « سياقيين » ومؤشرين « تركيبين » أو تحليليين:



وبما أن هذه المؤشرات تمكن من القيام بمقارنات حول الحجم النسبي لمختلف أنواع الصفقات وكذا تطور تكلفة الأعمال، فهي تكشف عن اختلافات الصفقات.

وتعرض الصفحات اللاحقة هذه المؤشرات بالنسبة لكل قطاع وزاري، على أن يليها تحليل شمولي لهذه المؤشرات.

#### 1. عدد وأشكال ومبالغ الصفقات : وزارة التجهيز والنقل



### التطور العام 2006-2009

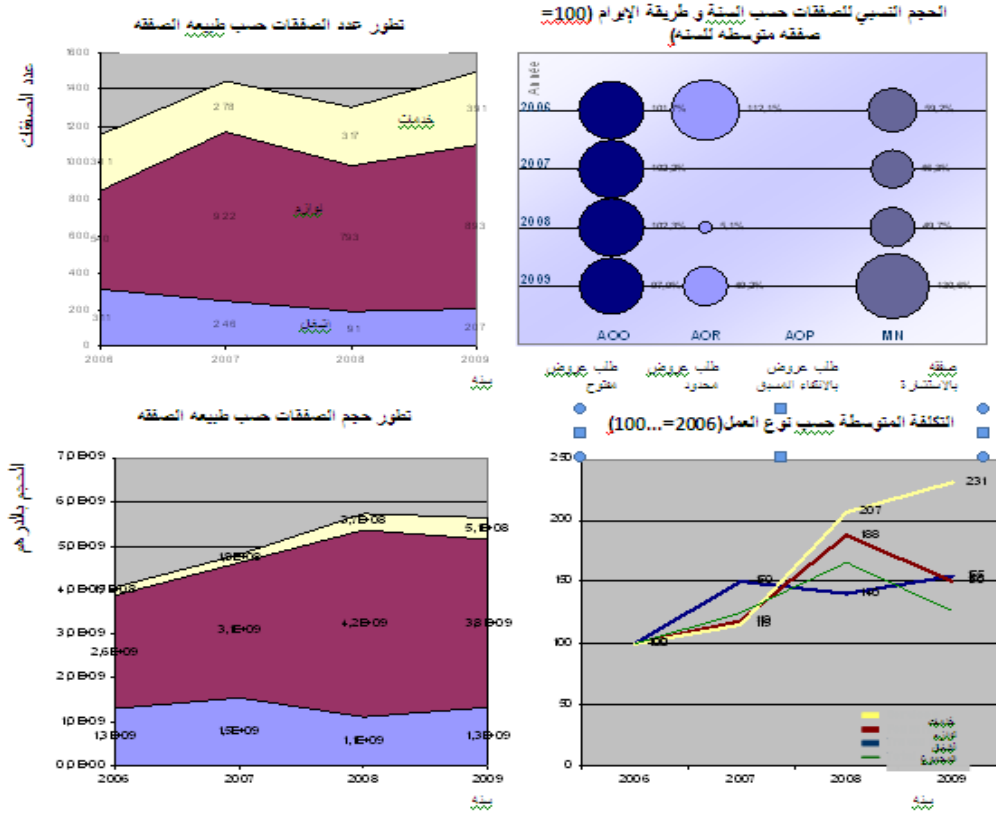
خدمات	توريدات	أشغال
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>11 783 @ 5 926 مليون درهم</u></li> <li>▪ <u>629 صفقة @ 676 صفقة</u></li> <li>▪ <u>i = 100 @ i = 185</u></li> <li>_____ (تكلفة متوسطة للصفقة)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>700 @ 367 مليون درهم</u></li> <li>▪ <u>454 صفقة @ 322 صفقة</u></li> <li>▪ <u>i = 100 @ i = 74</u></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>1 402 @ 851 مليون درهم</u></li> <li>▪ <u>786 صفقة @ 528 صفقة</u></li> <li>▪ <u>i = 100 @ i = 90</u></li> </ul>		

#### تعقيبات:

- خلال الفترة الأولى (2006 و 2007)، كان الحجم النسبي للصفقات المبرمة بواسطة طرق غير تنافسية مهما.
- وبالنسبة لكل الإدارات التي تمت دراستها تضاعف مؤشر التكلفة المتوسطة لصفقات الأشغال بين 2006 و 2009.

المصدر: معطيات الخزينة العامة للمملكة 2010

## II. عدد و أشكال و مبالغ الصفقات : وزارة الفلاحة و الصيد البحري



### التطور العام 2006-2009

خدمات	توريدات	أشغال
139 @ 455 مليون درهم	433 @ 542 مليون درهم	913 @ 246 1 مليون درهم
113 @ 135 صفقة	637 @ 382 صفقة	399 @ 303 صفقة
i = 100 @ i = 275	i = 100 @ i = 209	i = 100 @ i = 180
		(تكلفة متوسطة للصفقة)

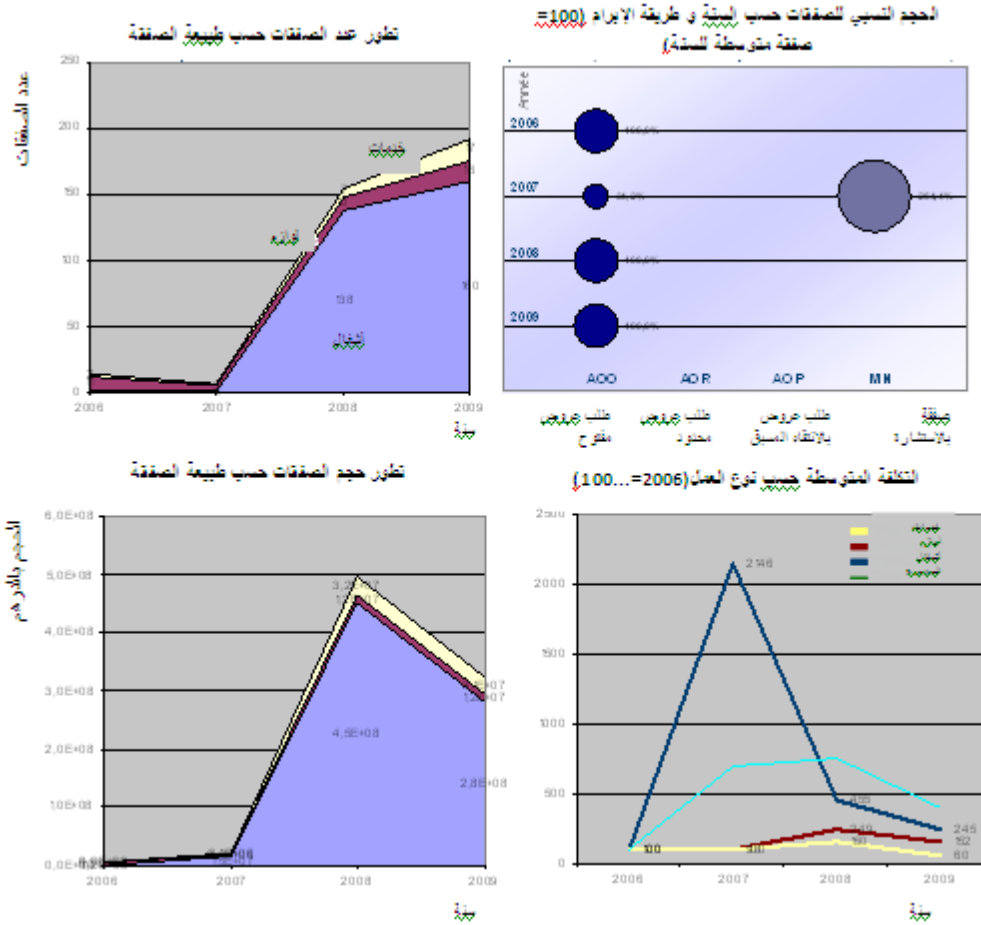
### تعقيبات:

- ← إن حجم الصفقات التفاوضية مرتفعا باستمرار على حجم الصفقات الأخرى خلال مجموع الفترة المدروسة.
- ← ارتفع ثمن التوريدات بشكل قوي خلال سنة 2007. وقد يغزى هذا التطور إلى عوامل ظرفية.
- ← يوضح تطور مؤشر التكلفة المتوسطة للصفقات ارتفاعا قويا لتكلفة صفقات الخدمات

المصدر: معطيات الخزينة العامة للمملكة 2010



### III. عدد وأشكال ومبالغ الصفقات : وزارة الطاقة و المعادن و الماء و البيئة



### التطور العام 2009-2006

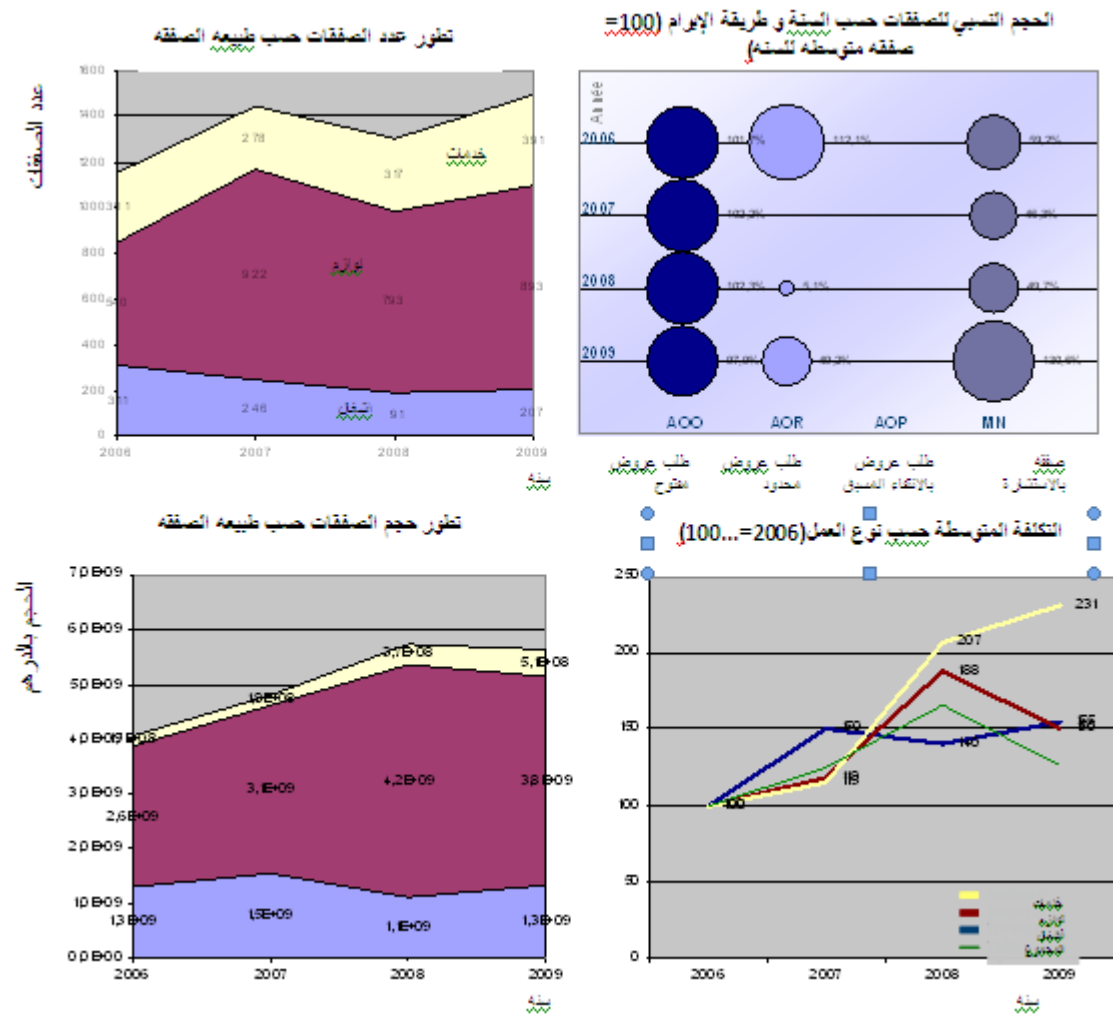
خدمات	توريدات	أشغال
5,2 @ 11,7 مليون درهم	5,2 @ 11,7 مليون درهم	0,7 @ 282 مليون درهم
11 @ 16 صفقة	11 @ 16 صفقة	1 @ 160 صفقة
i = 100 @ i = 152	i = 100 @ i = 152	i = 100 @ i = 245 (تكلفة متوسطة للصفقة)

### تعقيبات:

- ← ترجع القفزة المسجلة ابتداء من 2008 إلى تطور دائرة الوزارة والتي انتقلت من وزارة للطاقة و المعادن إلى وزارة للطاقة و المعادن و الماء و البيئة.
- ← يرتبط الحد الأعلى لمؤشر التكلفة المتوسطة لصفقات الأشغال في 2007 بصفقة وحيدة والتي تمثلت 74% من المبالغ المخصصة للصفقات العمومية. وقد تم إسناد هذه الصفقة بالطريقة التفاوضية.

المصدر: معطيات الخزينة العامة للمملكة 2010

#### IV. عدد و أشكال و مبالغ الصفقات : وزارة الصحة



#### التطور العام 2006-2009

خدمات	توريدات	أشغال
170 @ 510 مليون درهم	2600 @ 3800 مليون درهم	1300 @ 1300 مليون درهم
301 صفقة @ 391 صفقة	540 صفقة @ 893 صفقة	311 صفقة @ 207 صفقة
i = 100 @ i = 231	i = 100 @ i = 150	i = 100 @ i = 155 (تكلفة متوسطة للصفقة)

#### تعقيبات:

← يبرز تطور المؤشر المتوسط للصفقات ارتفاعا قويا لتكلفة صفقات الخدمات

المصدر: معطيات الخزينة العامة للمملكة 2010

## V. تعليقات عامة حول إبرام الصفقات من طرف القطاعات الوزارية

### ← أنماط الإبرام

- إن أنماط الإبرام المقلصة للمنافسة أقل عددا من طلبات العروض المفتوحة، لكنها تنزع لأن تهتم صفقات أكثر فأكثر أهمية :
  - بالنسبة لوزارة الفلاحة، تمثل مبالغها الإجمالية ما بين 2 و 7 مرات مبالغ طلبات العروض المفتوحة؛
  - وقد تحقق نفس الشيء بانتظام لدى وزارة التجهيز ووزارة الصحة؛
  - فاق مبلغ صفقة تفاوضية لوزارة الطاقة 17 مرة الصفقات المتوسطة المبرمة من طرف الوزارة (وهي وضعية استثنائية).

### ← صفقات الأشغال

- عرفت المبالغ الإجمالية نموا مرموقا مع عدد قار نسبيا من الصفقات:
  - ارتفاع النفقات ب 200% في التجهيز و136% في الفلاحة؛
  - استقرار نفقات الصحة بالرغم من انخفاض ب 30% من عدد الصفقات.
- تضاعف مؤشر التكلفة المتوسطة لصفقات الأشغال بين 2006 و 2009:
  - يمكن تقديم عدة فرضيات لتفسير هذا التطور:
    - ارتفاع عام لأسعار الأعمال،
    - الرفع من عتبة الإقصاء التقني على إثر دخول مرسوم 2007 حيز التطبيق ( ارتفاع التكلفة هو الوجه الآخر أو ثمن ارتفاع الجودة)،
    - وقع وأثر وضعية احتكار قلة سابقا.

### ← صفقات التوريدات

- يمكن لعدد وحجم الصفقات أن تتغير أيضا وبشكل مهم حسب الظرفية والسياسات الخاصة بكل قطاع ( تقلبات مناخية مؤثرة على الفلاحة، مكافحة الزكام أ، إلخ... ) :
  - انخفاض النفقات بالنسبة لوزارة التجهيز ( -48% )؛
  - ارتفاع النفقات لوزارة الفلاحة ( +125% ) ووزارة الصحة ( +146% ).
- ترجع الطبيعة الخاصة لبعض هذه التوريدات لصفقات من حجم محدود. ويشمل هذا الخرائط الجيولوجية التي طلبتها وزارة الطاقة والمعادن : عدد الموردين محدود و متطلبات المرجعيات والشهادات تتجه نحو إغلاق السوق أمام الموردين المغاربة، بالرغم عن تجربتهم على مستوى خدمات من حجم صغير.

### ← صفقات الخدمات

- تظهر المعطيات التي تم جمعها حالات متباينة على طول الفترة بين 2006 و 2009
  - نقص حجم النفقات لوزارة التجهيز ( -39% )؛
  - ارتفاع النفقات لوزارة الفلاحة ( +327% ) ووزارة الصحة ( +300% ).
- تبدو حالة صفقات الدراسات وإدارة المشاريع حالة خاصة : فبالفعل يمكن لهذه الخدمات أن تكون بأحجام و خصائص مختلفة حسب اجندة او جدول أعمال كل إدارة( تحديد استراتيجية جديدة، تطور التنظيم الداخلي، مشاريع معلوماتية، إلخ...).
- من ناحية أخرى ونظرا لتعدد طبيعتها في غالب الأحيان، لا تسند هذه الخدمات حسب قاعدة الأقل ثمنا. ومن تم ارتفاع مخاطر الوقوع في حالات لاتنافسية المترتبة عن التفضيل والمحاباة من طرف الإدارات بشكل أكبر من صفقات أخرى. هذا وتشير الأصابع إلى حالة بعض الدراسات التي ترصف فوق الرفوف حيث يقترح مخاطبونا تنبعا لملموسا أحسن لتوصيات و خلاصات هذه الدراسات.

## 2. الصفقات المبرمة من طرف الجماعات المحلية

تسمح المعطيات أسفله بإعطاء لمحة عن الصفقات العمومية التي تبرمها الجماعات المحلية للدار البيضاء وسيدي يحيى ازعير. وتشمل العينة المتوفرة من المعطيات سنة 2009 (الدار البيضاء) و 2010 (سيدي يحيى ازعير). ويمكن من إبراز انماط وطرق إبرام الصفقات ( طلب عروض مفتوح، سندات الطلب) ووزن كل نوع من الصفقات ( أشغال، توريدات، خدمات)

### i. الجماعة الحضرية للدار البيضاء

#### ■ الأرقام الأساسية

مبلغ		عدد		
100%	705 243 374	100%		طلب عروض غير مثمر
89%	385 334 628	50%	63	أشغال
10%	480 38 525	48%	60	توريدات
<1%	840 1 089	2%	2	خدمات
غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	سندات الطلب

(المصدر: الجماعات الحضرية للدار البيضاء 2010 – الفترة من فاتح دجنبر 2009 إلى 31 دجنبر 2009)

- منذ 2007، لا تلجأ الجماعة الحضرية للدار البيضاء إلا لطريقة طلب العروض المفتوح بالنسبة لهم صفقاتها. لكنها استعملت كذلك سندات الطلب في الحدود التي يرسمها القانون.
- تبرز المعطيات المتوفرة عددا جد محدود لصفقات الخدمات، وهو ما يدفع إلى افتراض كون معظم هذا النوع ينجز بواسطة سندات الطلب. وينبثق عن ذلك إشكال ملحوظ في مضمار المنافسة.
- يفرض وزن صفقات الأشغال ( 89% من مبالغ الصفقات) التمعن في تفاصيلها. وسيتم التطرق لهذه النقطة في الباب المقبل ( تحليل المتعهدين) وكذلك ضمن الجزء الثاني من الدراسة ( دراسة درجة تركيز الصفقات).

### ii. الجماعة القروية لسيدى يحيى ازعير

#### ■ الأرقام الأساسية

المبالغ		عدد الصفقات		
100%	475 266 3	100%	2	طلبات عروض
14%	914 493	50%	1	أشغال
86%	2981352	50%	1	توريدات
0%	0	0%	0	خدمات
100%	566 156 5	100%	86	سندات الطلب
8%	436637	8%	7	أشغال
81%	4162657	65%	56	توريدات
11%	557272	27%	23	خدمات

(المصدر: خ.م.ع 2010. الفترة من فاتح يناير 2010 إلى 16 دجنبر 2010)

- تعكس هذه الأرقام وضعية جد منتشرة داخل الجماعات القروية للمملكة، لا تبرم جماعة سيدي يحيى صفقات إلا بشكل استثنائي. ففي سنة 2010 تم إبرام صفقة وحيدة للأشغال وشفقة للتوريدات ليس إلا. والجزء الأكبر من ميزانية الجماعة المخصص للاقتناء العمومي يسلك طريقة سندات الطلب. وهي طريقة تشجعها ضمناً إدارة الوصاية تحت دريعة تبسيط التسيير اليومي لشؤون الجماعات.
- والشفقة الوحيدة ذات الحجم المهم في الفترة الأخيرة، هي صفقة أشغال بمبلغ 6,8 مليون درهم تخصص كهربة الجماعة. ولقد تم الإشراف عليها في مرحلة التهييء كما في مراحل تتبعها وإنجازها مع المكتب الوطني للكهرباء بالشكل الذي يضمن توفر الكفاءات التقنية.
- تطرح هنا نقطتان أساسيتان من زاوية المنافسة:

#### 1 - منافسة ضعيفة مترتبة عن تجزيء النفقة العمومية واستعمال سندات الطلب.

ففي الوضع الحاليين تسمح عتبة 200000 درهم لكل أمر بالصرف، حسب طبيعة النفقة والسنة الموازية لجماعة من حجم سيدي يحيى از غير بتدبير مجمل نفقاتها عن طريق سندات الطلب، وذلك من خلال اللجوء عند الاقتضاء والضرورة إلى تجزيء النفقة العمومية. وقد أظهرت الممارسة ان المنافسة غالباً ما تقوض وتحرف حين اللجوء لسندات الخزينة. غير ان هذا الوضع يبسر دخول نوع من المقاولات للصفقات العمومية وخاصة المقاولات الصغرى والمتوسطة. وتتمكن هذه الخيرة من الانتفاع من ولوج مبسط للطلبية العمومية ومن اكتساب الخبرة والمرجعيات قصد المشاركة في صفقات مقبلة.

ودون التشكيك في المفاعيل السلبية المترتبة عن غياب المنافسة ( ارتفاع الأثمان، تقليص الحوافز على الابتكار والجودة، عرقلة تطور مقاولات اخرى...) يتعين التساؤل عن معرفة مدى قبول المقاولات و رضاها على هذه الطريقة أو تستعملها فقط كمعبر للوصول إلى الطلبية العمومية ( راجع الجزء الثاني من الدراسة).

#### 2 - اختلال العلاقة مع كبار الموردين وأصحاب الخدمات

بما أن أهمية الصفقات التي تبرمها الجماعات القروية تظل محدودة فهي تجد نفسها بانتظام في وضعية صعبة لإثارة وإذكاء منافسة مرضية، كما وكيفا.

وتتقوى هذه الوضعية من جراء النقص في الكفاءات التقنية وخاصة في فترة تحضير وثائق الاستشارة وحين تسلم الأعمال. وتحاول المقاولات استغلال هذه الهفوة لتقترح مساعدتها في تحرير دفتر للتحملات ونظام للاستشارة وفق مقاصدها وعلى المقاس.

كذلك وحين إنجاز الصفقة، يصعب على الإدارة التدقيق في جودة الخدمة بما يضرب المنافسة في الصميم.

فوضعية انعدام المنافسة هذه وضعية مضرّة بالإدارة والتي تصبح في وضعية تبعية إزاء مزودها ومورديها.

### د. العرض (حسب العينة المدروسة)

#### 1. التحليل حسب الإدارات

يرتكز التحليل على عينة من 41 مقالة<sup>4</sup> تنحدر من مجموع المقاولات التي حازت على اغلبية حصص الصفقات في كل إدارة والتي تتوفر بشأنها معطيات تتعلق بالراسمال وبأعداد العاملين في كل إدارة. وتهم هذه الملاحظة على وجه الخصوص مقاولات قطاع نشاط « البناء والتهيآت » والتي لا توجد ممثلة كما يجب في هذه العينة نظراً لقلّة المعلومات المتوفرة بشأنها.

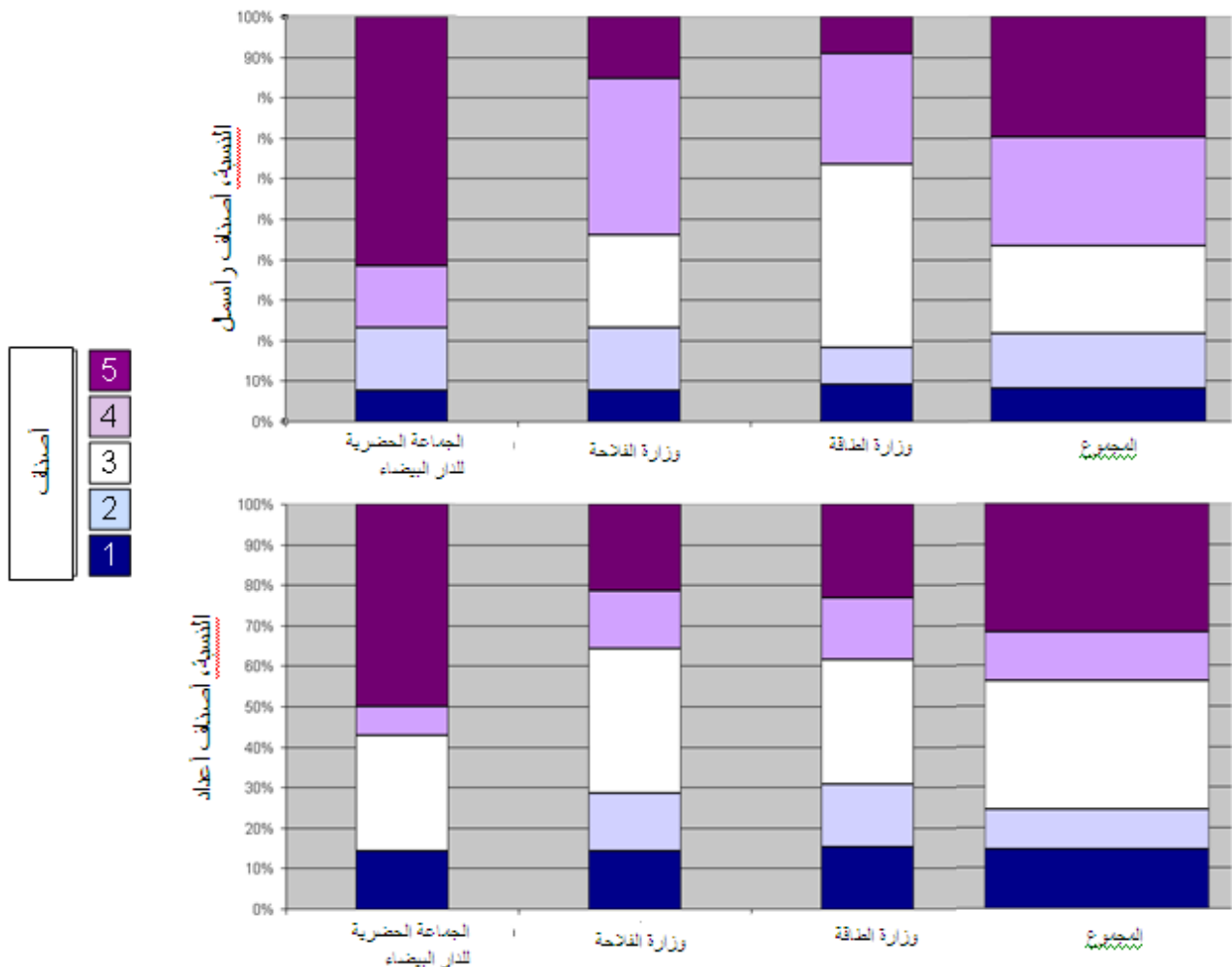
وقد تم جمع هذه المقاولات حسب رأسمالها ثم على أساس أعدادها.

4 توجد اللائحة الكاملة للمقاولات التي تمت دراستها في الملحق 3 من الجزء الثاني.

العدد الأقصى	العدد الأدنى	الصف
150 000	0	1
550 000	000 150	2
000 1 550	000 550	3
000 10 000	000 1 550	4
∞	000 10 000	5

الحد الأدنى لرأس المال	الحد الأقصى لرأس المال	الصف
0	10	1
11	20	2
21	50	3
51	100	4
101	∞	5

ويتجلى توزيع المقاولات حسب كل إدارة في الشكل التالي:



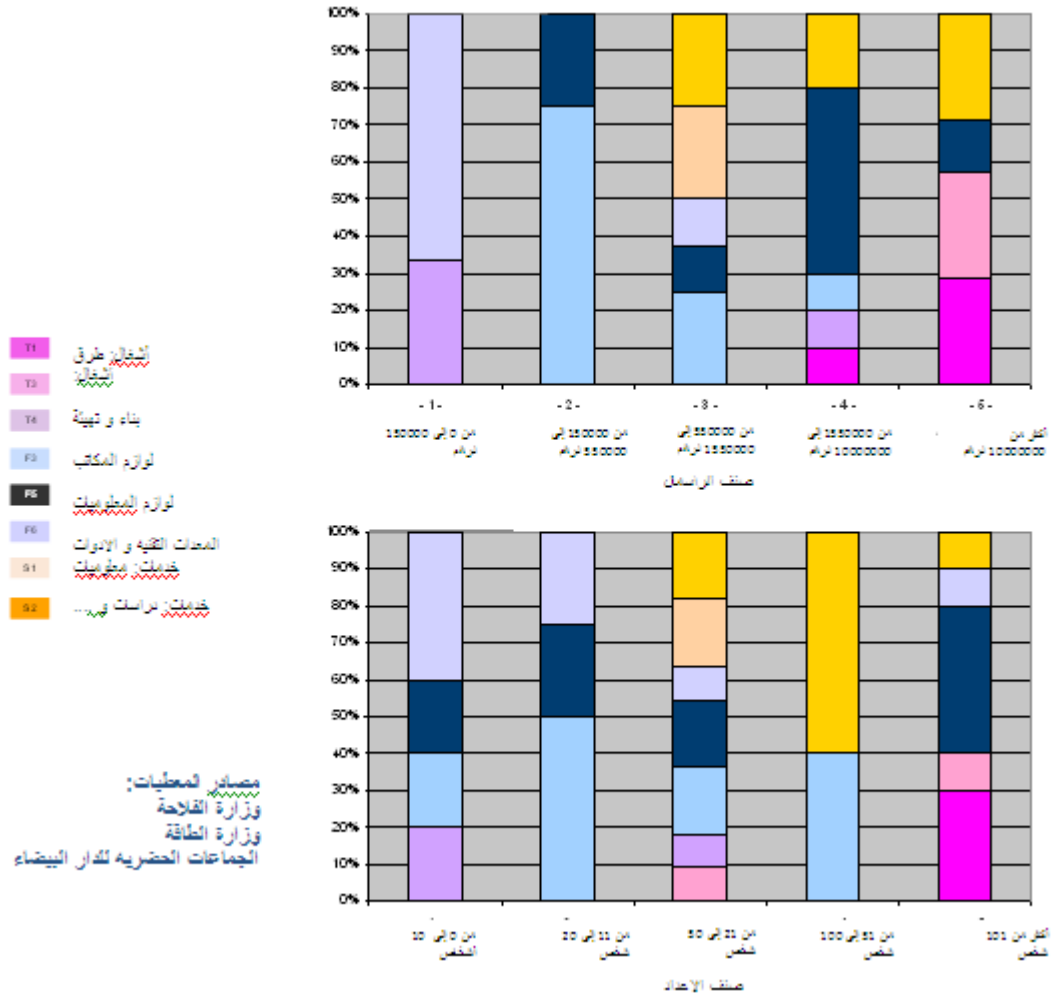
## تعليقات :

- في المجموع، يبدو أن رأسمال وأعداد مقولة ما لا تمثل عوامل تمييزية لتوصيف المقاولات نانلة الصنفه؛
- وتبدو هذه الوضعية أكثر تباينا حينما نقوم بالتوزيع حسب كل إدارة:
- تتوفر المقاولات التي تشتغل لحساب الجماعة الحضرية للدار البيضاء على رأسمال أكثر ارتفاعا : 78% ينتمون إلى الفئات 4 و 5، مع 14% للفئة 4 ( من 1،55 إلى 10 مليون درهم) و62% للفئة 5 ( أكثر من 10 مليون درهم).
- كذلك 8% من المقاولات التي تشتغل مع جماعة الدار البيضاء تتوفر على أعداد من المستخدمين تتراوح بين 50 و 100 شخص و 50% تشمل عددا يفوق 100 شخص.
- ويكون هذا الميل معكوسا لدى وزارة الطاقة والمعادن : 64% من المقاولات لها رأسمال أقل من 1،55 مليون درهم و 62% من المقاولات تتوفر على أعداد تقل عن 50 مستخدما.
- بالنسبة لوزارة الفلاحة والصيد البحري، 46% من المقاولات لها رأسمال دون 1،55 مليون درهم و 64% لها أعداد مستخدمين دون 50 شخصا.
- غير أنه وفي كل الحالات فإن النسبة المتعلقة بالفئات الأخرى ( أي الفئات 1،2 و3 بالنسبة للدار البيضاء؛ 4, 5 بالنسبة للقطاعات الوزارية) تظل ما دون 20%. ومن ثم سيكون من الصعب الإقرار بوجود مقاولات أكثر أو أقل كبرا في الحجم ضمن المقاولات التي تنال الصفقات.

## 2. التحليل حسب قطاع النشاط

تم الارتكاز على سبعة قطاعات للنشاط في هذا التحليل. وهي القطاعات الأكثر تمثيلية، قياسا بالمقاولات التي تم تحليلها في الباب السابق وعددها 44 مقولة.

- T1 أشغال : طرق؛
- T3 أشغال : إشارات الطرق؛
- T4 أشغال : بناء وتهيئة؛
- F3 توريدات : لوازم المكتب؛
- F5 توريدات : معلوماتية؛
- F6 توريدات : معدات تقنية، أدوات؛
- S1 خدمات : معلوماتية؛
- S2 خدمات : دراسات و تدبير وتتبع المشاريع



#### تعليقات:

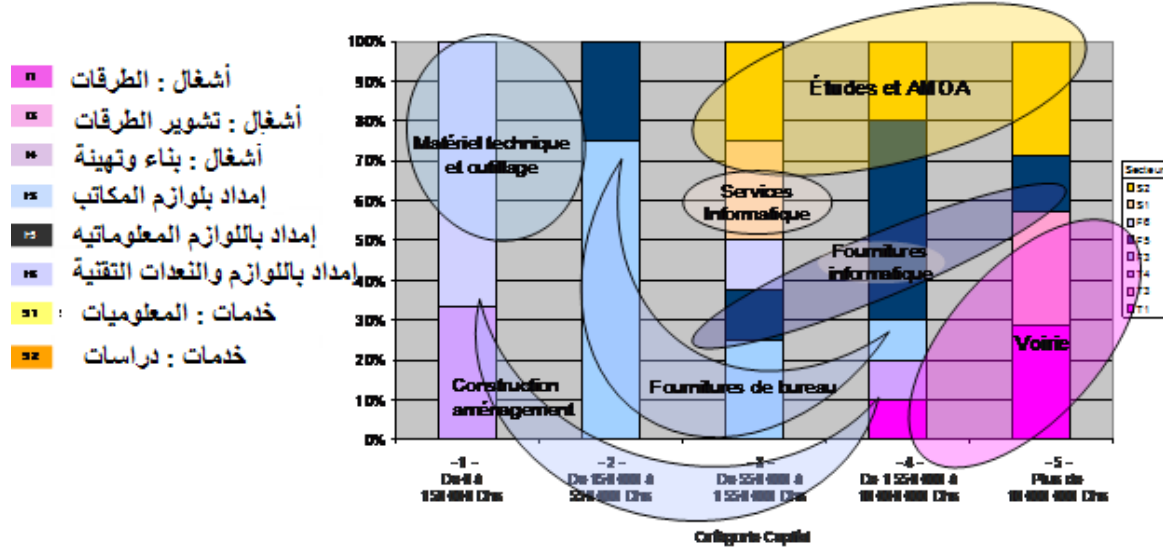
- في المجموع، تبدو المقاولات وكأنها تنتمي إلى مجموعات لقطاعات النشاط :
  - تطابق المقاولات المشغلة بقطاع الطرق (T1) أو إشارات الطرق (T3) فئات المقاولات ذات الرأسمال المرتفع (من 1,55 إلى 10 مليون درهم). ويتعلق المر بمقاولات تتوفر على أعداد تفوق 101 أجير.
  - تتكون المقاولات العاملة في قطاع التهيئة والبناء (T4) من وحدات من حجم صغير (رأسمال أقل من 150 000 درهم وأعداد أقل من 11 شخص). لكن نجد أيضا مقاولات أكبر حجما (رأسمال من 1,55 إلى 10 مليون درهم وأعداد من 51 إلى 100 شخص). والظاهر أن هذا يترتب عن تنوع الخدمات التي يسديها هذا القطاع : بناء صغير، بناء، تهيئة الحدائق إلخ؛ وبنائيات أكثر حجما ( عمارات، محلات تقنية، إلخ...).
  - تطابق مقاولات قطاع لوازم المكتب (F3) الفئات المتوسطة من المقاولات بأعداد من 20 إلى 50 شخصا ورأسمال عادة ما يكون مقداره بين 150 000 و1,15 مليون درهم.
  - تغطي المقاولات في قطاع التوريدات المعلوماتية (F5) مجموع فئات المقاولات لأنها تشمل في نفس الوقت مقاولات صغيرة ومتوسطة (0 إلى 50 أجير) ومقاولات كبرى (أزيد من 101 أجير). وفي المتوسط، يتراوح الرأسمال بين 1,15 و10 مليون درهم.
  - عادة ما تكون المقاولات العاملة في قطاع توريد المعدات والأدوات التقنية (F6) من حجم محدود (0 إلى 20 أجير) ورأسمال أقل من 1,15 مليون درهم. ويرتبط ذلك بكون هذه المقاولات تعمل في دوائر عمل مختصة ومحدودة الانتشار ( جهاز قياس الزلازل....).
  - تطابق مقاولات قطاع الخدمات المعلوماتية (S1) في حجمها الفئات المتوسطة من المقاولات (من 21 إلى 50 أجيروا، ورأسمال



من 550 000 إلى 1،15 مليون درهم).

- وأخيرا تنتمي المقاولات المختصة بقطاع الدراسات وتدبير وتتبع المشاريع (S2) إلى الفئات المتوسطة والعليا من المقاولات ( 21 إلى أزيد من 101 أجبر، رأسمال من 550 000 إلى 1،15 مليون درهم).

ويبرز المبيان أسفله مقاولات نفس قطاع النشاط حسب فئات الرأسمال:



### 3. خلاصات

- لا يسمح التحليل بإقرار علاقة ترابط بين حجم المقاول وقدرتها على فرض نفسها على إدارة معينة. هناك تغيرات قد نبرزها حسب الإدارات لكنها تبقى غير ذات مدلول وترجع إلى محفظة الصفقات المبرمة من طرف هذه الإدارات.
- وبالفعل يبدو أن الحجم مرتبط مع قطاع النشاط المعني. لذلك، يظهر الحجم كعنصر نجاح وكورقة مربحة- أو على الأقل كمعيار- بالنسبة لتوريدات الخدمات (خدمات معلوماتية، دراسات، تدبير وتتبع المشاريع) وبالنسبة للأشغال التي تستلزم مؤهلات خاصة ( الطرق ...). ويتطابق هذان القطاعان من أنواع الصفقات تأخذ فيها القدرات البشرية والتقنية بعين الاعتبار حين تقييم التعاقد.

#### هـ - درجة تركيز الصفقات

ينطوي مفهوم درجة تركيز الصفقات على بعدين اثنين: يتعلق الأمر من جهة أولى باعتبار عدد الفاعلين المتواجدين في سوق معين، ومن جهة ثانية بأخذ الأوزان النسبية لمختلف هؤلاء الفاعلين بالحسبان.

ولهذا الغرض يجب تعريف وتحديد السوق بدقة كافية قصد التمكن من فرز الفاعلين اللذين يقترحون عرض أشغال أو خدمات مماثلة وتحل محل بعضها البعض ولكنها غير قابلة للاستبدال مع عروض فئات أخرى. وفي إطار هذه الدراسة، تم الوقوف على معالم هذه الأسواق المرجعية حسب موضوع ومحتوى طلبات العروض. وهكذا تم تعريف قطاعات للنشاط حيث تقوم المقاولات بعرض أعمال مماثلة.

وقد تم إخضاع هذه القطاعات إلى تحليل شمولي كما تم التركيز على بعض الإدارات. وفعلا فقد ابرزت الأبواب السابقة ميل المتعهدين إلى تركيز عروضهم على الإدارات المعنية فقط ولذلك من المفيد التوجه نحو الإدارات المعنية ( كل إدارات العينة المدروسة، قطاع وزارتي بشكل خاص، مديرية قطاع وزارتي....) وضمان تنافسية فعلية حين إسناد الصفقة.

الرمز	قطاع النشاط
T1	أشغال : طرق
T2	أشغال : صيانة
T3	أشغال : إشارات الطرق
T4	أشغال : بناء و تهيئة
T5	أشغال : طباعة
F1	توريدات : أثاث المكتب
F2	توريدات تقنية: أدوات طبية
F3	توريدات : أدوات مكتبية
F4	توريدات تقنية: مواد النظافة و التطهير
F5	توريدات : معلوماتية
F6	توريدات : أجهزة تقنية، أدوات
F7	توريدات : تجهيزات الرصد الجوي
F8	توريدات : تقنية أخرى
S1	خدمات : معلومانية
S2	خدمات : دراسات وتدبير وتتبع المشاريع
S3	خدمات : الأمن
S4	خدمات : النقل
S5	خدمات : الإيواء و الاستقبال

أجري التحليل من خلال دراسة مختلف المؤشرات ( عدد المتعهدين في الصفقة، مؤشر هيرفندال-هيرشمان، إلخ...) لكل زوج مكون من قطاع نشاط تتوفر بشأنه معطيات كافية ومن محيط أو رقعة إدارية.

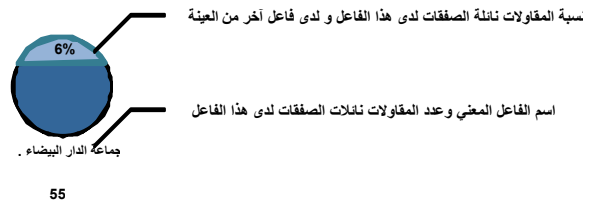
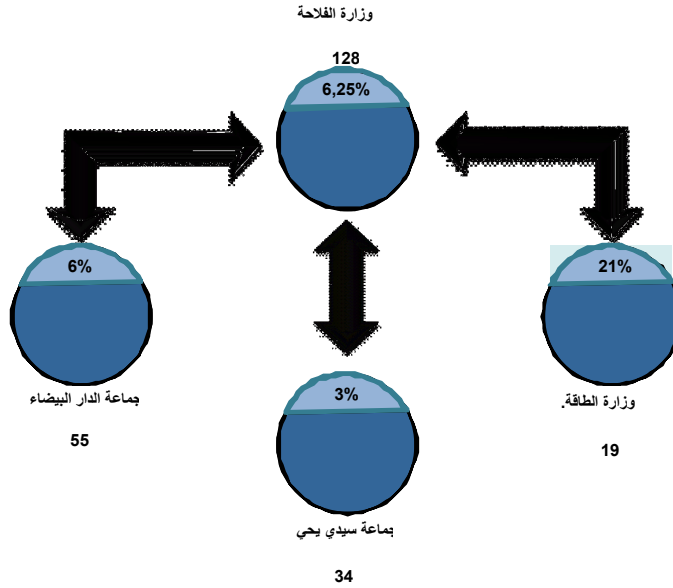
لقد تم القيام بتحليل عرضاني حول الصفقات التي الإدارات التي وقع الاختيار على دراستها ( وزارة الفلاحة والصيد البحري، وزارة الطاقة والمعادن، الجماعة الحضرية للدار البيضاء، الجماعة القروية سيدي يحيى از عير) خلال السنة المالية 2009-2010.

أظهرت العينة المعتمدة 236 مقالة نالت كل واحدة منها صفقة على الأقل ضمنها 128 لوزارة الفلاحة والصيد البحري و 19 لوزارة الطاقة والمعادن و 55 للجماعة الحضرية للدار البيضاء. وتم إدماج 19 مقالة نالت سندات الطلب للجماعة القروية سيدي يحيى از عير.

## 1. المقاولات التي نالت صفقات لدى عدة إدارات

في المجموع، هنالك 16 مقاوله من أصل 236 (أي 7 في المائة من المقاولات) نالت صفقات في إدارتين من العينة. يخص هذا الوضع وزارة الفلاحة والسيد البحري وإدارة أخرى. ومرد هذا إلى عدم تناسق المعطيات المتوفرة. وبالمقابل، فإن النسب تظل في نفس المستوى العام.

### حصه المقاولات نائله الصفقات في عدة إدارات من العينة



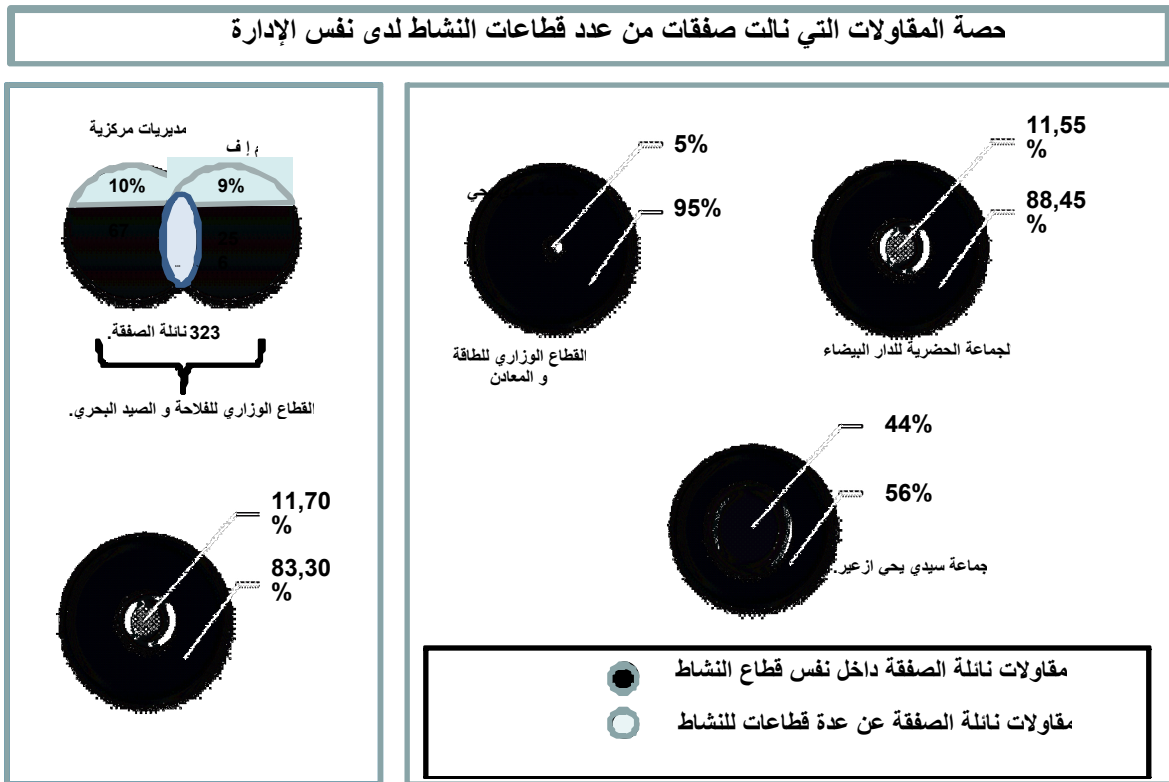
معطيات متعلقة بالصفقات العمومية 2009 2010

## 2. المقاولات التي نالت صفقات في عدة قطاعات للنشاط

تقل حصة المقاولات التي تعهدت في عدة قطاعات للنشاط داخل نفس المجموعة من الإدارات عن 12% بالنسبة لكبريات الإدارات ( 11,7% لوزارة الفلاحة والصيد البحري؛ 5% لوزارة البطاقة والمعادن؛ 11,55% للجماعة الحضرية للدار البيضاء).

وعلى نقيض ذلك وفي حالة الجماعة القروية سيدي يحيى أزعر، 44% من المقاولات نالت الصفقات في عدة قطاعات للنشاط. وهو ما يجد تفسيره في شراء أشياء بسيطة ( لوازم مختلفة) بما جعل المقاولات التي حصدت بالصفقات مقاولات متعددة الأغراض.

وبالنسبة لوزارة الفلاحة والصيد البحري التي تشمل مديريات مركزية ومديريات إقليمية للفلاحة 10% من المقاولات نالت صفقات من عدة مديريات مركزية مقابل 9% بالنسبة لتلك التي نالت صفقات لدى عدة مديريات إقليمية. لكن هناك مقولة وحيدة ( 0,30%) نالت صفقات لدى المديريات المركزية وعلى مستوى المديريات الإقليمية للفلاحة.

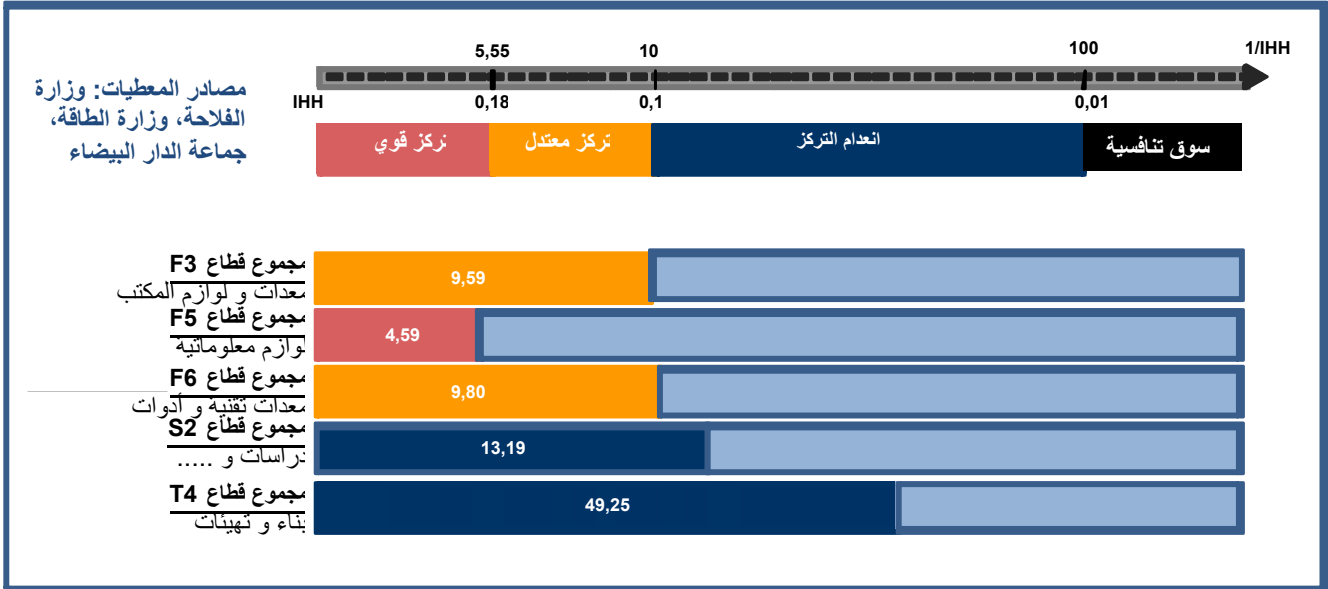


## 3. التركيز حسب قطاع النشاط

تم القيام بتحليل عرضاني للتركز حسب قطاع النشاط من خلال ضم مجموع المعطيات المتوفرة ( مبلغ الصفقات وحصة السوق لمختلف المقاولات). وهكذا تم حساب مؤشر هيرفندال- هيرشمان بالنسبة للقطاعات التالية :

- T4 أشغال : بناء وتهيئة؛
- F3 توريدات: لوازم المكتب؛
- F5 توريدات : معلوماتية؛
- F6 توريدات : معدات تقنية أدوات؛
- S2 خدمات : دراسات وتدبير وتتبع المشاريع.

وبغرض التوصل إلى نتائج متميزة وتسهيل قراءة مستوى تنافسية القطاع، تمثلنا عكس مؤشر هيرفندال- هيرشمان (HH/1). وعليه استعملنا السلم التالي:



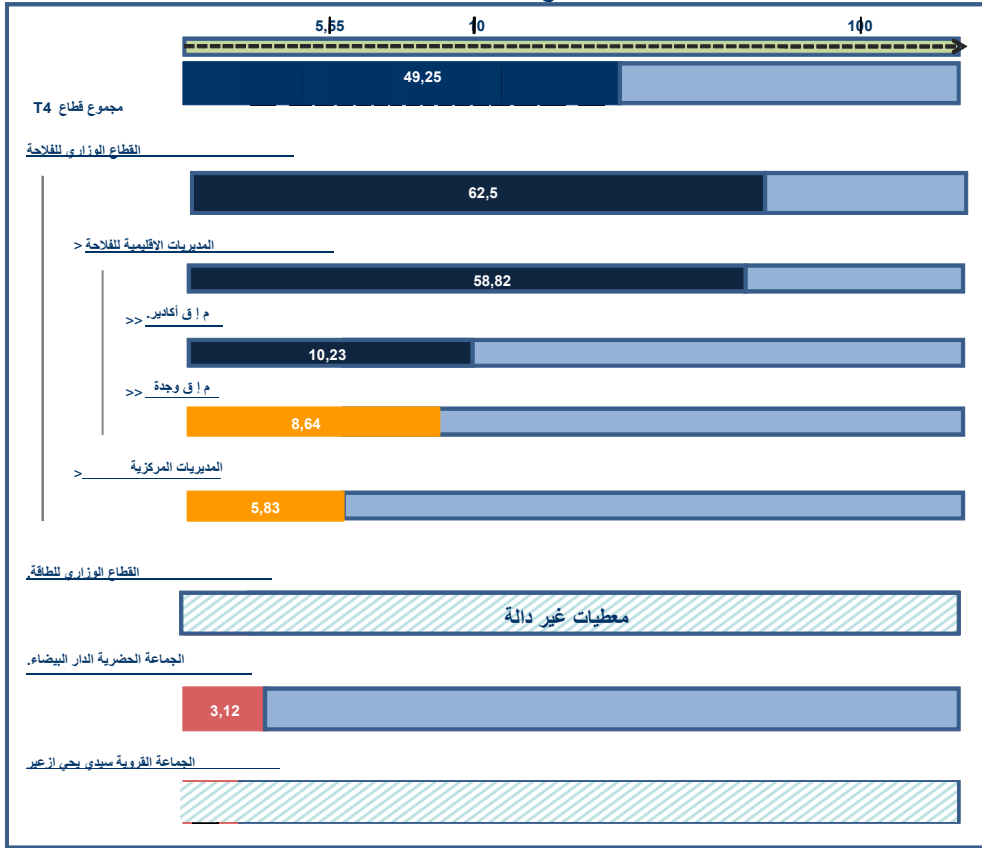
### التركز حسب قطاع النشاط: لمحة عرضانية للعينة

- توضح الرؤية العرضانية وضعية منافسة في قطاع البناء والتهيئات وبشكل أقل وضوحا في قطاع الدراسات وتدبير المشاريع.
- يوجد قطاعا "المعدات التقنية الأدوات" و "المعدات ولوازم المكتب" في وضع تركيز متوسط.
- وأخيرا يبرز التحليل العرضاني تركزا قويا في قطاع لوازم المعلومات.

وتسلط التفاصيل حسب القطاع الضوء على وجود تنافسية محدودة. وهذا الوضع مرتبط بميل المقاولات نحو تقديم عروضها لذي نفس الإدارة : ومن تم تتلخص النتيجة في كون السوق منظورا إليها من زاوية هذه الإدارة سوق محدودة. وعليه ندرك كيف يكون سلم التحليل مهما فعلى سبيل المثال إذا كانت التنافسية مضمونة وإلى حد ما داخل المديرية الإقليمية للفلاحة فإن نظرة معمقة على هذه الأخيرة تتيح غيراز تغييرات مهمة لمؤشر هيرفندال- هيرشمان.

وتوضح الرسوم أسفله المؤشرات حسب القطاع بالنسبة لمختلف الإدارات

## القطاع T4 : البناء و التهيئة



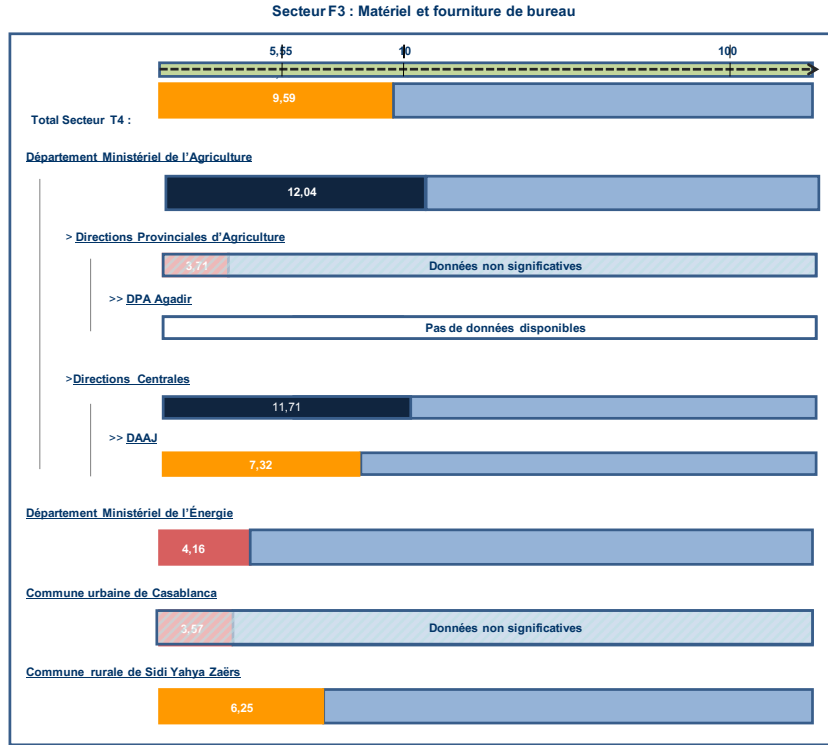
المصادر: وزارة الفلاحة، وزارة الطاقة، جماعة الدار البيضاء، جماعة سيدي يحي ازعير. تحليل MAZARS.

يقدم قطاع « البناء و التهيئة » مؤشرا معكوسا من 25,49 وهو ما يترجم انعدام التركيز.

يصل المؤشر المعكوس للقطاع الوزاري للفلاحة إلى 5,62 ( 82,58 ) على مستوى المديريات الاقليمية و فقط 83,5 على صعيد المديريات المركزية. ويوضح حساب المؤشر لمديريتين 23,10 بالنسبة للمديرية الاقليمية لأكادير و 64,8 لمديرية وجدة.

ويبرز المستوى المرتفع للتركز في هذا القطاع بالنسبة للجماعة الحضرية للدار البيضاء.

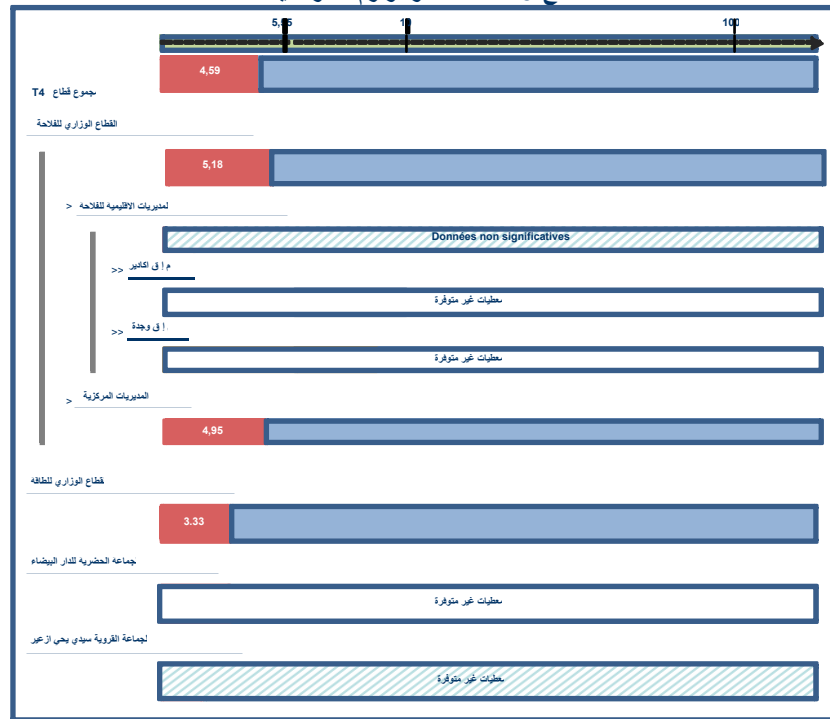
أما المعطيات المتوفرة حول القطاع الوزاري للطاقة و المعادن و الجماعة القروية سيدي يحي ازعير فهي غير كافية و من تم منعمة الدلالة.



Sources : Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Énergie, Commune de Casablanca, Commune de Sidi Yahya Zaïers, Analyse Mazars

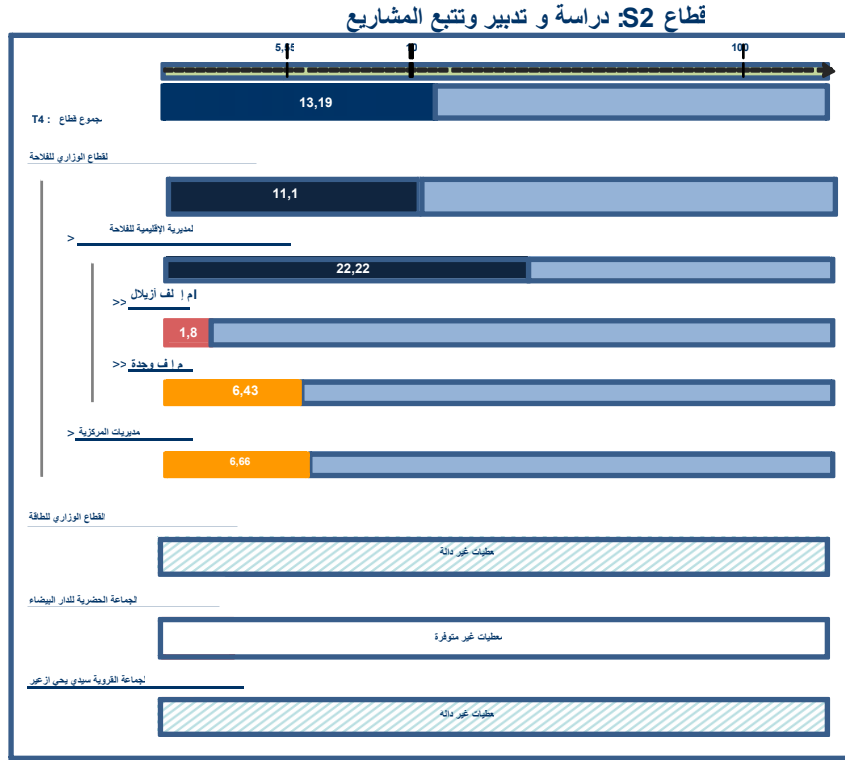
**يبرز قطاع « معدات ولوازم المكتب مؤشرا معكوسا هيرفندال- هيرشمان من 9,59 بما يعني تركزا معتدلا في القطاع بالنسبة لمجموع طلبات العروض المبرمة من طرف الإدارات التي تكون العينة المدروسة. ويقدم القطاع الوزاري للفلاحة مؤشرا معكوسا من 12,04 بما يدل على انعدام التركيز. ويؤكد حساب المؤشر على صعيد الإدارات المركزية هذه الخلاصة. والتفاصيل على مستوى مديرية وحيدة تدل على تركيز قوي لكنه يبقى معتدلا. ويتسم القطاع الوزاري للطاقة بتركيز قوي حيث المؤشر يصل إلى 4,16. وأخيرا لوحظ تركيز معتدل على مستوى الجماعة القروية لسبيدي يحي ازعير (مؤشر معكوس 6,27). تركزا. فالمؤشر المعكوس هيرفندال- هيرشمان يصل إلى 4,59 وهو ما يعني تركزا قويا. ويتأكد هذا الميل بالنسبة لكل الإدارات في المجموع يظهر قطاع « معدات وتوريدات المعلوماتية كأكثر القطاعات التي تتوفر بصدها معطيات واثقة ودالة.**

**القطاع F5 : معدات و لوازم معلوماتية**



المصدر : وزارة الفلاحة - وزارة الطاقة - جماعة الدار البيضاء - جماعة سيدي يحيى ازعير - تحليل Mazars

يبرز قطاع « معدات ولوازم المكتب مؤشرا معكوسا هيرفندال- هيرشمان من 9,59 بما يعني تركزا معتدلا في القطاع بالنسبة لمجموع طلبات العروض المبرمة من طرف الإدارات التي تكون العينة المدروسة. ويقدم القطاع الوزاري للفلاحة مؤشرا معكوسا من 12,04 بما يدل على انعدام التركيز. ويؤكد حساب المؤشر على صعيد الإدارات المركزية هذه الخلاصة. والتفاصيل على مستوى مديرية وحيدة تدل على تركيز قوي لكنه يبقى معتدلا. ويتسم القطاع الوزاري للطاقة بتركز قوي حيث المؤشر يصل إلى 4,16. وأخيرا لوحظ تركز معتدل على مستوى الجماعة القروية لسيدي يحي ازعير (مؤشر معكوس 6,27).

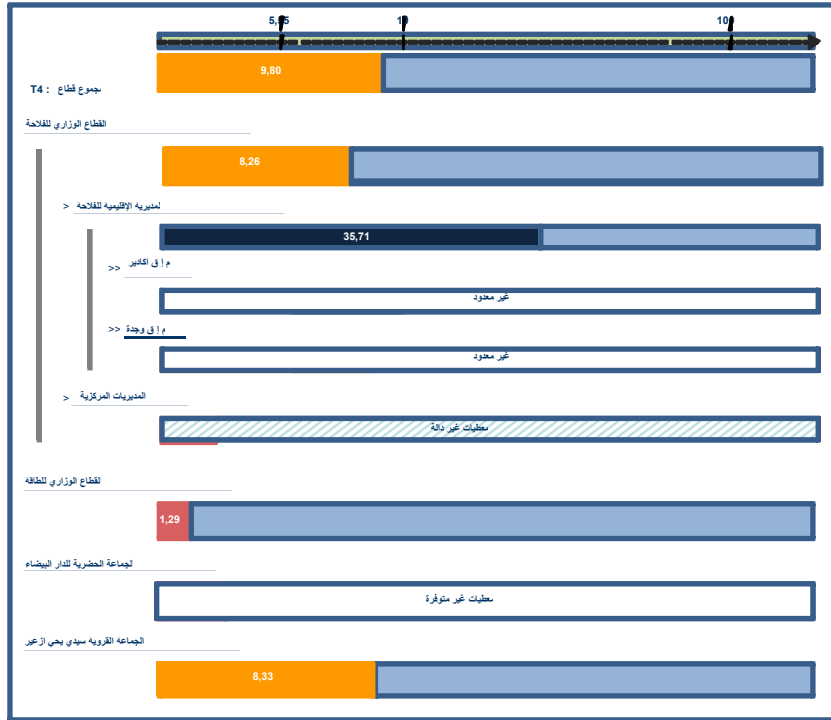


المصدر : وزارة الفلاحة - وزارة الطاقة - جماعة الدار البيضاء - جماعة سيدي يحيى أزعير - تحليل Mazars

النسبة لقطاع « دراسات وتدابير/تتبع المشاريع (S2) يصل المؤشر المعكوس 13,19 مما يدل على غياب التركيز. ويخفي المؤشر المعكوس للقطاع الوزاري للفلاحة ( 11,11 – انعدام التركيز) وضعيات متباينة: فالمؤشرات تظهر سوفا معتدل التركيز على مستوى المديريات المركزية بينما يبدو خاليا من التركيز على صعيد مجموع المديريات الإقليمية للفلاحة. وعلى العكس حينما نركز أكثر على هذه المديريات تتجلى لنا ومن جديد درجة تركيز بينة. وعلى صعيد القطاع الوزاري للطاقة والجماعات تبقى المعطيات المتوفرة غير كافية ومن تم غير ذات دلالة.



### قطاع F6: معدات تقنية و أدوات



المصدر : وزارة الفلاحة - وزارة الطاقة - جماعة الدار البيضاء - جماعة سيدي يحيى زعير - تحليل Mazars

يقدم قطاع « معدات وأدوات » مؤشر تركيز معكوس من 80,9 بما يدل على تركيز معتدل بالنسبة لكافة الإدارات. وفي إطار القطاع الوزاري للفلاحة، يصل المؤشر المعكوس إلى 8,26 ( تركيز معتدل) لكنه يصل إلى 35,71 ( انعدام التركيز) على صعيد المديرية الإقليمية للفلاحة. ويتسم التركيز بقوته لدى القطاع الوزاري للطاقة. وهو ما ترتب عنكما ابرزنا ذلك اعلاه عن شراء أدوات جد خاصة ( آلة رصد الزلازل...) عند عدد محدود جدا من الفاعلين. وبالنسبة للجماعة القروية سيدي يحيى ، يصل المؤشر المعكوس إلى 8,55 بما يعني تركزا معتدلا.

## 2. مستويات المنافسة

### أ- وضعيات الحد من المنافسة

تظهر اربعة حالات لاتنافسية في الصفقات العمومية. قد تترتب هذه الحالات مباشرة عن سلوك الفاعلين او تأتي بصفة غير مباشرة من التنظيمات الموضوعية بغرض ضمان تخليق الصفقات العمومية او مساطر مراقبة النفقة.

## 1 - الاتفاق بين إدارة ومقاولة

تشكل هذه الحالة الأولى أول مصدر للانتباه في الصفقات العمومية. وبالفعل من الأساسي بمكان التأكد من الاستعمال الجيد والعاقل للمال العمومي. غير ان التجارب الدولية تبين انه ورغم التنظيمات والقوانين الخاصة والهادفة إلى تفادي المحاباة والتفضيل والرشوة، يتعين أن تظل هذه الإشكاليات محط مراقبات منتظمة .

إن وضعيات الاتفاق بين إدارة ومقاولة غير شرعية. ويتطلب الكشف عنها بصفة عامة تدخل هيئة للمراقبة (المفتشية العامة للمالية، افتتاح المجلس الأعلى للحسابات، إلخ...). ويمكن اعتبار بعض «الأعراض» قصد الكشف عن حالات الاتفاق: دفتر شروط خاصة مغرق في التفاصيل قد يكون نتيجة اتفاق بين عارض محدد يحدد صاحب المشروع تحويله الصفقة. دفتر الشروط الخاصة سيتضمن في هذه الحالة متطلبات جد دقيقة وأحيانا غير مفيدة. ويسعف تحليل طلبات العروض المتكررة أيضا في الكشف عن متعهد يفضل صاحب المشروع.

## 2 - الاتفاق بين المقاولات، التواطؤ والكارتيلات

يشكل الاتفاق بين المقاولات إشكالية معروفة ومحظورة جهارا من طرف القانون ( المادة – من القانون 99-06 ل 5 يونيو 2000 المتعلقة بحرية الأسعار والمنافسة).

توجد عدة صيغ لتنظيم الكارتيلات والتي تتركز عامة على نفس القاعدة: يعين الكارتل بطله أو قائده حسب تفاهم داخلي ويحدد مبلغ العروض المنافسة ويوزع الربح المحصل عليه. وقد يتعلق الأمر بمنطق للتناوب مقترن بنسق للعروض الصورية التي تحفز مظهريا المنافسة أو باتفاق حول مبلغ العروض بالشكل الذي يجعل هذه العروض قريبة من بعضها ومرتفعة عن ثمن السوق أو بمزاد داخلي يسند السوق للمزاد الأعلى والذي سيرفع من قيمة عرضه بمبلغ سيتناقصه الخاسرون.

يصعب الكشف عن الاتفاقيات وهو ليس ممكنا إلا من خلال تحليل مختلف طلبات العروض المشابهة. تظهر ضرورة ابراز وجود أدعاءات جانبية لإثبات وجود الاتفاقية. ويمكن تسجيل الأعراض حين تقييم العرض عبر العدد القليل للعروض و/أو غياب الفاعلين الرئيسيين والمهمين داخل السوق، وجود عروض بمنهجية جد متطابقة أو أثمان مماثلة عند بعض المتنافسين.

غير أنه من المفيد ملاحظة كون هذه الأعراض قد تنبثق كذلك عن استراتيجيات غير منسقة وبدون تعاون. وبغرض تقليص التواطؤ، يقترح بعض الكتاب<sup>2</sup> العمل إما على مستوى استقرار الكارتل أو على صعيد انفتاح السوق. ففي الحالة الأولى يتعلق الامر بتقليص إمكانات الكارتل في الكشف عن السلوكيات الغير متطابقة مع الاتفاقية. وهو ما يمكن التوصل إليه من خلال الحد من المعلومات المنشورة بعد إسناد الصفقة ( للفائز فقط مثلا). غير ان هذه الاستراتيجية ستكون في تناقض مع مبادئ الشفافية وتخليق الصفقات العمومية. وتروم الاستراتيجية الثانية فتح السوق بالشكل الذي يمكن من تحفيز وافدين جدد لا ينتمون للكارتل وبذلك يصبح هذا الكارتل غير ذي جدوى. وفي هذا الصدد من المستحسن الحد من طلبات العروض المحدودة ومن المساطر التفاوضية. ويجدر أخذ تمويل تكاليف المشاركة بعين الاعتبار أيضا لأنها تسمح بتخفيض حواجز الدخول وتشجع على مشاركة وافدين جدد.

وترتهن مختلف هذه الاستراتيجيات ببطبيعة العمل او الخدمة المطلوبة وكذا بالسياق التنافسي لهذه الأخيرة. فالتحكيم من طرف الإدارة ضروري قصد تحديد المسطرة الأكثر ملائمة لنوع الطلبية العمومية في وقت ما.

S. Büchner , A. Freytag, L. G. González, W. Güth in Bribery and Public Procurement : an experimental study 2008 5

F. Naegelen, M. Mougeot, Les marchés publics - Règles, Stratégies, Politiques 1993 6

### 3 - حواجز الدخول : تكلفة المشاركة، التحكم في التنظيم، الحواجز التنظيمية

تحمل المشاركة في مسطرة لطلب العروض مصاريف غير قابلة للاسترداد والاسترجاع والتي تكون مرتفعة. ويذكر ف. نجلين وم . موجو<sup>7</sup> بكون هذه التكاليف يمكن ان تصل بالنسبة لبعض القطاعات في الاتحاد الأوروبي إلى 10% من قيمة الصفقة. وترتبط هذه التكاليف بضرورة تحمل المتعهد واستعداده (1) للحفاظ على قدرته على الجواب على طلبات العروض ( مستخدمون متخصصون، معدات خاصة بالصفقات العمومية، إلخ. ) ، (2) جمع ومعالجة المعلومات الضرورية للجواب على طلب العروض، و(3) إنجاز المصاريف الإدارية قصد تهييء التعهد. وهناك طبعا تكلفة إضافية قد تتجسد باعتبار آجال الأداء والتي قد تطول وتتأخر بما سيثقل خزينة المقاولات التي تنال الصفقات.

وتوضح التجارب الدولية بالنسبة لمعظم الصفقات العمومية كيف ان وجود هذا النوع من التكاليف ساهم في انبثاق وضعيات احتكارات القلة. ولذلك وحدهم بعض المتعهدين المتعودين على الصفقات العمومية يتمكنون من فرض أنفسهم من خلال الانتفاع من وفورات الحجم في مضمار إعداد أجوبة على طلبات العروض.

هناك منطوق مماثل يمكن ملاحظته حول الجوانب التنظيمية : درجة تعقد التنظيم، سوء أو قلة معرفة السير العملي للصفقة و لسلوك مشتر معين ( حالة المشتري الذي تعود على تغيير جدولة التدخل عبر أوامر التوقيف، مثلا) وكلها عوامل تسوق المتعهدين إلى اعتبار الصفقة تحف بها مخاطر ومن تم العدول عن المشاركة فيها.

وسيتناول الجزء الثاني من هذه الدراسة حواجز الدخول للصفقات العمومية بالمغرب.

### 4 - انعدام جاذبية الصفقات

اظهرت التجربة<sup>4</sup> أن عدد المتنافسين على صفقة قد يكون لا شيء أو جد محدود. ولهذه الظاهرة اسباب متعددة ويمكن أن تترتب عن إحدى الحالات الثلاث المقدمة أعلاه ( اتفاق، تواطؤ، حواجز الدخول). وفي هذه الدراسة وحتى يتم تفادي تراكم هذه الوضعية مع سابقاتها سيربط انعدام الجاذبية أساسا بما تسفر عنه دقاتر التحملات القليلة الواقعية أو التي تجعل المتعهد بأنه أمام صفقة تتسم بمخاطرة كبيرة. وهو ما يمكن أن يقع حينما تكون شروط الإنجاز جد متشددة مقارنة مع الممارسات العادية للمهنة او حينما تكون الشروط اقل تيسيرا مما عليه الحال في طلبات العروض التي تيرمها الإدارات الأخرى.

لقد تم تحليل المرسوم رقم 2-06-388 ل 16 محرم 1428 ( فبراير 2007) والنصوص التنظيمية المكملة له مع الاحتفاظ بأربعة وضعيات في الباب وعبر محاولة تحديد المقترضات التي يمكن أن تحفز انبثاقهذه الخيرة خلال دورة حياة الصفقة.

#### أ- تصورات الفاعلين

##### 1. منهجية البحث

يهدف البحث المنجز في إطار هذه الدراسة إلى إبراز تصور كل النوعين الإثنيين من الفاعلين في الصفقات العمومية - للإدارة والمقاولات- إزاء تنافسية القطاع. وبصفة خاصة، تم بناء البحث بشكل يسمح بتناول النقط التالية

(F. Naegelen, M. Mougéot, Les marchés publics - Règles, Stratégies, Politiques (1993

أنظر الجزء الأول الباب 3 تحليل التعهدات والجزء الثاني من هذه الدراسة.

1. الولوج إلى المعلومات حول الصفقات العمومية	2. تصور الفاعلين حول مستوى المنافسة	3. حواجز الدخول و العناصر التي من شأنها أن تحرف المنافسة
--	-------------------------------------	--

تمت إفادة بحثين مماثلين من طرف الأمرين بالصرف السنة المتواصل معهم وبواسطة عينة من 35 مقالة منتقاة على أساس المعطيات التي وضعها رهن الإشارة من طرف الأمرين بالصرف.

- تمت لقاء الأمرين بالصرف شخصيا وقدمت لهم الاستمارة بعد إجراء مقابلات نصف موجهة باللغة الفرنسية. وإذا كان العدد القليل من الأمرين بالصرف للذين تمت مقابلتهم لا يسمح باعتبار النتائج نتائج تمثل مجموع الإدارة فإنه على العكس يتيح إمكانية رسم نزعة يمكن مقارنتها مع الأجوبة التي أفادت بها المقاولات.
- تم القيام باستطلاع الرأي لدى المقاولات بواسطة الهاتف أيام فاتح مارس و25 أبريل 2011. وقد تم تقديم الاستمارة أساسا بالفرنسية والعربية الدارجة. وتم انتقاء 150 مقالة على مجموع يناهز 350 تطابق المقاولات اللواتي أجبين على طلبات العوض لدى القطاعات الوزارية للطاقة والمعادن، والفلاحة والصيد البحري أو جماعة الدار البيضاء.
- 23% من المقاولات المتصل بهن أجبين على الاستمارة. وعليه يجب اعتبار الأجوبة المتوفرة أجوبة تتسم بهامش خطأ 17 نقطة بنسبة 95%. وتسمح هذه النتائج مع ذلك بفرز الميولات الكبرى.

## 2- النتائج الأساسية للبحث

### 1. الوصول إلى المعلومات حول الصفقات العمومية

- 44% من المقاولات تميل نحو الظن بأنه من الصعب الحصول على معلومات حول طلبات العروض. وتناقض هذه النتيجة التطورات التي عرفها التنظيم (إطالة فترة النشر والإشهار إلزامية النشر ببوابة الصفقات العمومية).
- تشكل بوابة الصفقات العمومية الوسيلة المفضلة للحصول على المعلومات حول الصفقات العمومية (41%). غير أن 31% يفضلون شبكة العلاقات المهنية ويساهم هذا الرقم الخير في إظهار أهمية العلاقات في الصفقات العمومية.
- تعتبر أغلبية مهمة من الفاعلين الذين تم لقاءهم (89%) وجوب تحسين بوابة الصفقات العمومية قصد استعمالها بشكل ناجح.

### 2. تصور الفاعلين حول مستوى المنافسة

- فيما يخص لقول بأن «إسناد الصفقات يتم بعدل وبدون تمييز»، كانت الأجوبة بنسبة 29% متفقة تماما و 35% متفقة وخمسة أمرين بالصرف صرحوا أنهم متفقون تماما أو «متفقون مع هذا الزعم. وكان أمر بالصرف سادس غير متفق. واعتبارا لنتائج البحث يظهر أن إسناد الصفقات العمومية يتجه نحو العدل والخلو من التمييز لكن ذلك لا يتحقق دائما.
- ويظهر سؤالان طرحا على الأمرين بالصرف بأن كل هؤلاء يعتبرون أن المنافسة كافية لمنح كل المقاولات فرصة الوصول إلى الطلبية العمومية. وتبرز هذه النتائج طبعاً وجود بعض التجاوزات والمخالفات لكنها تبقى ذات طابع عرضي.
- 36% من المقاولات المستجوبة تعتبر أنها وقعت ضحية للتمييز أو لمسطرة محجفة وغير عادلة؛ ونصف هذه المقاولات تؤكد على أن هذا وقع خلال التعهدات العشرة الأخيرة، وهو ما يدفع إلى افتراض نسبة «لعدم مطابقة مساطر إبرام الصفقات» ب 20%. لكن هامش أغلاط هذا البحث لا يسمح بضمان صحة هذه النتيجة.
- تعتقد المقاولات بأن المخالفات تترتب أولاً وقبل كل شيء بحجم الصفقة المستهدفة (39%)، ثم بقطاع النشاط (27%) وبالإدارة المعنية (27%). وهناك فقط 7% من المقاولات التي تظن بأن المخالفات ترتبط بالحيز الترابي و 2% تعتبر أنها قد تتبع من الإدارة. إن أهمية الجانب المتعلق ب« حجم الصفقة المستهدفة» يبدو وكأنه يعني أن المخالفات هي مجرد مسألة مناسبة.

### 3. حواجز الولوج والعناصر التي من شأنها تحريف المنافسة

- تتكون حواجز الدخول الثلاث الأولى التي تم تحديدها من طرف المقاولات من المرجعيات ( والتي اعتبرت «قوية» أو بالأحرى قوية» بنسبة 84% ) ، المنهجية ( 69% ) والوسائل البشرية والمادية (68%).
- وبالنسبة لنفس العناصر ( أمرين بالصراف من أصل 6 يظنون أن المرجعيات تكون حاجزا قويا أمام الدخول أو بالأحرى يتسم بالقوة. وبالمقابل 3أمرون بالصراف يعتبرون المنهجية و 4أمرين بالصراف الوسائل البشرية والمادية كعوامل تشكل حواجز فعلية أمام الدخول إلى الصفقات العمومية.
- وتؤكد هذه النتائج من تم الدور الاول للمرجعيات في الوصول إلى الصفقات العمومية.
- وتهم الحواجز الرابعة والخامسة التي أقرتها المقاولات الرشوة ( 63 % ) والمحاباة والتفضيل (54%). ويجدر التذكير ان هذه العناصر تترتب عن تصور أو تمثّل ومن تم فهي لا تترجم مستوى محدد للرشوة وللمحاباة. وفعلا قد يكفي حدث فريد مرتبط بهذه السلوكيات ليتبدل التصور. ومع ذلك فإن هذه العناصر تتجه نحو تأكيد أهمية الحاجز الاستراتيجي « العلائقي» والذي تم تحديده في الأبواب السابقة. ومن تم ودون أن تكون هناك رشوة ملموسة أو محاباة موصوفة تبقى من الأهمية بمكان و في إطار الصفقات العمومية بالتحديد مسألة ربط وإتقان التواصل التجاري مع الإدارة مسألة جوهرية.
- تم الإقرار بالاتفاق بين مقاولات نفس القطاع بنسبة 58 % من طرف المقاولات نفسها كعامل قد يشكل حاجزا أمام الدخول. وبالرغم عن هامش الغلط في هذا البحث تظهر هذه النتيجة وجود اتفاقيات وهو ما يشكل مبررا لتقوية الهيآت الكفيلة بالكشف عن اتفاقيات محتملة والقضاء عليها.
- تم النظر إلى تعقد المسطرة وإلى مبلغ الضمانة المؤقتة كحواجز للدخول من درجة سفلى. لكنهما يشكلان مع ذلك عائقا مهما بالنسبة لثالث المقاولات المستجوبة.
- وبالمقابل 5 أمرين بالصراف من اصل 6 يعتبرون تعقد المسطرة كحاجز فعلى ممكن أمام الدخول. وبالنسبة للضمانة المؤقتة أمر واحد بالصراف يظن انها قد تكزن حاجزا قويا بينما أربعة يؤكدون أن الأمر يتعلق بحاجز بالأحرى ضعيف أو ضعيف وهين ( وقد استنكف أمر بالصراف عن الجواب على هذا السؤال). ويشير الأمرون بالصراف أيضا إلى ثلاثة عناصر قد تشكل حواجز للدخول: صعوبة العثور على مناولين أكفاء للمشاركة في الصفقة؛ ضعف مسلسل اللجوء والطعن؛ أهمية الأجال ( الأمر بالخدمة، الإقرار بإنجاز الخدمة. إلخ.) وانعكاس هذا وذاك على لحظة الأداء والدفع النهائي.
- وحول العرض المالي ودور الإسناد إلى الأقل ثمنا، تعتبر 87% من المقاولات أن هذا الإجراء يدعم المنافسة ويذكها. وعلى النقيض 77% من المقاولات يظنون أن هذه الآلية تكبح الجودة وتضربها في الصميم ... حتي وهن يتفقن وبنسبة 74% على المقولة التي تتحكم جيدا في مسلسل عملها تنتج بأقل الأسعار.
- وحول المساطر خارج طلبات العروض، ينتقد الأمرون بالصراف استعمال سندات الطلب وأربعة من أصل ستة منهم يعتبرونها مضرة بأخلاقيات الصفقات العمومية حتى وإن كانوا لا يرتئون أن هذه السندات ترهن المنافسة وتضعف العمل بها.

## ج - تحليل المساطر

### 1. مساطر إبرام الصفقات

تشكل مساطر إبرام الصفقات العنصر الرئيسي في التنظيم. فهي التي تمكن من ضمان تنافس المتعهدين وشفافية إسناد الصفقات، هناك ستة طرق لإبرام الصفقات :

طرق التخصيص	شروط	منافسة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تسند الصفقة من طرف لجنة طلب العروض، المكلفة باختيار العرض الأكثر ملائمة من الناحية الاقتصادية.</li> <li>تفتح الأطراف في جلسة عمومية (باستثناء الدفاع الوطني).</li> </ul>		ولوح إلى المنافسة الحرة	طلب عرض مفتوح
<ul style="list-style-type: none"> <li>تسند الصفقة من طرف لجنة طلب عروض مكلفة باختيار العرض الأكثر ملائمة من الزاوية الاقتصادية.</li> <li>تفتح الأطراف في جلسة عمومية (باستثناء الدفاع الوطني).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بالنسبة للأعمال التي لا يتجاوز مبلغها 1 مليون درهم خارج الرسوم</li> <li>والتي يكون فيها إطار صفقة المزودين محدودا للغاية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ولوح محدود للمنافسة (اختيار تقديري للمترشحين من طرف صاحب المشروع)</li> </ul>	طلب عرض محدود
<ul style="list-style-type: none"> <li>تسند الصفقة من طرف لجنة طلب عروض مكلفة باختيار العرض الأكثر ملائمة من الزاوية الاقتصادية.</li> <li>تفتح الأطراف في جلسة عمومية (باستثناء الدفاع الوطني).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>في حالة أعمال معقدة أو ذات طبيعة خاصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقتصر الولوح على المرشحين الذين يتوفرون على المؤهلات التقنية و المالية المطلوبة. ويقدم إلى لجنة القبول.</li> </ul>	طلب عرض بالانتقاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>تفحص المشاريع المقبولة و ترتب من طرف لجنة (تكونها لجنة القبول التي ترخص للمرشحين)</li> <li>تفتح الأطراف في جلسة عمومية (باستثناء الدفاع الوطني).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حين البحث الخاص باعتبارات تقنية، مالية أو جمالية.</li> <li>قد تتعلق المباراة ببلورة مشروع، بإنجاز مشروع أو الاثنين معا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ولوح على أساس طلب قبول. ترخص لجنة القبول ولوح المرشحين المتوفرين على المؤهلات التقنية و المالية.</li> </ul>	مباراة
<ul style="list-style-type: none"> <li>يفضلا إبرام صفقة بالاستشارة إلى وضع شهادة إدارية من طرف صاحب المشروع تفصح عن المسطرة المتبعة و يهدف المبرر الرئيسي لإبرام الصفقة تحت هذا الشكل مع توضيح الأسباب التي أدت إلى تطبيقه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مساظر بالإشهار على إثر عملية غير مثمرة أو على إثر عجز للمتعهد</li> <li>مساظر بدون إشهار:</li> <li>- حينما يأخذ متعهد فريد بالحسبان</li> <li>- في حالة خدمة ... الإنجاز و شريطة عدم تجاوز 10% من هذه الخدمة</li> <li>- لأسباب الاستعجال و الدفاع الوطني.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حسب حالة اللجوء للصفقة بالاستشارة يمكن ألا أن يكون هناك إشهار قبلي و منافسة.</li> </ul>	مسطرة الاستشارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>حين إجراء المنافسة على صاحب المشروع أن يقدم كتابة ثلاثة مقاييس متناقضة.</li> <li>لا يوضح المرسوم 2-06-388 ل 16 محرم 1428 أية قاعدة لاختيار نائلة الصفقة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أن يصنف الأداء صراحة في الملحق رقم 3 من المرسوم 2-06-388 ل 16 محرم 1428 (5 فبراير 2007)</li> <li>لا يجوز أن يتجاوز مجموع سندات الطلب 200.000 درهم خارج الرسوم سنويا لكل شخص مؤهل للالتزام بهذه النفقات ما عدا ترخيص استثنائي للوزير الأول.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أن تخضع سندات الطلب إلى استشارة 3 منافسين (3 مقاييس متناقضة) ما عدا إن كان ذلك غير منسجم مع العمل المطلوب.</li> </ul>	سندات الطلب

#### ملخص لمساظر إبرام الصفقات

## 2 - تحليل دورة حياة الصفقة العمومية

تبرز العناصر التالية الخصوصيات الرئيسية للصفقات حسب المراحل الكبرى لعمر الصفقة.



### نقاط قوة التقنين (في مضمار التنافسية)

مبادئ أساسية تهدف إلى تطوير المنافسة:  
الإلزام بوضع تحديد للحاجيات و تقييم تكلفة الأعمال و الأجل  
قبل كل دعوة للمنافسة أو كل مفاوضة (المادة 4)  
منع ذكر أو إعطاء مزود معين كمرجعية (علامة، براءة إلخ.) في المواصفات (المادة 4)

### نقاط ضعف التقنين (في مضمار التنافسية)

غياب توضيحات حول طريقة تحديد الحاجيات، و تقييم تكلفات الأعمال و آجال الإنجاز. لا يوجد أي نظام للاستعانة بمؤهلات خارجية حينما تكون الإدارة لا تتوفر عليها.  
عدم وجود دفتر للشروط الإدارية العامة لصفقات اللوازم  
انعدام توضيحات المادة 18 حول معايير تقييم اختيار و ترتيب العروض (انعدام معايير حسب طبيعة الصفقة و غياب قواعد للترجيح أو لهرمية المعايير).

### تطورات يتضمنها مشروع مرسوم نونبر 2010

تنص المادة 158 بالنسبة لصفقات الدراسات وحدها إمكانية إضافة فترة أولية للتعريف قصد تحديد الأهداف التي يتعين إنجازها و التقنيات التي ينبغي استعمالها أو الوسائل التي متعباً.  
تنص المادة 172 على إمكانية الرجوع إلى صاحب المشروع إذا كان ملف الدعوة إلى المنافسة يتضمن شروط تمييزية أو شروط غير متناسبة مع موضوع الصفقة. غير أن الأجل المحددة و الطبيعة غير الملزمة للمقتضيات المنصوص عليها تفرغ المادة من محتواها و هدنتها.  
تفترح المواد 18 و 48 و 158 معايير للقبول مفصلة حسب طبيعة الصفقة.

### رهانات مرتبطة بالمنافسة

لتحديد حاجياتهن يتعين على الإدارات أن تكون متوفرة على الكفاءات اللازمة. وفي غياب ذلك تفضي العيوب إلى إفراز وضعيات لاتنافسية.  
تم تحسين إشكالية تحديد معايير اختيار و تصنيف العروض من طرف مشروع المرسوم وهو ما أثر بشكل مباشر و إيجابي على التنافسية و الوضع التنافسي.





<p><b>نقاط قوة التقنين (في مضمار التنافسية)</b></p>	<p><b>نقاط ضعف التقنين (في مضمار التنافسية)</b></p> <p>تفتح المادة 18؛ المتعلقة بالمعايير المتضمنة في نظام الاستشارة قصد اختيار تصنيف العروض، المجال لإمكانية بلورة معايير جد دقيقة تحد من المنافسة.</p> <p>يترتب عن عدد و طبيعة الوثائق المقررة بالنسبة للملفات الإدارية و التقنية (المادة 23 و تابعاتها) بذل مجهود و استثمار في الوقت غير هين بالنسبة للمتعهدين (← كلفة ورقة الدخول)</p> <p>يخضع الملف الإضافي بشكل تام للتقييم الذاتي لصاحب المشروع. وقد يصبح بابا مشرعا لفرض عناصر تمييزية.</p> <p>لا يمكن للمختبرات الجامعية أن تقدم ترشيحها لصفقة من الصفقات العمومية (حاجز أمام المنافسة و أمام السلطات المجددة و المبتكرة)</p> <p>يشكل العمل بضمانات مالية ضخمة (المادة 25)/الكفالة و ضمان مؤقت عانقا أمام الدخول بالنسبة للمتعهدين الصغار.</p>
---	---

### التطورات التي يتضمنها مشروع مرسوم نونبر 2010

تبسط شروط المشاركة (المواد 24 و 25) (شهادة الضريبة، الضمان الاجتماعي، السجل التجاري المقرر فقط، للمتفاس الذي تريد الإدارة تخويله الصفقة).

تطور ملموس لشروط مشاركة المجموعات (المادة 160): يبدو مشروع المرسوم أكثر تضييقا و تقييدا في الوقت الذي يشترط فيه على كل عضو في المجموعة المتضامنة تقديم شهادات الإنجاز المطلوبة فرديا (← فقدان مزية فحص القدرات بشكل متكامل و تراكمي)

إمكانية مشاركة المختبرات العمومية (المادة 25) لكن المختبرات الجامعية تبقى مقصاة من المشاركة المباشرة في الصفقات العمومية.

<p><b>رهانات مرتبطة بالمنافسة</b></p>	<p>يظل عدد من الفاعلين (مختبرات، مقاولات صغرى) على هامش الصفقات. ولوج صعب بالنسبة للوافدين الجدد نظرا لمسألة المراجع و التجربات.</p> <p>يعتبر التطور الذي جاء به مشروع المرسوم نقطة سلبية في ميدان المنافسة</p>
---------------------------------------	---

### نقاط قوة التقنين (في مضمار التنافسية)

أجال نشر في الموقع الإلكتروني حسب المعايير الدولية  
(المادة 16 و المادة 20 ومآثلاها)  
بوابة إلكترونية لصفقات الدولة (منصوص عليها في  
بيان الأسباب للمرسوم) تقوي وضوحية طلبات العروض.  
فتح الأطراف في مرحلتين (العرض التقني ثم المالي)  
يسمح بتقييم أكثر حيادا للعروض التقني (المادة 34 و  
مآثلاها)  
عمل جماعي لجنة طلب العروض بما يقلص من مزلق  
المحابة و التفضيل (المادة 34)  
أرشفة العناصر التي كانت السبب في إقصاء المتنافسين  
(المادة 45) بما يسمح بتيسير المراقبات و ضمان تنوع  
قرارات اللجنة و يشكل مرتكزا للضغوط المحتملة.

### نقاط ضعف التقنين (في مضمار التنافسية)

قد يؤدي الطابع الشكلي لمسطرة فتح الأطراف (مادة 34)  
إلى إقصاء المنافسين لأسباب تافهة  
يقضى غياب تطبيع و توحيد أنظمة الاستشارة (معايير و  
قواعد تقييم العروض) إلى بروز نزعة التفضيل و المحابة  
يترتب عن السهولة النسبية في تسمية الأشخاص المؤهلين  
لإبرام سندات الطلب (مادة 75) تجزئة النفقة العمومية  
يطبق حد 200.000 درهم بالنسبة لسندات الطلب و  
بشكل غير متمايز على كل الإدارات كيفما كانت طبيعتها  
و حجمها.  
تفضل آلية اللجوء (المادة 47 و المادة 94) السلم الإداري  
(الوزير المعني) و لكنها لا تضمن استقلالية النظام. علاوة  
على ذلك يبقى رأي لجنة الصفقات ذي طابع استشاري.  
يتسم تحرير المادة 72 (الصفقات التفاوضية) بالعمومية و  
لا يركز على الطابع الاستثنائي لهذا الإجراء.

### التطورات المتضمنة في مشروع مرسوم نونبر 2010

تقترح المواد 18 و 48 و 158 معايير للقبول مفصلة حسب طبيعة الصفقة و توضح معايير اختيار العروض.  
يقلص مشروع المرسوم النفقات بواسطة سند الطلب للأمر بالصرف و للأمر بالصرف المساعد و تشتت بلورة مذكرة  
لصاحب المشروع في حالة استحالة أو تعارض إمكانية تقديم ثلاثة مقاييس متناقضة (وتنحصر إمكانية تعيين أشخاص  
مؤهلين للالتزام بنفقات عبر سندات الطلب في إدارة الدفاع الوطني وحدها)  
يقترح مشروع المرسوم مقتضيات يمكن من تبسيط و توضيح طرق تقييم العروض المغالبة في الانخفاض و الارتفاع.  
وعلى العكس لا يقترح مقتضى جديد يخص طريقة إنجاز و الإشعار بالتقييم.  
ينص مشروع المرسوم على مقتضيات تهدف تسيير اللجوء و الطعن (لجوء مباشر للجنة الصفقات) ذي طابع  
استشاري.  
يتسم تحرير المادة 72 (الصفقات التفاوضية) بالعمومية و لا يركز على الطابع الاستثنائي لهذا الإجراء

### رهانات مرتبطة بالمنافسة

رغم تحديث لا يستهان به للتنظيم، حافظت المسطرة على عدد مهم من الشكليات التي قد تؤدي إلى  
انحرافات في المنافسة  
تبقى نجاعة النظام محدودة.  
يشجع غياب العقوبات السلوكيات الانتهازية. وتشكل نقط قصور الإطار الإلزامي و الزجري أهم  
نقط ضعف التقنين.

<p style="text-align: center;"><b>نقاط قوة التقنين (في مضمار التنافسية)</b></p> <p>آجال الدفع و التسديد في 90 يوما بعد إثبات شهادة الخدمة (فوق هذه الآجال، تكون الإدارة مطالبة بدفع فوائد عن التأخير)</p>	<p style="text-align: center;"><b>نقاط ضعف التقنين (في مضمار التنافسية)</b></p> <p>لا يقترح التقنين آجالا قصد الإشهاد بإنجاز الخدمة لا ينص التقنين على مقتضيات خاصة ترمي إلى استباق الانزلاقات في أنجاز الصفقة و خاصة فيما يتعلق بالآجال و جودة الخدمات</p> <p style="text-align: center;">.....</p>
<p style="text-align: center;"><b>التطورات المتضمنة في مشروع مرسوم نونبر 2010</b></p> <p>يوضح مشروع المرسوم من خلال المادة 168 محتوى المراقبات و الافتحاصات. لكنه لا يتضمن أي توضيح بشأن استعمال التقارير المنجزة يرتكز مشروع المرسوم أساسا على إبرام الصفقة و لا يتضمن أية مقتضيات جديدة تتعلق بمتبع إنجازها</p>	
<p>رهانات مرتبطة بالمنافسة</p>	



بصفة عامة، من المهم الإشارة إلى إذا كان التقنين يغطي بشكل مفصل المراحل المتعلقة بإبرام وإسناد الصفقة (مراحل 3 و 4) ، فهو تنقصه الدقة في المراحل الأولى ( مرحلة 1 و 2، المتعلقة بالبرنامج التوقعي وبتحديد الحاجيات وبتحضير الصفقة). ويعكس عنوان المرسوم هذا القول: فبالفعل هذا المرسوم ليس مرسوما متعلقا بالصفقات العمومية بل مرسوم « بتحديد شروط وأشكال إبرام صفقات الدولة وكذا بعض القواعد المتعلقة بتدبيرها ومراقبتها».

## د- حواجز الولوج للصفقات

تتكون حواجز الوصول إلى الصفقات من كل عنصر يعرقل دخول فاعلين جدد ويحد من تم من المنافسة. إنها تشكل عنصرا محدد لمستوى المنافسة في قطاع معين.

في هذه الدراسة تم اعتبار ثلاثة مجموعات من حواجز الوصول للصفقات العمومية : الحواجز التنظيمية و البنوية والإستراتيجية. وتترتب الأولى بطبيعة الحال من اطار التنظيمي. أما الحواجز البنوية فلها علاقة بالوضعية الأصلية للقطاع كالتكلفتات والطلب وليس بالخطة أو التكتيك المنتهج من طرف المتدخلين في السوق. وعلى العكس تخلق الحواجز الإستراتيجية وتتقوى غراديا من طرف الفاعلين الموجودين ولغرض الحيلولة دون متدخلين جدد.

وعليه فإن « قوة » كل نوع من هذه الحواجز تربط بمقدرته على الإقصاء وبشدته حسب طبيعة الصفقة المعنية ( أشغال ن توريدات، خدمات) وحسب طريقة الإبرام ( طلب عروض مفتوح، طلب عروض محدود، طلب عروض بالانتقاء المسبق، صفقة تفاوضية أو سند الطلب).

## أ. إمكانية الإقصاء»

3. قوي	2. متوسط	1. ضعيف
<p>حاجز يشكل احتمالا قويا للإقصاء. وحينما ينتصب هذا الحاجز فهو يصبح عاملا يقفل الباب أمام دخول معظم أو مجموع الفاعلين الجدد.</p> <p>وكمثال على ذلك يمكن لهذا الحاجز أن يتطابق مع معايير انتقاء العروض: حينما تكون هذه الأخيرة اتخذت قصد تفضيل أو محاباة أحد المترشحين أو نوع معين من هؤلاء المترشحين (الذين يتوفرون على الخبرة المطلوبة) ومن ثم سيقضى المتنافسون بشكل شبه آلي.</p>	<p>حاجز يمثل عرقلة ملموسة و خطيرة لذا وجب اتخاذ إجراءات ملائمة من طرف المتعهد قصد تجاوزها. يمكن اعتبار آجال الدفع كحواجز تضرر احتمال إقصاء متوسط. وبالفعل يمارس هذا النوع من الحواجز ضغطا كبيرا على خزينة المتعهد و الذي إذا ما لم يضع الآليات الملائمة سيجد نفسه يواجه مصاعب في رحلة نهاية إنجاز الخدمة.</p>	<p>حاجز بقدرة إقصاء ضعيفة أو منعدمة لكنه يشكل عرقلة لها أهميتها و تأخذ بعين الاعتبار من طرف المقاوله قصد اتخاذ قرار التقدم للترشيح لصفقة معينة.</p> <p>: يتعلق الأمر مثلا بضعف الضمانات للمتعهدين في حالة اللجوء و الطعن. و هذا الحاجز لا يقلص حظوظ المشاركات بل يقوي و يزيد من المخاطر المرتبطة بها.</p>

## ii. «حدة الحاجز» حسب طبيعة الصفقة و طريقة الإبرام

3. مرتفعة	2. متوسطة	1. معتدلة
<p>حاجز يوجد بحدة خاصة بالنسبة لطريقة إبرام الصفقة و حسب طبيعة الصفقات المعنية. يتعلق الأمر على سبيل المثال بعامل "العلاقات" في حالة سندات الطلب و التي بالنسبة لكل أنواع الصفقات تشكل عاملا محددًا في أسناد الصفقة و تحويلها.</p>	<p>حاجز ينطبق بانتظام و يأخذ بالحسبان في طريقة إبرام الصفقة و حسب طبيعة الصفقات المعنية.</p>	<p>حاجز من درجة ثانية لطريقة الإبرام و طبيعة الصفقة المعنية.</p> <p>يشكل الحاجز المرتبط بالقدرات التقنية للإدارة المستهدفة، في إطار صفقات التوريدات و بالنسبة لسندات الطلب مثلا عن الحاجز المعتدل.</p> <p>و نفس الحاجز سيكون ذي شدة متوسطة في حاله مسطرة طلب عروض (نظرا لانعدام التواصل مع المتعهد) أو قد يكون قويا في حالة مسطرة لطلب العروض لصفقة للأشغال، نظرا للطبيعة التقنية للخدمة المطلوبة.</p>

تقدم الجداول أعلاه الحواجز الرئيسية المستنبطة في إطار المقابلات المجراة مع مختلف الفاعلين في الصفقات العمومية وكذلك على أساس تحليل القانون كما قدمناه في الجزء الأول من هذه الدراسة.

## صفات الأشغال

6	قوي
5	
4	
3	
2	
1	ضعيف

القوة التي تمارس بها حواجز الدخول

	طلب عروض مفتوح	طلب عروض محدود	طلب عروض بالانفتاح المسبق	صفة تفاوضية	سندات الطلب
<b>حواجز تنظيمية</b>					
تعقد المساطر	2	2	2	1	1
معايير اختيار	6	6	6	5	6
ضعف الضمانات	3	3	3	3	3
الأجال	5	5	5	5	4
<b>حواجز بنيوية</b>					
بنية تقنية	3	3	3	3	3
خبرة	5	5	5	5	2
وفورات الحجم	3	3	3	3	3
تقييم	1	1	1	1	1
قدرات تقنية للإدارة المستهدفة	5	5	5	4	4
<b>حواجز استراتيجية</b>					
تحديد الزمن	6	6	6	5	6
علائق	5	6	5	6	6

## صفات التوريدات

	طلب عروض مفتوح	طلب عروض محدود	طلب عروض بالانفتاح المسبق	صفة تفاوضية	سندات الطلب
<b>حواجز تنظيمية</b>					
تعقد المساطر	1	1	1	1	1
معايير اختيار	5	5	5	5	6
ضعف الضمانات	3	3	3	3	3
الأجال	4	4	4	4	2
<b>حواجز بنيوية</b>					
بنية تقنية	2	2	2	2	2
خبرة	5	5	5	5	2
وفورات الحجم	3	3	3	3	3
تقييم	1	1	1	1	1
قدرات تقنية للإدارة المستهدفة	4	4	4	2	2
<b>حواجز استراتيجية</b>					
تحديد الزمن	6	6	6	5	6
علائق	5	6	5	6	6

## ■ صفقات الخدمات

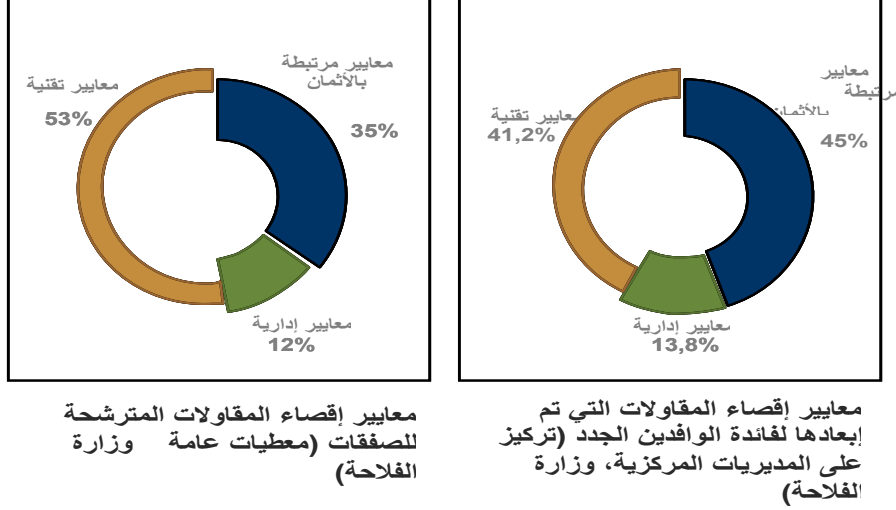
مندات الطلب	صفة تفاوضية	طلب عروض بالتنقيح المسبق	طلب عروض محدود	طلب عروض مفتوح	حواجز تنظيمية
1	1	2	2	2	تعقد المساطر
6	5	6	6	6	معايير اختيار
3	3	3	3	3	ضعف الضمانات
4	5	5	5	5	الأجال
<b>حواجز بنوية</b>					
2	2	2	2	2	بنية تحتية
2	5	5	5	5	خبرة
3	3	3	3	3	وفورات الحجم
1	1	1	1	1	تقييم
4	4	5	5	5	قدرات تقنية للإدارة المستهيفة
<b>حواجز استراتيجية</b>					
6	5	6	6	6	تحديد الزمن
5	6	5	6	5	

## تعليقات

- تكتسي الحواجز «الإستراتيجية» أهمية بالغة بالنسبة لكل أنواع الصفقات (أشغال، توريدات، خدمات). و هذه الحواجز قد تتقوى أو تضعف بفعل الاختيارات التي تتخذها الإدارة حين بلورة دفتر التحملات.
- وتتضافر مختلف هذه الحواجز عبر لعبة من العلائق و التموغ بواسطة الأثمان (وهو مهم من جراء منطوق الأقل ثمنا الذي يحكم الصفقات العمومية). ومن تم تبحث المقاولات قبل كل شيء على ربط علاقات مع الإدارات بالشكل الذي يمكنها من تعريف أحسن لعرضها و لتطوير طلب الإدارة في اتجاه الخصائص المرتبطة بعملها و التكييف الضروري لعروضها. وحينما يكون التواصل العلائقي غائبا تنتج المقاولات نحو اختيار أسعار منخفضة بالشكل الذي يمكنها من فرض نفسها حين تقييم العرض المالي. فالفوز بالصفقات المرتكز على العلاقات يبسر لها أن تكون هجومية فيما يخص الأسعار.
- تلعب الروابط الناشئة مع الإدارة دورا كبيرا في الوصول إلى صفقات سندات الخزينة و إلى الصفقات التفاوضية. ولذلك تظهر هاتان الطريقتان وكأنهما أبسط طريق أمام الوافد الجديد على الصفة العمومية. وعلى العكس تبقى هاتان الطريقتان الطريقتين الأقل يقينية بالنسبة لمقولة تتوفر على مرجعيات صلبة و لكنها لا تعرف الإدارة المكلفة بطلب العروض.
- وبالنسبة لطلبات العروض (مفتوح، محدود، بانتقاء مسبق)، تشكل الحواجز المرتبطة «بمعايير اختيار العروض» و «بالخبرة» حاجزين اثنين من بين الحواجز الأكثر أهمية. ويشير هذان الحاجزان إلى تجربة المترشحين في شروط مماثلة مع العلم أن الإدارة تفضل باستمرار المرشح الذي سبق له أن اشتغل معها.
- يمكن أن تشكل «القدرات التقنية للإدارات» حواجز حقيقية حينما يكون الطابع التقني للعمل مرتفعا. وخلافا لحواجز التجربة فإن الحواجز التقنية للإدارة لا تمثل إلا سلبيات لها و يجب التخلص منها من خلال الارتقاء بجودة دفاقر التحملات الخاصة و مسطرة طلب العروض.
- تتشابه بنية حواجز الدخول بالنسبة للثلاثة أنواع من الصفقات (أشغال، توريدات، خدمات) و يترتب ذلك أساسا عن كون كثافة الحواجز تترتب أكثر عن خصائص الأسواق قبل أنواعها. وبالفعل فإن موضوع و قطاع النشاط و حجم الصفة و الإدارة المعنية كلها عوامل ستحدد بشكل جلي مستوى المنافسة. فهناك قطاعات تظهر خصائص احتكار قلة بطبعها (لوازم إشارات الطرق، وضع قنوات من الخرسانة، إلخ.)؛ ولن تشارك بعض المقاولات في صفقات كبيرة الحجم أو صغيرة الحجم؛ وتكتفي مقولة أخرى بحيز جغرافي معين (إراديا مثلا بفعل صعوبة نقل عوامل الإنتاج أو بفعل وجود اتفاق مع مقاولات في منطقة معينة) أو تكتفي بالعمل مع الإدارات تكون قد نسجت معهن علاقات ثقة (وعلى العكس قد لا ترغب مقاولات أخرى في إنجاز الاستثمار الضروري للتعهد بصفة في عقر دار أحد المنافسين).

## تحليل الدخول إلى السوق

تم القيام بتحليل الدخول إلى الصفقة من خلال العينة المتعلقة بوزارة الفلاحة و الصيد البحري. وبالفعل يسمح مستوى تفاصيل المعطيات التي قدمتها هذه الإدارة بالتوفر على الدقة الضرورية لهذا النوع من التحليل. و بالنسبة للإدارات المركزية، تمكنا مقارنة مقاييس إقصاء المقاولات المتعهدة و المقاولات التي تم إقصاؤها لصالح الوافدين الجدد، من النتائج التالية:



هكذا ورغم صعوبة تحديد وafd أو داخل جديد للصفقات العمومية حيث المقاولات تعتبر جديدة بالنسبة للإدارة المعنية يمكن إبراز عناصر أساسية: حينما يفوز وafd جديد بصفقة فإن احتمال إزاحة منافسيه لأسباب مالية ترتفع ب10% و لا تتطور الازاحات أو الإقصاءات المرتبطة بمعايير إدارية إلا بشكل غير مهم (1,8%) يظهر إذن أن طريقة الوصول إلى صفقة جديدة تبقى مبررة بالثمن و تظهر هذه الملاحظة استمرار ممارسات قديمة (إسناد للأقل ثمنا) بالرغم من تطور القوانين. ومن جهة أخرى تطرح هذه العناصر بشكل جديد مسألة الجودة و ثمن هذه الجودة. ففي الوضع الحالي تبقى الإدارة غير مهية لتقييم الجودة و من تم فهي تعاقب نفسها من خلال تفضيل مقياس وحيد وهو الثمن .

## ه- هشاشة الإدارات و قطاعات النشاط المعنية بهذه الدراسة

إذا كانت العروض المتفق حولها و المتشاور بشأنها مسألة تحدث في أي قطاع من قطاعات الأنشطة، فإن منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية عرفت بعدد من الخصائص التي تجعل هذا القطاع أكثر أو أقل هشاشة. وقد تم القيام بتحليل «لهشاشة» القانون و التنظيم المغربي انطلاقا من التوصيات التي بلورتها منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية في مضمارة مكافحة التعهدات التوافقية.



التأهيل	الممارسات الجاري بها العمل	التأهيل	التنظيم المغربي مرسوم رقم 2-06-388 ل 16 محرم 1428 (5 فبراير 2007)	توصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
○ ● ○	يتيح نظام التأهيل و التصنيف الذي بلورته و اعتمده وزارة التجهيز للإدارات معرفة أحسن للقطاعات التي يغطيها هذا النظام	● ○ ○	لا ينص التقنين الحالي على إجراءات ترمي إلى تشجيع جمع و تقاسم المعلومات حول مختلف الصفقات.	1 - جمع و تقاسم المعلومات المتعلقة بصفقة معينة بالشكل الذي يضمن معرفة هذه الأخيرة و يسمح بتعيين أقصى للنفقات. تطوير الخبرة الداخلية.
○ ● ○	تم الاحتفاظ بنظام الضمانة المؤقتة وهو ما تقلص المشاركة. رغم إحداث بوابة الصفقات العمومية مازال ورش نزع الصفقة المادية يعاني من مظاهر التأخير. تقضي صلاية مسطرة التعهد إلى تحمل صغار المتعهدين تكلفة مهمة.	○ ● ○	تسهيل نزع الصفقة المادية عن المساطر (دورية رقم 2007/7 للوزير الأول إدريس جطو المتعلقة ب«النشر الإلكتروني للوثائق المتعلقة بصفقات الدولة» لقد أضاف مرسوم 2007 عنصر مرونة تطبق على كل المترشحين (مغاربة و أجانب)	2 - بلورة مسطرة لطلب العروض بالشكل الذي يقضي إلى أقصى مشاركة ممكنة للموردين المتنافسين بالملموس (تخفيض تكاليف التعهد، فتح المشاركة أمام مقاولات تنتمي إلى مناطق أخرى، إلخ...)

التأهيل	الممارسات الجاري بها العمل	التأهيل	التقنين المغربي مرسوم رقم -06-388 ل 16 محرم 1428 ((فبراير 2007) الدوريات التطبيقية	توصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية «المحاور التوجيهية لمكافحة التعهدات المتوافق بشأنها في الصفقات العمومية»
○ ● ○	يترتب عن طريقة تحرير دفتر الشروط الخاصة ميل نحو تفضيل إسناد الصفقة إلى منافس معين.	○ ● ○	ينص مرسوم 2007 (المادة 15 و 18) على قواعد ومقاييس واضحة وغير تمييزية.	3. يجب أن تحرر المواصفات بشكل واضح ودون أن يتم تفضيل أو محاباة أي أحد. ومن ناحية أخرى يتعين أن تستهدف بالأساس الأداء والإنجاز الوظيفي أي النتيجة التي يجب تحقيقها بدل طرق الإنجاز
○ ● ○	يفضي وصف الأعمال المتعين إنجازها في دفتر التحملات إلى تفضيل دائم لطرق الإنجاز على حساب الأداء الوظيفي.	○ ● ○	الدورية رقم 2007/3 للوزير الأول إدريس جطو المتعلقة بوضع « إطار للنفقات في المدى المتوسط»	4. وضع مسطرة للدعوة إلى المنافسة بالشكل الذي يقلص بنجاعة من التواصل بين المترشحين من خلال رصد العناصر التي تيسر التواطؤ وفي اتجاه جو من الشفافية التامة.
○ ● ○	تتوافق الممارسات مع المسطرة المنصوص عليها.	○ ● ○	تسعف المسطرة المعمول بها الشفافية، ومن هذا المنطلق فهي تنص على إخبار المتنافسين بالأثمان التي يطبقها كل متعهد. و يمكن ان تشكل هذه العناصر نقطة ضعف وهشاشة بالشكل الذي تساعد به المتنافسين على التعرف على بعضهم البعض .	

<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	<p>تبرز الممارسة تعددا في المقاييس المعتمدة. ومن ناحية أخرى تفتقر هذه المقاييس بمستلزمات جد مرتفعة) وأحيانا غير مجدية) في مجال الخبرة والوسائل. ومن تم تصبح المنافسة محدودة بما يشجع على تواطؤ المتعهدين.</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	<p>تنص المادة 18 من مرسوم 2007 على مجموعة من المقاييس. وبذلك ترمي هذه المادة إلى تطبيع وترشيد طرق الاختيار.</p>	<p>5. يجب أن يتم اختيار مقاييس الانتقاء والإسناد بالشكل الذي لا يجعل المتعهدين ذوي مصداقية يعدلون ويتخلون عن الدخول إلى الصفقات العمومية) وخاصة المقاولات الصغرى والمتوسطة).</p>
<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	<p>أغلب الموظفين المكلفين بالصفقات العمومية لم يتلقوا أي تكوين خاص. لا يوجد أي جهاز للتتبع الخاص بالصفقات ( مثلا، مرصد لصفقات الدولة)</p>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	<p>تنص الدوريات التطبيقية على تكوين الموظفين المكلفين بالصفقات العمومية.</p>	<p>6. تحسيس الفاعلين بمخاطر التعهدات المنسقة بشأنها والمتواطئة في الصفقات العمومية بهدف تيسير الكشف عن الوضعيات</p>

## تعليقات

- من الزاوية النظرية يظهر النظام الموضوع في المغرب حاليا بعض الهشاشة أمام التعهدات المنسقة.
- تكمن أكبر نقطة الضعف والهشاشة في غياب مرصد للصفقات العمومية أو هيئة مماثلة تكون من اختصاصاتها الكشف عن التعهدات المنسقة والمتواطئة ز وتقتصر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سلسلة من الطرق التي تهدف تسهيل الكشف عن الاتفاقيات غير المشروعة بواسطة مرصد.
- البحث عن إشارات التحذير وعن النماذج الكاشفة، وأيضا عن الطرق التي تنهجها المقاولات في عمليات التعهد وفحص الوثيرة التي يتم بها إسناد الصفقة وكذا التوزيع الجغرافي.
- يساعد فحص الوثائق المقدمة للمتنافسين ومقارنتها على الكشف عن المؤشرات الدالة على التعهدات المنسقة من خلال عدم مبالاة والشعور بالذنب من طرف بعض مقترفي هذه التعهدات. وكمثال على ذلك قد تحمل عروض مختلف المقاولات نفس الأغلاط في الحسابات أو تتضمن عددا كبيرا من مقاييس الأثمان المشابهة لعدد من المواد...
- في إطار عروض الأثمان يمكن استعمال عروض للتغطية. وسيكون من المفيد البحث عن إشارات دالة تخص تحديد الأسعار من خلال الكشف عن بعض العناصر المشبوهة كوجود فرق شاسع بين سعر العرض الراجح وأسعار العروض الأخرى؛ وكذا الفرق في ثمن نفس المورد أو المزود في صفقة معينة وفي صفقة أخرى مشابهة.
- المراقبة عن كثب للتصريحات المشبوهة والتي يفوح منها وجود اتفاق أو تنسيق بين المقاولات في الأسعار أو في ممارسات البيع: تصريحات تكشف عن تعهد للمجاملة أو تعهد صوري ورمزي أو التغطية؛ استعمال نفس العبارات من طرف عدة متعهدين لتفسير الرفع من الأسعار.
- البحث عن سلوكيات مشبوهة في كل وقت وحين والتي تقود إلى التفكير بأن المتعهدين قد وجدوا الفرصة لمناقشة الأثمان أو التي توشح على كون مقابلة معينة تعمل في الاتجاه الذي يخدم مقاولات أخرى.
- وإذا لا يجب أن تؤول مؤشرات التعهدات المنسقة والمتوافق بشأنها من طرف بعض المقاولات كقرينة ممنهجة ودامغة، يستحسن فحصها ودراستها عن قرب. فالسلوكيات المشبوهة المتكررة عبر الزمان تشكل أحسن دلالة من مؤشرات اثبات والحجج التي يتم التوصل إليها خلال عملية دعوة وحيدة للمنافسة. ومن تم يتعين توثيق جيد لكل المعلومات قصد التوصل مع المدة إلى إنشاء نموذج للسلوك الملاحظ.
- تكمن النقطة الثانية التي يطرحها تحليل الهشاشة في مسطرة فتح الأظرفة. وقد انبثقت هذه المسطرة عن تحكيم أنجزت بلورة المراسيم السابقة ( 1998 و 2007) : وكان الهدف آنذاك هو تطوير تخليق العمل العمومي ومكافحة الرشوة عبر نشر العروض المالية ولو أدى ذلك إلى إحداث شروط انبثاق اتفاقيات غير مشروعة.
- عمليا، يعاني النظام الجاري به العمل من ضعف تكوين الموظفين المكلفين بتحضير وثائق الاستشارة والسهر على إجراء طلبات العروض. كذلك يبقى تحسيس هؤلاء الموظفين بمخاطر التعهدات المنسقة والمتواطئة شبه غائب.

## و. الآليات الأساسية للمنافسة

تحيل آليات المنافسة على الوسائل والممارسات التي يوظفها كل منافس لتقوية موقعه الخاص. وعادة ما تهم هذه الوسائل تموقع المنتجات في السوق وتطور العلامات وتشكيلات المنتجات والأسعار والعروض الترويجية المقترنة بمختلف أصناف البضائع وكذلك عمليات الإشهار المنتهجة.

وفي إطار الصفقات العمومية، أبرزت مختلف التحاليل ان ولوج المنافسين إلى الصفقات يرتبط أساسا بعاملين اثنين: التوفر على التجربة (لتفادي الإقصاء حين دراسة الملف التقني و/أو العرض المالي) وتقديم العرض المالي الأقل (لنيل الصفقة بعد دراسة العروض المالية).

ومع ذلك أبرز الممارسون في ميدان الصفقات العمومية وجود سلوكيات مختلفة تخل بطريقة إرادية أو غير إرادية بالمنافسة وتشوهها. ومن هذا المنطلق سيكون من المفيد جرد وفهم الآليات فصد تحسين تنافسية الصفقات العمومية.

ويقدم الجدول أسفله الممارسات الأساسية والسلوكيات التي تم إقرارها خلال المقابلات التي تمت في إطار هذه الدراسة، وذلك حسب مراحل دورة حياة الصفقة:

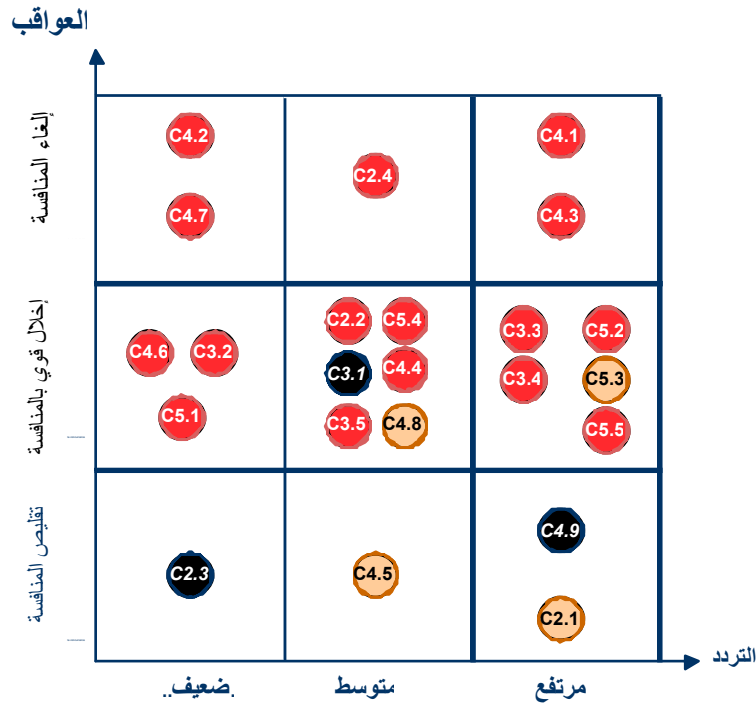
مرحلة دورة حياة الصفقة	الممارسة	توصيف
.2 أعداد الصفقة	C2.1	بلورة وثائق طلب العروض (د ش خ و ن س) بواسطة نسخة من الوثائق
.2 أعداد الصفقة	C2.2	بلورة وثائق طلب العروض (د ش خ و ن س) من طرف متعهد
.2 أعداد الصفقة	C2.3	بلورة طلب عروض غير مقسم بينما تشمل الحاجة خدمات و أعمال مختلفة (مثال تهيئة و تجهيز صوتي لقاعة محاضرات)
.2 أعداد الصفقة	C2.4	تجزئة النفقة العمومية قصد استعمال سندات الطلب (و الإفلات من مسطرة طلب العروض)
.3 أهلية المترشحين	C3.1	وزن مبالغ فيه للشهادات المتعلقة بالمراجع و التجربات
.3 أهلية المترشحين	C3.2	إعداد ذاتي للمراجع من طرف المتعهدين تهيئ شهادات مرجعية مزيفة أو منقحة من طرف مقاولات لنفس القطاع أو بين المقاولات الأم و فرعها
.3 أهلية المترشحين	C3.3	متطلبات مبالغ فيها حول مواصفات المتدخلين و الخبراء المطلوبين للعمل
.3 أهلية المترشحين	C3.4	إدماج خبراء باقتراح بالرغم من أنهم لن يعيؤوا خلال الخدمة
.3 أهلية المترشحين	C3.5	طلب مبلغ كفالة مغالى فيه
.4 إسناد الصفقة	C4.1	في إطار طلبات العروض بالانتقاء المسبق، يتدخل متنافسون صوريون
.4 إسناد الصفقة	C4.2	اتفاقيات ترابية: البحث عن ولوج سهل للصفقات وعن دخل أكثر ارتفاعا في حالة منافسة فعلية

د ش خ ن س: دفتر الشروط الخاصة بنظام الاستشارة

مرحلة دورة حياة الصفقة	الممارسة	توصيف
إسناد الصفقة	C4.3	توليد عروض محاباة (مقاييسات متناقضة صورية، أقل مستوى و أهمية من العرض الفعلي للمتعهد)
إسناد الصفقة	C4.4	غياب توضيح لمعايير الحكم على العروض التقنية في طلبات عروض الأشغال و التوريدات
إسناد الصفقة	C4.5	عقد اللجنة رغم انعدام النصاب أو غياب عضو إجباري من اللجنة (ممثل صاحب المشروع، ممثل مصلحة التدبير، الخزينة العامة، وزارة المالية)
إسناد الصفقة	C4.6	محاباة و تفضيل مرتبط بالعلاقات مع الخبراء المعينين للجن التقنية و بعض المقاولات المتعهدة
إسناد الصفقة	C4.7	إلغاء طلب للعروض مقبول سلفا
إسناد الصفقة	C4.8	إقصاء المتنافسين لاعتبارات شكلية (غياب توقيع دفتر الشروط الخاصة، إلخ.)
إسناد الصفقة	C4.9	انعدام التشكي من طرف متعهدينا لمتضررين
إنجاز الصفقة	C5.1	تعديل مشاور للأحجام الفردية للعمل: في حالة الصفقات المركزة على أسعار موحدة، تعديل مشاور و متفق حوله بين المصالح التقنية و المتعهد بالأحجام و الكميات المتوقعة (مثال في حالة البناء و على إثر تطور ب مواد البناء المقترحة)
إنجاز الصفقة	C5.2	تغيير وقت إنجاز العمل من خلال أوامر التوقيف و الاستئناف
إنجاز الصفقة	C5.3	أجل مبالغ فيه أو غير كافي للوقوف على العمل المنجز
إنجاز الصفقة	C5.4	إنجاز متعمد لعمل من جودة متدنية للخدمة المطلوبة بالشكل الذي يدفع نحو تخفيض سعر العرض المالي
إنجاز الصفقة	C5.5	استعمال المناوبين غير المرخص بهم من طرف القانون قصد إنجاز جزء من الأشغال. وقد يتعلق الأمر بمناول لا يتوفر على التراخيص و على المؤهلات الضرورية أو بمناول مرخص له لكنه ينجز من 51% من العمل.

## تعليقات

يمكن تحليل هذه الممارسات و السلوكيات حسب تواترها (ضعيف متوسط مرتفع)، و حسب وقعها و انعكاسها على المنافسة (تقليص إخلال قوي، تقويض و الغاء المنافسة) و حسب طبيعة أسباب أو مبررات السلك و ينجم عن ذلك المصنوفة أسفله:



إرادة صريحة أو إهمال خطير	C2.2	C2.4	C3.2	C3.3	C3.4	C3.5	C4.1	C4.2
حصاص في الكفاءات التقنية	C4.3	C4.4	C4.6	C4.7	C5.1	C5.2	C5.4	C5.5
هفوات أو حدود في التقنين	C2.1	C4.5	C4.8	C5.3				
	C2.3	C3.1	C4.9					

## توصيف السلوكيات التي قد تخل بالمنافسة

- توضح هذه المصنفات جا (4.1 و 4.2) بسندات الطلب. كذلك الحالة 2.4 بتردد متوسط وبجرح ملحوظ وهي تتعلق بتجزئة النفقة العمومية... والتي تيسر فيما بعد المرور عبر قنوات سندات الطلب.

## ز - تركيب

تظهر نتائج الأبحاث المجراة بأن الصفقات العمومية لا تتسم بغياب المنافسة ولكنها تعاني من عدد من الاختلالات.

وفي هذا الصدد، تلتقي آراء الفاعلين من أمرين بالصرف و مقاولات حول تصور و تمثل التنافسية. فالفاعلون يعتبرون أن المنافسة كافية لتمكين كل المقاولات من الوصول إلى الطلبية العمومية لكن النظام يسمح بتعايش وضعيات أقل أو أكثر تنافسية كما يقر الفاعلون بوجود مخالفات.

وتبقى العلاقات عاملا دو حظوة كبرى حين إسناد الصفقات العمومية. ويترتب عن النزعة نحو تجنب المخاطر من طرف الإدارات حيث يتجه المشترون العموميون نحو تفضيل المتعهدين الذين يعرفونهم.

وعلى المستوى المعياري يظهر التحليل المقارن أنه ورغم بعض نقط الضعف (انعدام وجود مرصد للصفقات العمومية، بطء في نزع الصفة المادية عن المساطر ) أن النظام الموجود بالمغرب نظام يطابق المعايير الدولية.

ويبرز تحليل آليات المنافسة أن التحدي الرئيسي لتحسين تنافسية الصفقات العمومية تحدي من نوع سلوكي: يتجاوز الفاعلون إراديا أو عن جهل القانون الجاري به العمل ومن تم وجبت مراجعة إجرائية قانون و كيفية تطبيقه على ارض الواقع.

## القسم الثاني: توصيات

### منطق بلورة التوصيات

إن تحسين تنافسية الصفقات العمومية سينترتب لزوما عن تطور الممارسات الحالية في مضمار الاقتناء العمومي. و تترتب هذه الممارسات بدورها عن ثلاثة مجموعات من العناصر:

1. وجود قواعد (دفاتر الشروط الإدارية و العامة و وثائق تنظيمية أخرى)؛

2. التحكم في هذه القواعد من طرف الفاعلين و معرفتهم بالصفة التي يريدون التدخل فيها؛

3. مستوى احترامهم لهذه القواعد.

ومن الممكن إذن التأثير الإيجابي على تنافسية الصفقات العمومية من خلال استعمال آليات القانون و التنظيم، ومستوى «كفاءة الفاعلين» و «أجهزة التتبع و المراقبة». و تشكل هذه الأخيرة العمود الفقري الذي تبلورت حوله التوصيات التي يقدمها هذه التقرير.

ففي مقام أول سيتم التطرق للإجراءات المرتبطة مباشرة بالقانون، و جزء منها تم اقتراحه في مشروع مرسوم نونبر 2010. وبعد ذلك، تقدم الإجراءات المرتبطة بممارسات و سلوكيات الفاعلين.

## توصيات ذات صلة مباشرة بالقانون

### أ - الأحكام المقترحة كلياً أو جزئياً في مشروع مرسوم نونبر 2010

<p>إدماج المقتضيات التنظيمية، قصد توحيد النمط و توضيح المحتوى و الوصول إلى البرنامج التوعوي المنشور من طرف كل إدارة</p>	<p><b>مجموعة إجراءات 1.1</b></p>
<p>تزويد كل مقابلة متعهدة بوضوحية حول الصفقة تيسر لها تحضير استراتيجية المشاركة في الصفقات العمومية.</p>	<p><b>تبرير (لماذا؟)</b></p>
<p>يجب أن تتطور المادة 87 من المرسوم 388-06-2 بالشكل الذي يمكن توضيح البرنامج التوعوي ( مثلا موضوع الأعمال المنشودة، الفترة التوعوية لنشر الإعلان عن طلب المنافسة،*الضمانة المؤقتة المطلوبة، طبيعة العمل أو الخدمة، محل الإنجاز طريقة إبرام الصفقة). يقترح مشروع المرسوم هذا النوع من التطور لكنه لا يتضمن المبلغ المقترح للضمانة المؤقتة. قصد تقوية نظام البرنامج التوعوي يمكن التوجه نحو وضع نظام تشجيعي يرتكز على التجارب الاجنبية كتجربة الولايات المتحدة الأمريكية و التي تسمح بتقليص وقت نشر طلب العروض الذي تم اقتراحه بدقة في البرنامج التوعوي.</p>	<p><b>طرق التطبيق «كيف؟»</b></p>
<p>إدماج المقتضيات التنظيمية قصد توحيد نمط معايير تقييم العروض.</p>	<p><b>مجموعة إجراءات 1.2</b></p>
<p>تأطير السلطة التقديرية للموظفين قصد تلافي التجاوزات. فالهدف المتوخى هو الرفع من الثقة في النظام و تشجيع مشاركة منافسين جدد.</p>	<p><b>تبرير (لماذا؟)</b></p>
<p>يجب أن تتطور المادة 18 من المرسوم 388-06-2 بالشكل الذي يمكن من توضيح معايير تقييم العروض. يجب أن يأخذ التطور بعين الاعتبار مجموعة مشتركة من المقاييس المتعلقة بجوانب متقاسمة (كالضمانات و القدرات القانونية، التقنية و المالية، إلخ.) و تمايز حسب طبيعة العمل (أشغال، توريدات، خدمات). يجيب مشروع المرسوم على هذا النوع من الانشغالات رغم أنه لا يوضح صراحة المقاييس المشتركة.</p>	<p><b>طرق التطبيق «كيف؟»</b></p>

## ب - الأحكام غير الواردة في مشروع مرسوم 2010

إدماج المقترحات التنظيمية قصد فتح إمكانيات التعهد للباحثين والجامعيين.	مجموعة إجراءات 2.1
يهدف هذا المقترح تحفيز المنافسة في الصفقات العمومية من خلال تيسير مشاركة الهياكل القادرة على الإتيان بحلول مجددة بأثمان أقل ارتفاعا ولكن بقينة إضافية مرتفعة.	تبرير (لماذا؟)
يعتبر الباحثون (خارج المختبر الخاص) والجامعيون في عداد الموظفين العموميين. تنص المادة 18 من المرسوم 2-06-388 ل 5 فبراير 2007 على إمكانية تعهد مؤسسة عمومية إذا كان هناك نص تنظيمي يؤهلها فنجاز الأعمال موضوع الصفقة. يتطلب إدخال هذا الإجراء حيز الوجود بلورة بعض النصوص. في بعض الحالات قد تثنى صعوبة إضافية حينما لا يتوفر مختبر جامعي إلا على بنية تنظيمية ويعدم الشخصية المعنوية. وسيكون من الضروري التفكير في استثناء يمكن أعضاء مختبر من التقدم للصفقة باسمهم الخاص. وهناك بديل أخير يتلخص في تسهيل تكوين المختبرات على شكل مصالح الدولة ذات التسيير المستقل بما سيسر لهم المشاركة في طلب العروض.	طرق التطبيق (كيف؟)
تشجيع تكوين التجمعات	مجموعة إجراءات 2.2
تشكل التجمعات مدخلا مهما للوافدين الجدد. وقد ضاعف مشروع مرسوم نونبر 2010 من صعوبة تكوين التجمعات بالتضامن من خلال فحص قدرات كل مقولة على حدة. ويرفع هذا الإجراء بشكل قوي من حواجز الدخول للصفقات العمومية ومن تم لا يخدم تنافسية القطاع. تظهر المناولة كوسيلة لتجاوز هذا الإجراء حيث يكتسب المناول المزيد من الخبرة ويجمع الشهادات المرجعية دون أن تواجه الإدارة وتتحمل مخاطر عجزه. لكن في الواقع الملموس، تنسم المناولة وبشكل قوي باللامشروعية. وبما أن عددا كبيرا من المناولين غير مصرح بهم من طرف المقولة نائلة الصفقة، فالمناولون لن يحصلوا أبدا على الشهادات المرجعية الضرورية. لذلك من المستحب تشجيع الوضعيات التي تكون فيها المشروعية مكفولة ومحترمة والإدارة قادرة على ممارسة المراقبة.	تبرير (لماذا؟)
يجب أن تحتفظ المادة 83 من المرسوم 2-06-388 ل 5 فبراير 2007 بشرط يمكن من تقييم المقدرات المالية والتقنية لتجمع بالتضامن على أساس استخدام وتعبئة مشتركة لوسائل وكفاءات مجموع الأعضاء، قصد تلبية المتطلبات التي يحددها دفتر التحملات بشكل تكاملي وتراكمي. ويمكن التفكير في عدد من الاحترازات قصد تفادي المبالغة في إنشاء التجمعات بالتضامن ( مثال: حصة المقولة الأكثر تجربة في التجمع) لكن مبدأ التقييم المتلازم والمقترن للوسائل يبدو جديرا بالمحافظة.	طرق التطبيق (كيف؟)



مجموعة إجراءات 2.3	إدخال عناصر من النسبية على سقف سندات الطلب
<p>تبرير (لماذا؟)</p>	<p>بغرض توافي استعمال مبلغ فيه لسندات الطلب، أدمج المشرع سقف 200 000 درهما في إطار سنة مالية واحدة، حسب كل شخص مؤهل للقيام بالالتزام بالنفقات وحسب أعمال من نفس النوع بصرف النظر عن سندها المالي. لكن هذا السقف لا يأخذ بالحسبان حجم مختلف الإدارات ومن تم فغن الأمر بالصرف لجماعة قروية صغيرة يخضع لنفس السقف كالأمر بالصرف لوزارة. وقد أدى هذا الوضع إلى استعمال مكثف لسندات الطلب من طرف إدارات صغرى وخاصة الجماعات القروية. غير أن اللجوء لسندات الطلب قد يخلق تشوهات للمنافسة وهو ما يستدعي تقليص هذا السقف وبشكل ملموس بالنسبة للإدارات ذات الحجم الصغير.</p>
<p>طرق التطبيق «كيف؟»</p>	<p>يتعين أن يأخذ تطبيق هذا الإجراء بعين الاعتبار مسألتين ذات الأولوية: يجب أن يصاحب هذا الإجراء بسياسة للارتقاء بكفاءات الموظفين المكلفين بإبرام الصفقات. ويعتبر التطور في هذا الاتجاه ضروريا لضمان حسن سير مسلسل إبرام الصفقات العمومية. يتعين التساؤل حول «المستوى الأمثل» لسقف سندات الطلب. وبالفعل إذا كانت 200 000 درهم حسب طبيعة الصفقة تمكن جماعة قروية من القيام بمجمل نفقاتها بهذه الطريقة فهو لا يتيح إلا تدخلات هامشية لجماعة من حجم كبير. ولذلك يرتبط المستوى الجيد بالهدف المعين لسندات الطلب.</p>
مجموعة إجراءات 2.4	إنجاز مدونة للصفقات العمومية
<p>تبرير (لماذا؟)</p>	<p>تجميع كل النصوص في نفس المجموعة يجد مرسوم الصفقات العمومية تكملته في نصوص تشريعية ( ذات العلاقة مع إشكالية الرشوة) تنظيمية ( مراسيم المصادقة على دفاتر التحملات، تعليمات الوزير الأول...). إن تجميعهم في مدونة سييسر وصول الفاعلين على الطلية العمومية وإعطاء نظرة شاملة عن الإطار التنظيمي للصفقات العمومية. ...بالشكل الذي يبرز العقوبات. يصف الرسوم ما هو أساسي، المسطرة والقواعد الواجب اتباعها في إبرام الصفقة العمومية. لكنه يظل غير دقيق حول الزجر والعقوبات في حالة عدم احترام هذه القواعد وخاصة القواعد التي تهدف تقوية المنافسة : وينتج هذا أساسا من كون المرسوم لم يتمكن من دمج وتحديد الجرائم ( والتي يجب تعريفها بواسطة قانون). ففي ميدان الصفقات العمومية، تترتب العقوبات عن عدم احترام القوانين المرتبطة بالرشوة. إن بلورة مدونة سيمكن من إبراز كيف يقود عدم احترام بعض مقتضيات المرسوم إلى ارتكاب جريمة من منظار القوانين الجاري بها العمل. يتعلق الأمر بتقوية استيعاب وفهم من طرف الفاعلين للعقوبات التي ستلحق بهم وتطبق في حقهم إن هم لم يحترموا ويتقيدوا بالمسطرة.</p>
<p>طرق التطبيق «كيف؟»</p>	<p>يتطلب إنجاز مدونة عملا مهما ودقيقا من النوع القانوني. وقصد القيام به يجب أن يحظى بدعم ومساندة فاعلين من درجة عالية ( الحكومة، رئاسة الحكومة... إلخ)</p>

<p>وضع آلية لميزانية قصوى إرشادية</p>	<p>مجموعة إجراءات 2.5</p>
<p>تعتبر الميزانية القصوى الإرشادية طريقة لطلب العروض تمكن الإدارة من توضيح المبلغ الأقصى الذي ستتخذه مرتكزا لاقتناء خدمة ما. وعلى العموم تصطبح هذه الطريقة بدفتر للتحميلات يوضح حاجة الإدارة ولكنه يترك هامشا مهما للمبادرة للمتعهدين فيما يخص طرق إنجاز العمل أو الخدمة وكذلك إجراءات المصاحبة.</p> <p>تمكن هذه الطريقة إذن من الحصول على عروض تأخذ بعين الاعتبار الجودة بالنسبة لثمن أقصى يطابق ميزانية الإدارة. و يسمح ذلك لمختلف المتعهدين بتقديم أحسن لعروضهم و بالالتزام حول جودة هذه العروض.</p> <p>تستعمل هذه الآلية بشكل واسع من طرف اللجنة الأوربية و خاصة في مضمار الحصول على عروض الخدمات.</p>	<p>تبرير (لماذا؟)</p>
<p>يرتبط وضع هذه الآلية حيز التطبيق بطبيعة الحال تطور مرسوم الصفقات العمومية لكن و إضافة إلى ذلك فهو يتطلب تطور طريقة التعامل مع الشراء العمومي و التي ستصبح مقارنة موجهة نحو جودة العمل أو الخدمة.</p> <p>ويشترط وضع هذا النوع من الآليات معرفة جيدة من طرف الإدارة بنوع العمل المشتري قصد التمكن من وضع الميزانية القصوى الإرشادية و التمكن من تقدير المؤهلات التي يبرزها مختلف المترشحين.</p> <p>يجب إذن أن تصطبح هذه الآلية بإجراءات تستهدف الارتقاء بكفاءات المشترين العموميين (انظر مجموعات الإجراءات 4، 5، 6)</p>	<p>طرق التطبيق «كيف؟»</p>
<p>ربط الضمانة المؤقتة بمبلغ الصفقة.</p>	<p>مجموعة إجراءات 2.6</p>
<p>يرتبط مبدأ الضمانة أو الكفالة المؤقتة أو النهائية – بضمان جدية و التزام المتعهد. لكن حينما يحذف الرباط بين الضمانة و مبلغ الصفقة تصبح الضمانة مجرد أداة لانتقاء المقاولات أي مجرد حاجز للدخول.</p> <p>ولذلك، فإن الإدارات التي تبحث عن فاعل محدد أو عن فئة من الفاعلين تتجه نحو الرفع بطريقة مبالغ فيها من مبلغ الضمانات.</p>	<p>تبرير (لماذا؟)</p>
<p>يتطلب هذا الإجراء تطور المعايير المتعلقة بالكفالة المؤقتة. وهي تشكل استمرارية للإجراء 2.5، لأنها تمكن المتعهدين من معرفة أو على الأقل من تقييم مبلغ الصفقة المستهدفة، لذلك فإن وضعها سيتطلب الارتقاء بقدرات المشترين العموميين.</p>	<p>طرق التطبيق «كيف؟»</p>

<p>وضع إجراءات تمكن من تقليص آجال الأمر بالصرف و كذلك الآجال بين تقديم الفاتورة و التأشير على أداء النفقة.</p>	<p><b>مجموعة إجراءات 2.7</b></p>
<p>يرمي إدخال الآجال إلى هدفين يتعلق الأمر أولاً بتخفيض الضغط على خزينة المقابلة المتعهد. وبالفعل فهذه الآجال تولد تكلفات و تستدعي بالضرورة تسيقات مهمة من خزينة المقاولات و تكون من تم حاجزا أمام دخول المقاولات الصغرى و المتوسطة.</p> <p>ومن جهة أخرى، يسمح وضع أجل أدنى و أجل أقصى لشهادة الخدمة بضمان إنجاز جيد للخدمة لصالح الإدارة سيمكن هذا الإجراء الإدارة من تخطيط أحسن و إنجاز مراقبة جودة الأعمال و من تم تلافي تشويه المنافسة من طرف المتعهد الذي يضحى بالجودة من أجل تخفيض أسعاره.</p>	<p><b>تبرير (لماذا؟)</b></p>
<p>يمكن لهذه الآجال أن تكون موضوع مادة في المرسوم المتعلق بالصفقات العمومية. و من المستحب تحديد أجل «للمراقبة و التصديق» بالنسبة لكل نوع من الأعمال و يجب أن يبدأ هذا الأجل حين تسليم الخدمة.</p> <p>من ناحية أخرى، يجب وضع عقوبات تنظيمية في حالة عدم التقيد بالآجال.</p>	<p><b>طرق التطبيق «كيف؟»</b></p>
<p>تقوية صلاحيات لجنة الصفقات كهيئة مكلفة بالجوء و الطعن.</p>	<p><b>مجموعة إجراءات 3</b></p>
<p>تسريع معالجة الطعون ...</p> <p>لا يحدد نظام الطعون الحالي آجال الجواب و الرد بشكل منهجي. و يترتب عن ذلك وقت معالجة طويلا تضرب في الصميم و بقوة فعالية اللجوء، فالسلسل مطالب بالتطور نحو مزيد من النجاحة.</p> <p>... و إرجاع الثقة في النظام.</p> <p>تغذي الإحالة غير المباشرة على لجنة الصفقات و الطبيعة الاستشارية المحضى للآراء الصادرة عن هذه اللجنة نوعا من الحذر و الريبة لدى المتعهدين من هذه المسطرة. و يسمح مشروع مرسوم نونبر 2010 بإحالة مباشرة على لجنة الصفقات لكنه لا يصحح الطابع الاستشاري لرأي هذه اللجنة. و الحال أن المطلوب هو تقوية نظام اللجوء و الطعن قصد ضمان معاملة أكثر مساواة للمتنافسين و من تم ضمان منافسة أحسن.</p>	<p><b>تبرير (لماذا؟)</b></p>
<p>يجب أن تطرأ على لجنة الصفقات ثلاثة تطورات مختلفة:</p> <p>تطور لإطارها القانوني: يجب أن تصبح آراء اللجنة آراء ملزمة. و يجب كذلك، أن تتمكن هذه اللجنة من البث في مجموع القضايا المتعلقة بالصفقات العمومية و ليس فقط حول بعض النقط كما ينص على ذلك القانون الجاري به العمل (الاحتجاج حول نوع المسطرة، إلخ).</p> <p>وضع ضمانات للاستقلالية و النزاهة: و يمكن أن تترجم هذه الضمانات في ميثاق للتخليق يوقعه الأعضاء المعينون في اللجنة (قيادة، انعدام تعارض المصالح، إلخ.)</p> <p>تقوية الوسائل البشرية و المادية قصد تعويض قدرة تدخل لجنة الصفقات .</p> <p>و عند الاقتضاء يجب أن تكون قرارات لجنة الصفقات محطة عقوبات تنظيمية محددة سلفا، فاللجنة مطالبة بالسهر على التطبيق الملموس للعقوبات.</p>	<p><b>طرق التطبيق «كيف؟»</b></p>

أداة فرضت نفسها ...

عرفت بوابة الصفقات العمومية نجاحا ملحوظا و سريعا باعتبارها أداة لمركزة مختلف طلبات العروض التي تنشرها مجموع الإدارات (المركزية، اللامركزية و الجماعات) و كذلك عددا كبيرا من المؤسسات العمومية بما أفنح معظم المقاولات المتعهدة. وقد عرفت هذه البوابة، حسب نشر الخزينة العامة للمملكة بتاريخ 7 فبراير 2009 و بالنسبة الأولى لانطلاقها 40135 و نشر 10930 طلب للعروض.

... لكن استعمال هذه البوابة مطالب بالتحسن ...

إذا لم يوجد أحد اليوم يجادل في منفعة البوابة فالفاعلون الذين تمت مقابلتهم (إدارات و متعهدين) يجمعون على ضعف مواصفات هذه البوابة و بطئ التعامل معها.

... و التي لا تشكل سوى الحلقة الأولى لنزع الصفة المادية عن المساطر

أصبحت بوابة الصفقات العمومية مرشحة للعب دور أرضية للمبادلات بين المشتريين العموميين و الممولين. وتسمح طريقة وضع البوابة بتبادل أول للمعلومات. لكن مشروع نزع الصفة المادية يقترح مستوى ثان هو المناقصات الإلكترونية و مستوى ثالث: الشراءات الإلكترونية.

وتساهم هذه التطورات في تحسين فعالية تدبير صفقات الدولة و تقوية احترام المسلسلات من خلال مساطر معلوماتية موجهة و تيسر وصول المتدخلين الاقتصاديين إلى فرص الأعمال التي تعرضها مختلف مناطق المملكة.

وستساهم من تم في إذكاء المنافسة في الصفقات العمومية.

تبرير  
(لماذا؟)

يطرح اتجاه الارتقاء بالبوابة تحدي مزدوج.

يتعلق الأمر أولا بتعضيض العناصر المتوفرة و بتحسين إنجازات النظام:

- على وجه الخصوص، وظائف البحث عن طلبات العروض و تحميل الملفات من بطئ و من عجز في التواصل مع الموقع الإلكتروني (صعوبة تحميا الصفحة، صعوبات الربط و تعديل المقاييس قصد تطوير الاختيار)
- في نسختها الإلكترونية بتاريخ 01/10/2010 لم تكن البوابة تسمح بالدخول في أقل من «5 نقرات» نحو البرنامج التوقعي للإدارة المستهدفة. ولهذا الغرض يجب تطبيق وظيفة للبحث.
- يشكل تقاسم الموارد حول الصفقات العمومية (قوانين، مسلسلات، إلخ.) مرتكزا لمعرفة ثمينة. ويجب تقوية هذه الأخيرة بالشكل الذي تصبح فيه ملتقا للتبادل بين الفاعلين (بين الإدارات، بين المتعهدين، بين الإدارات و المتعهدين)
- تشكل الثوابت التقنية و خاصة سرعة الربط حين إدخال طلبات العروض من طرف الإدارة أول نقطة نحو تحسين البوابة.

ومن جهة أخرى، يتعلق الأمر بمتابعة وضع المستوى الثان و الثالث لنزع الصفة المادية عن الصفقات العمومية، فالجدول الأصلي اقترح استكمال المستوى الثاني في يوليوز 2009 و الثالث في يناير 2010. يجب أن يحظى هذا المشروع بالأولوية و أن ينتفع من دفعة سياسية قصد إنجازة في مستقبل قريب.

طرق التطبيق

«كيف؟»

## توصيات تكميلية

### أ - مقتضيات تستهدف الارتقاء بكفاءات الفاعلين

مجموعة إجراءات 5	هيكله وظيفة المشتري العمومي
<p>تبرير (لمأذا؟)</p>	<p><b>تقوية الطابع المهني ...</b></p> <p>في الوضع الحالي تعمل على الإدارة وخاصة الإدارة اللامركزية و الإدارة اللامركزية بمراد ذات كفاءات محدودة في ميدان الصفقات العمومية. من الضروري إذن التمكن من تقوية مهنة مصالح الأمرين بالصرف من خلال الارتقاء بكفاءات الموظفين وبقدرتهم على التحكم في المساطر ومن تم الرفع من جودة الشراء العمومي (اختيار نوع المسطرة، تحظير الوثائق المرتبطة بالمسطرة، إنجاز تقدير وجيه، وكذلك إسناد الصفقة و تتبع إنجازها).</p> <p><b>... و تقليص المخاطر المترتبة عن الاتفاقيات بين الموظفين و المتعهدين.</b></p> <p>تشكل أجرة ووضع الموظفين المكلفين بالصفقات العمومية عناصر مهمة لضمان النزاهة في هذا القطاع، و يتعلق الأمر بتقليص مخاطر التفضيل أو الرشوة من خلال إقناع الموظف بهول انعكاس تورطه أو تهاونه ومن تم الوقع على وضعيته في الوظيفة العمومية.</p>
<p>طرق التطبيق «كيف؟»</p>	<p>يمكن دور المشتري العمومي في التخطيط للمشتريات و إبرام الصفقات و السهر على إنجازها. يجب أن يكون المشتري العمومي سندا للأمر بالصرف.</p> <p>ولضمان فعالية هذه الوظيفة يجب أن تتوفر على وضع واضح وعلى وضوح داخل الوظيفة العمومية ككل. ومن ناحية أخرى يجب انتقاء المشتريين العموميين ضمن مسلكية تسلم شهادة معترف بها كما يجب إخضاعهم للتكوين المستمر حسب تطور القوانين و تطور التعهد الإلكتروني.</p> <p>ينتظر أن يكون المشترون العموميون محطة تدبير محفز للموارد العمومية يهدف وضعهم خارج إغراءات المحاباة و التفضيل أو الرشوة.</p> <p>وبالمقابل يجب إبراز مسؤوليتهم الشخصية و تحديدها. يتعلق الأمر بالتوفر على نظام ناجع للردع يحمل الموظفين مسؤوليتهم الكاملة و عواقب تحملها.</p> <p>من زاوية التطورات التنظيمية الضرورية لإحداث هذا الوضع القانوني الجديد تظهر مجموعة الإجراءات الضرورية لإحداث هذا الوضع القانوني للموظفين المكلفين بالصفقات العمومية أن هذه التوصية توصية للأمد المتوسط و البعيد. ورغم ذلك يمكن التفكير في عدد من المراحل في المدى القريب قصد تحسين كفاءات و مقدورات المشتريين العموميين و الرفع من جودة مسلسل الشراء العمومي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تكوين مجموعات للمشتريين العموميين من خلال إعداد الموظفين الموجودين في إطار دورة تكوينية في الصفقات العمومية.</li> <li>2. توسيع نظام الإشهاد بجودة مصالح الشراء إلى مختلف الإدارات. ويتعلق الهدف بإرغام هذه الإدارات على الارتقاء نحو مستوى من الجودة في خدماتها و مهامها.</li> </ol>

الدفع نحو تطوير سلوكيات الفاعلين في الطلبية العمومية.	مجموعة إجراءات 5.1
<p>يتطلب تطوير سلوكيات الفاعلين في الطلبية العمومية في الاتجاه المرغوب فيه استكمال الترسنة القانونية التي تعاقب على ممارسات الارتشاء (القانون الجنائي المادة 842 و 152) من خلال مقتضيات تستهدف على الخصوص الأفعال الإجرامية في ميدان الصفقات العمومية، وضمنها :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. جنحة التفضيل و المحاباة و التي تتلخص في تزويد أو محاولة الحصول لفائدة الغير على منفعة غير مشروعة بواسطة عمل مناقض للمقتضيات التشريعية أو التنظيمية التي تهدف ضمان حرية اللوج و المساواة بين المترشحين للصفقات العمومية و التدبير المفوض للمصالح العمومية.</li> <li>2. جنحة الانتفاع غير المشروع المتمثل في الأخذ و الحصول و الاحتفاظ بمصلحة – مالية، مادية، سياسية، اخلاقية أو عاطفية- في عملية يكون فيها الفرد المكلف بالسلطة العمومية في وقت الفعل مشرفا على المراقبة أو التدبير أو الأداء.</li> <li>3. يتعين أن تتضمن هذه الجرح في نص قانوني خاص يدمج في مشروع مدونة الصفقات العمومية.</li> </ol> <p>السهر على التطبيق الفعلي للعقوبات المنصوص عليها.</p>	<p>تبرير (لماذا؟)</p>

وضع تقاسم منظم للمعطيات و التجارب.	مجموعة إجراءات 6
<p>تحسين التعريف بالمرسوم...</p> <p>أظهرت المقابلات المجرات في إطار هذه الدراسة نوعا من عدم الاستيعاب و التحكم في التنظيم من طرف الممارسين حيث أن البعض منهم مازال يركز على مسطرات تنتمي إلى النسخ القديمة من المرسوم. فمن الضروري التوفر على كراسات و وثائق موحدة تيسر تطبيقا متجانسا للمرسوم.</p> <p>... وتوفير الأدوات التي تيسر بلورة الوثائق.</p> <p>تجابه الإدارات و خاصة الصغرى منها يوميا مصاعب حين تقييم الحاجيات و محاولة تقدير الصفقات. وقد تبنت أن الأغلط في هذه المرحلة كفيلة بتحريف المنافسة و بتصعيب مرحلة إنجاز العقدة. إن وضع أدوات وقواعد معطيات تسمح بتسهيل هذا التقييم سيكون نافعا قصد تحسين جودة وثائق طلبات العروض.</p>	<p>تبرير (لماذا؟)</p>
<p>يمكن تحقيق تقاسم التجارب من خلال وثائق منهجية ووثائق مساطر و كذلك من خلال معطيات مرقمة (مؤشرات، معدادات، إلخ.)، توضع رهن إشارة الأمرين بالصرف من خلال بوابة الصفقات العمومية.</p> <p>وفي هذا الصدد يجب اعتبار نوعين من الوثائق:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. المذكرات التفسيرية، كراسات المساطر و الوثائق الموحدة و المحينة (بالنسبة لمختلف أنواع الصفقات)، بشكل يمكن من توحيد أعمال المرسوم.</li> <li>2. دلائل موجهة لتفسير تقدير الصفقات و قواعد المعطيات المرتبطة بها (و التي توفر معطيات و مؤشرات الأسعار)</li> </ol>	<p>طرق التطبيق «كيف؟»</p>

<p>تحديد فرص إحداث مركزيات المشتريات.</p>	<p><b>مجموعة إجراءات 7</b></p>
<p><b>هياكل مهنية...</b></p> <p>تمكن الهياكل من نوع مركزية المشتريات من تسهيل عمليات الطلبية العمومية من خلال معالجة مشتركة أو متعاضدة للحاجيات. ومن ناحية أخرى تمكن هذه المركزيات من ضمان التوفر على مهنيين في الشراء العمومي لفائدة الإدارات التي تلجأ إلى هذا النوع من الهياكل حيث توفر لها مساندة تقنية و منهجية.</p> <p><b>... ذات استعمال مفكر فيه.</b></p> <p>غير أن هذه الهياكل تكتسي كذلك بعض السلبيات حيث أن عملها قد يتجه نحو التفضيل المسبق للمقاولات ذات الحجم الكبير و أن وجودها في حد ذاته، يقوي مخاطر المحاباة.</p>	<p><b>تبرير</b> <b>(لماذا؟)</b></p>
<p>لا يصح إذن اعتبار إحداث مركزيات الشراء كضرورة بشكل منهجي بل يجب أن يكون موضوع دراسة خاصة قصد تحديد الحالات حسب طبيعة الصيغة و أنواع الإدارات و المواقع الجغرافية التي تكون فيها مراكز الشراء ذات قيمة مضافة مرتفعة و تحد في نفس الوقت من السلبيات على ممارسة المنافسة.</p>	<p><b>طرق التطبيق</b> <b>«كيف؟»</b></p>

<p>تقوية نظام شهادات التأهيل و التصنيف.</p>	<p><b>مجموعة إجراءات 8</b></p>
<p><b>تقوية الطابع الموضوعي للمقاربة ...</b></p> <p>يساهم اللجوء إلى شواهد تصدرها هيآت مستقلة على الإدارة المعنية بالصفة في جعل مسلسل الانتقاء أكثر موضوعية .</p> <p><b>... و المساهمة في تبسيط المساطر.</b></p> <p>من ناحية أخرى يبسر هذا النظام مسلسل الرد على طلبات العروض المقدمة من طرف المقاولات التي تتوفر على شهادة. وبهذه الطريقة فإن توسيعها و استعمالها من طرف عدد أكبر من المقاولات سيساهم في تقوية مستوى المنافسة في الصفقات العمومية.</p>	<p><b>تبرير</b> <b>(لماذا؟)</b></p>
<p>لضمان سيره يتعين على نظام الشواهد أن يرتكز على مسلسل فعال و ناجع لتحويل الشواهد و يكون فوق كل شبهة. كما تجب مراقبة الهيئات المكلفة بتسليم الشواهد و أن تكون خاضعة لمسلسل مراقبة الجودة.</p> <p>ومن جهة أخرى، و خلال مرحلة الإعلان عن طلب العروض تكون الإدارة مطالبة بمراقبة كون العدد الكافي من المقاولات حاصل على شواهد أو على مثيلاتها قصد تفادي تحريف وصول المقاولات للصفقات العمومية و من ثم تشويه المنافسة. وعلى الإدارة المعنية كذلك التحكم في حاجياتها للتمكن من تحديد مستوى التقنية الملائم و مستوى التأهيل الضروري لإنجاز العمل.</p>	<p><b>طرق التطبيق</b> <b>«كيف؟»</b></p>

## ب - مقتضيات تستهدف تقوية آليات التشكي و التتبع و المراقبة

<p>وضع مؤشرات النفقة العمومية</p>	<p>مجموعة إجراءات 9</p>
<p>ضمان تتبع شمولي للصفقات.</p> <p>يمكن وضع مؤشرات من الحصول على رؤية تركيبية و شمولية للصفقات المبرمة من طرف مختلف الإدارات. وهذه الرؤية ضرورية للتوفر على قيادة أحسن للصفقات و لتقوية المنافسة .</p> <p>وتمكن هذه المؤشرات من جهة أخرى من المساعدة على استهداف تدخل هيئات المراقبة.</p>	<p>تبرير (لماذا؟)</p>
<p>يجب تعريف ووضع مؤشرات على مستوى كل أمر بالصرف.</p> <p>يمكن ذكر مثال الشيلي: فقد عرفت حكومة هذا البلد مؤشرات الإنجاز و الفعالية الهادفة إلى تحسين بعض الجوانب الأساسية في التدبير العمومي. وضمن هذه المؤشرات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حصة الميزانية المخصصة للشراءات بواسطة طلبات العروض العمومية؛</li> <li>▪ نسبة المشتريات التي تتم عبر مسطرة الشراء المستعجل؛</li> <li>▪ الفرق بين المخطط السنوي و المشتريات المنجزة فعلا في السنة.</li> </ul>	<p>طرق التطبيق «كيف؟»</p>
<p>إنشاء مرصد للصفقات العمومية مكلف بتحليل النفقة العمومية و تحديد مخاطر التواطؤ.</p>	<p>مجموعة إجراءات 10</p>
<p>خليل الصفقات ...</p> <p>يجب أن يشكل وضع مرصد للصفقات العمومية خطوة إضافية في فهم و التحكم في آليات و ممارسات هذا القطاع. ويعتبر القيام بدراسات و التحليل الإحصائي للأسواق ضروريان لضمان الطريقة التي يطبق بها القانون و لتحديد هفوات و مكامن ضعف هذا القانون و تحديد محاور تطوره.</p> <p>... و تحديد مخاطر السلوكيات اللاتنافسية.</p> <p>ومن جانب آخر، و عبر الدراسات الإحصائية ستكون للمرصد القدرة على الكشف عن اختلالات الصفقة و القدرة على توجيه هيئات المراقبة نحو الحالات التي تكون بها اتفاقيات عمودية أو أفقية.</p>	<p>تبرير (لماذا؟)</p>
<p>بفترض إحداث المرصد جمع معطيات و معالجتها و تحليلها و التعريف بها (الوصول إلى قاعدة المعطيات بالنسبة للإدارات و إلى الدراسات و المنشورات). ويتطلب هذا تعاونا وثيقا بين مختلف الفاعلين: الخزينة العامة للمملكة، القطاعات الوزارية، الجماعات المحلية، المؤسسات العمومية، إلخ.</p> <p>وقصد الارتقاء السريع بالمرصد يتعين ربطه إما بالخزينة العمومية للمملكة و إما بمصالح رئيس الحكومة.</p>	<p>طرق التطبيق «كيف؟»</p>



<p>توضيح أنواع المراقبات و الطرق و المسؤولين على قيادتها و أنواع العقوبات و المسؤولين على أعمال هذه العقوبات.</p>	<p>مجموعة إجراءات 11</p>
<p><b>تقوية المراقبات ...</b></p> <p>تدفع تطورات القانون نحو تبسيط المساطر و في اتجاه تحميل المسؤولية بشكل أكبر للأمرين بالصراف. ويجب أن تصاحب هذه التطورات بجهاز للمراقبة الناجعة التي تضمن احترام القانون و المبادئ الموجهة له.</p> <p>وتكتسي هذه المراقبات أهمية في ميدان المنافسة و بالفعل قد يشجع غيابها على ظهور ممارسات غير تنافسية و كمثال على ذلك المتعهد الذي يعرف عدم وجود مراقبة بعدية على الجودة يتحين الفرصة للنقص منها من خلال تخفيض أسعاره و الفوز بالصفقة. ومن ثم سينتفع ضدا على المتعهد الشريف.</p> <p><b>... تحديد الجنح الخاصة بالصفقات العمومية و ضمان التطبيق الملموس للعقوبات.</b></p> <p>قصد تيسير تطور سلوك الفاعلين من الضروري تقديم نتائج عدم احترام القوانين بوضوح تام (توضيح ما يشكل اختلالا، مخالفة، غشا و جريمة) و السهر عند الاقتضاء على التطبيق الفعلي للعقوبات. فعدم تطبيق العقوبات يدفع نحو تعميم السلوكيات غير المرغوب فيها.</p>	<p>تبرير (لماذا؟)</p>

يمكن تعميم عدة أنواع من المراقبة:

### 1. مراقبة موضوعية النفقة

أظهرت التجربة أن حاجة زائدة عن اللزوم هي انعكاس لاتفاق أفقي فالمراقبة تستهدف تأطير السلطة التقديرية للأمر بالصرف في مرحلة تحديد الحاجيات من خلال مراقبة كون موضوع الصفقة يطابق فعلا حاجيات الإدارة وكون التقدير الذي تم لها يرتبط بثمن الصفقة كمرجع. يتعلق الأمر ومنذ المراحل الأولى بضمان احترام مبدأ المنافسة.

وقد أوكل عدة بلدان من منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية هذا النوع من المراقبة إلى مؤسسات مستقلة: «المفتشية العامة» في بلجيكا، «مكتب المراقب العام» في كندا، «مكتب الحكومة للمحاسبة» في الولايات المتحدة الأمريكية.

### 2. مراقبة الطابع المادي و المراقبات البعيدة

يجب أن تكون مراقبات الإنجازات مراقبة منهجية يتعلق الأمر بالدواب بعيدا عن المراقبة العادية للوثائق و التدقيق في ملموسيتها و في مطابقتها الكلية لدفتر التحملات (الحقيقة المادية، الجودة، وطرق الإنجازات).

وتتطلب المراقبات البعيدة منهجيات متقاسمة ووسائل لكي تكون فعالة و ناجعة. ومن تم يجب أن تأخذ بالحسبان ضمن السياسة العامة لتقوية وظيفة المشتري العمومي، فهذا الأخير مطالب بمصاحبة الأمر بالصرف في تعريف الحاجة و في تسلم العمل.

### 3. افتحاصات الجودة

يتعلق الأمر هنا بالدفع نحو تطور في اتجاه مراقبة مرتكزة على فعالية الشراء العمومي. ومن المستحب عدم اقتصار افتحاصات الصفقات على أكثر من 5 ملايين درهم ولكن القيام بالافتحاصات على كل صفحة تحف بها مخاطر حسب خصائصها (مبلغ، نوع المسطرة، إلخ).

توصيف الجرائم

يتعين أن يكون توصيف الجرائم موضوع نص قانوني يعرف بشكل واضح الظروف و الروابط التي يمكن أن تقود إلى هذه الجرائم، و التحريمات المطبقة و طبيعة العقوبات المنصوص عليها. وقد تم تحديد وجمع أربعة ممارسات بشكل واضح:

- الرشوة الفعلية و الرشوة السلبية (و اللتان هما موضوعا تعريف غير المادة 248 و 251 من القانون الجنائي).
- استغلال النفوذ (بما أنه نهج للرشوة فهو يغطي جزئيا من طرف المادة 248 من القانون الجنائي لكنه يختلف بتعريف واسع حينما يتعلق الأمر ب«محاباة مصالح شخص ذاتي أو معنوي» و يشكل من تم مجرد جنحة شكلية).
- جريمة الاستفادو الانتفاع غير المشروعة من مصالح (الأخذ و الحصول و الاحتفاظ بمصلحة - مالية، مادية، سياسية، اخلاقية أو عاطفية- في عملية يكون فيها الفرد المكلف بالسلطة العمومية في وقت الفعل مشرفا على المراقبة أو التدبير أو الأداء).
- جنحة التفضيل و المحاباة (تزويد أو محاولة الحصول لفائدة الغير على منفعة غير مشروعة بواسطة عمل مناقض للمقتضيات التشريعية أو التنظيمية التي تهدف ضمان حرية الولوج و المساواة بين المترشحين للصفقات العمومية و التدبير المفوض للمصالح العمومية).

سيساعد هذا التوصيف على التطبيق الملموس للعقوبات.

طرق التطبيق

«كيف؟»

## خلاصات

إن جوهر الصفقات العمومية يجعل من هذا القطاع مجعما خاصا : وزن القانون، متطلبات و حسن تدبير المال العمومي، مساطر اختيار و تدبير المتعهدين.

وقد أبرز هذا العمل صعوبة الوصول إلى الصفقات العمومية من طرف الوافد الجديد. وبالفعل و قصد التمكن من الدخول و المشاركة يتعين على كل متعهد أن يبهر أنه يتوفر على تجربة مهمة (من خلال شواهد و مرجعيات) ولكن هذه التجربة تشكل كذلك السبب الرئيسي للإقصاء من العروض. فأمام موظفين منشغلين بتبرير اختياراتهم و أحيانا يعدمون الوسائل لتقييم محتوى العرض يصبح «حجم التجربة معيارا ملموسا وصعب الرفض».

و تترتب صعوبة الوصول إلى الصفقات العمومية عن عوامل أخرى: فهناك نقط غامضة في القانون قد لا تشجع الوافدين الجدد المحتملين على التعاقد. وهناك مرحلتان متميزتان توضعان محل التساؤل: تحضير الصفقات و إنجازها. ففي الوضعية الحالية لا تخضع هاتان المرحلتان إلى تقنين شامل و الموظفون المكلفون بالإنجاز مطالبون و باستمرار بالتعامل مع مستلزمات تقنية معقدة و مدعوون إلى معرفة و استيعاب القانون دون أن يكونوا متوفرين على المؤهلات الملائمة و على دلائل و مستندات لمصاحبتهم في هذه المهام. إن هذا الوضع يغذي تطور حالات أو ممارسات (إرادية أو لا) مخلة بالمنافسة: فدفاतर التحملات الخاصة تنسم بضعف جودتها أو بنزعتها نحو تفضيل متعهد من المتعهدين، و تقديرات التكاليف و الأجل تقديرات ميثورة، و صعوبات التتبع و مراقبة إنجاز العمل يمكن أن تنتفع منها بعض المقاولات قصد تخفيض تكلفتها من خلال خفض جودة الأعمال و الخدمات التي ستقدمها.

ومن هذا المنطلق سيكون من الجدير التذكير بكون الأغلب الأعم من الصفقات المبرمة (بين 95 و 98 % بالأعداد) من طرف الإدارات الكبرى كانت موضوع طلبات للعروض المفتوحة و الصفقات الأكثر حساسية و الأكبر حجما (من 1 إلى 17 مرة الحجم المتوسط للصفقات) كانت غالبا موضوع مسطرة تفاوضية. أما الإدارات ذات الحجم الصغير فهي تتحونو نمط للشراء العمومي يرتكز حصريا على استعمال سندات الطلب بما يحمل مخاطر المحاباة و التفضيل.

وقد أدى هذا السياق بالمقاولات المتعهدة إلى تكييف استراتيجيتها قصد استقصاء فرص نجاحها و فوزها. وقد اتجهت هذه المقاولات نحو التوقيع في أجزاء معينة من الصفقات. و خارج قطاع النشاط الذي تنشط فيه هذه المقاولات فهي تستهدف نوع الإدارة و موقعها الجغرافي و حجم الصفقة المستهدفة.

لقد أبرز تحليل مؤشرات التنافسية و صعوبات جد متباينة حسب طبيعة قطاع النشاط و الإدارة و الحيز التراي و الأشخاص المعنيين. هكذا تم التمكن من ملاحظة كون نفس قطاع النشاط يتسم بدرجات مختلفة للتنافسية حسب الإدارات و على العكس، لا تكون هذه الدرجة مماثلة لكل قطاعات النشاط داخل نفس الإدارة.

إضافة إلى ذلك، فإن مستويات المنافسة و في أغلب الحالات، تختلف عما هو موجود في القطاع الخاص: فالحواجز الموجودة و سلوكيات الفاعلين تؤدي إلى اختلالات أحيانا مهمة.

ويجدر التذكير أن صفقات الدولة في مجملها ليست سوقا يتسم بانعدام و غياب المنافسة. لكن المقابلات و المعطيات و كذلك البحث حول تصور المنافسة توضح كلها أن النجاح في الصفقات العمومية رهين بالقرب من بعض الإدارات و بدرجة معرفة القائمين عليها. وبالفعل فإن الإدارة وهي تتحاشى المخاطر تجعل المشتريين العموميين يفضلون باستمرار الفاعلين الذين يعرفونهم و الذين كسبوا ثقتهم. ومن جهة أخرى يدفع غياب الضمانات ضد الطعون و المراقبات / الافتحاصات المنهجية للصفقات بالمقاولات إلى تطوير علاقات تفضيلية (بعيدا عن منطق الاتفاقيات و الرشوة) مع الإدارة المستهدفة بشكل يساعد على توقيع أفضل مع هذه الأخيرة. هكذا فإن بعض المقاولات يمكن أن تكون مترسحة لدى بعض المديرات و أن تكون غائبة لدى مديريات أخرى.

ورغم هذه الوضعية، يمكن الحجم الإجمالي للصفقات المتعهدين غير المتوطنين بالمنطقة من الوصول إلى الصفقات. يسمح النظام إذن بتعايش و صعوبات أقل أو أكثر تنافسية.

قد تكون حواجز الدخول ذات أهمية بالغة. و تهم هذه الحواجز أولا ما هو علانقي و ما يرتبط بتموقع الثمن. أما المرجعيات و الخبرة و الوسائل التقنية و البشرية فهي كذلك تلعب دورا مهما بالنسبة للمقاول التي تدخل لأول مرة غمار الصفقات العمومية. و زيادة على ذلك، هناك عدد مهم من المقاولات حوالي « 10 % » تقصى لأسباب إدارية محضة.

---

ورغم وجود كل هذه العناصر يعتبر الأمر بالصرف أن إبرام الصفقات هو نظام يسير بشكل مرض و يعتبرون على أن المشاكل تكمن في المراحل العليا (تعريف و تحديد الحاجة) و السفلى (إدارة الصفقة و مراقبة الجودة) للصفقات. وعلى الخصوص فهم يبرزون المصاعب بلورة دفتر للشروط الخاصة يتسم بالجودة و يبرز التردد النسبي المرتفع للمشاكل التي تطرأ في فترة الإنجاز. أما المقاولات فتعتبر أن إسناد الصفقات يتم على العموم بطريقة عادية و أن المجال مفتوح للمنافسة ولكن المقاولات تظن أن هناك العديد من حالات المحاباة و التفضيل و التي لا يمكن التنديد بها.

وعليه فإن التحدي الرئيسي أمام تحسين تنافسية الصفقات العمومية هو تحدي على المستوى السلوكي. فمعظم المشتريين يتقاسمون فكرة إمكانية تطبيق سليم لمرسوم ميبور إذا ما توفر عند الذين يطبقونه استيعاب و توفر لرهانات و لإرادة المشرع. إن المغرب ليس في وضعية تأخر عن النظرية بل الأمر يرتبط بتطبيق ما تم وضعه من أفكار هو الذي يطرح المشكل.

من هذا المنطلق يتعين إعمال سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى الارتقاء بقدرات الفاعلين و بمراقبة سلوكياتهم و بجعل الزجر و العقوبات ملموسة في حالة عدم احترام القواعد و التقيد بها.

وضمن هذه الإجراءات نوصي على الخصوص بتحويل وضع قانون للنصوص التي تحكم الصفقات العمومية و تقوية نظام اللجوء و الطعن و تعريف المؤشرات و المراقبات بشكل دقيق، و تحديد المسؤولين عن هذه المراقبات و توضيح العقوبات (الإدارية وكذلك عن الاقتضاء الجنائية) كلما تم تجاوز القواعد و الإخلال بها. ومن جهة أخرى، يتعين تقوية القدرات من خلال هيكلة وظيفة المشتري العمومي و تنظيم تقاسم للمعطيات و الخبرات الأساسية و كذلك إنشاء مرصد قادر على تتبع و تحليل النفقة العمومية.

مجلس المنافسة

[www.conseil-concurrence.ma](http://www.conseil-concurrence.ma)

---

### 3- التنافسية في قطاع الإسمنت

# فهرس

ملخص الدراسة

الديباجة

1. وضعية قطاع الأسمنت بالمغرب

2. مميزات سوق الأسمنت

أ. منتج الاسمنت

ب. الجمعية المهنية للإسمنت

ت. مميزات العرض

ث. بيئة القطاع

ج. خصائص الطلب

ح. شبكة التوزيع

خ. الاستهلاك الجهوي يتركز في ستة جهات

3. تموقع الفاعلين في الجهات

4. أسعار الإسمنت

5. التشخيص المالي

6. المقارنة

7. تحليل المخاطر

8. تحليل تنافسية سوق الأسمنت

9. خلاصة عامة

## مختصرات

الجمعية المهنية للإسمنت	:	APC
البناء والأشغال العمومية	:	BTP
رقم المعاملات	:	CA
مجلس القيم المنقولة	:	CDVM
حصة المقاولات الأولى المهيمنة من السوق	:	Ci
أسمنت المغرب	:	CIMAR
أسمنت الأطلس	:	CIMAT
أسمنت بورتلاند المركب	:	CPJ
درهم	:	DH
التكوين الخام للرأسمال الثابت	:	FBCF
صندوق دعم السكن	:	FSH
المنذوبية السامية للتخطيط	:	HCP
مؤشر هيرفندال هرشمان	:	HHi
مليون درهم	:	MDH
مليار درهم	:	MMDH
مليون طن	:	MT
المنظمة العالمية للتجارة	:	OMC
وضع /حالة هيمنة	:	PD
حصة من السوق	:	PM
مرد ودية تجارية	:	RC
مرد ودية اقتصادية	:	RE
مرد ودية مالية	:	RF
متوسط معدل النمو السنوي	:	TAAM
الضريبة الخاصة على الأسمنت	:	TSC
دولار أمريكي	:	USD



## ملخص الدراسة

يعتبر قطاع الأسمنت رهانا اقتصاديا هاما بالنسبة للمغرب. فقطاع البناء والأشغال العمومية وخصوصا السكن يعتمد على هذه الصناعة الرأسمالية التي تتميز بحضور قوي للشركات متعددة الجنسيات من حيث الرأس المال والخبرة التكنولوجية.

وقد نمت قدرة إنتاج الأسمنت في المغرب بشكل ملحوظ خلال العقد الماضي لتلبية احتياجات السوق المحلية، حيث تتواجد وحدات الإنتاج لخمسة مصنعي القطاع في معظم جهات المملكة. ويتركز استهلاك الأسمنت في ست مناطق من المملكة.

كما أن شبكة التوزيع مستقلة تماما عن منتجي الاسمنت، و يهيمن عليها البائعون الذين يمكن لهم بيع أكثر من منتج، و يلعب هؤلاء البائعون دورا هاما في تنظيم سوق الأسمنت.

تعد المنافسة قوية في شبكة التوزيع وتعمل لصالح تنظيم السوق، كما أن ضغوط الممارسة على السوق هي بشكل عام مفيدة بالنسبة للموزعين.

إن التوقع قرب الأسواق المستهدفة عاملا استراتيجيا لهذا القطاع. و تعد طبيعة المنتجات وتكاليف النقل نوعان من العوامل التي تحد من اشتغال القطاع مقارنة مع متطلبات السوق. أضف إلى ذلك التمرکز الإقليمي للأسمنت موجهها أكثر بحجم السوق وإمكانية تنميته في المستقبل. هيكلية حصة الأسواق الجهوية هي نتيجة التطور التاريخي لهذه الصناعة أكثر منه فعل متعمد يهدف إلى تقاسم السوق الوطني للأسمنت.

بينت المقارنة أن المغرب هو أقل نجاعة في مجال الأسمنت مقارنة مع التجارب الدولية الأخرى. ثلاثة عناصر تقف وراء عدم نجاعة المغرب في هذا المجال: تكلفة الطاقة والسكان ومستوى التنمية الاقتصادية. ومع ذلك، فإن صناعة الأسمنت تظل قادرة على المنافسة مقارنة مع تجارب دولية أخرى.

على الرغم من مستوى التركيز المرتفع المسجل على مستوى هذا القطاع، فإنه من الصعب قياس تأثيره على التنافسية دون أخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى محددة، و من بين هذه المتغيرات هناك مستوى الأسعار وتطوره في الزمن، وربحية القطاع وتطورها في الزمن بالمقارنة مع قطاعات أخرى، والمخاطر التي يواجهها هذا القطاع، والدور الذي تضطلع به شبكة التوزيع في تنظيم السوق، ومعدل استغلال الطاقة الإنتاجية الحالية وانفتاح الاقتصاد المغربي على السوق الدولية.

و الأخذ بعين الاعتبار لمجمل هذه المتغيرات تظهر تنافسية رشيدة لفائدة استدامة الصناعة وفائدة سعر منافس نسبيا.

## الديباجة

لا حاجة للتأكيد على كون سياسة المنافسة تعد رهانا بالنسبة لحركية أداء أي اقتصاد. وتوضح دروس التاريخ والجغرافيا الخيارات الكبرى لأي سياسة للمنافسة. أين يمكن التوقع ما بين ضرورة المنافسة، التي تدفع في اتجاه قبول أو حتى تشجيع التركيز والحرص على حماية المستهلكين التي تؤدي إلى تسامح سلطات المنافسة؟ إن تعريف السوق «الناجع» يعتبر من وجهة النظر هذه محددا. أي توازن يجب قبوله أو تشجيعه ما بين منطق المنافسة ومنطق التعاون) أشكال مختلفة من الاتفاقات، الخ)؟ هنا أيضا فإن الرهانات تكتسب أهمية بالنسبة للنمو والتشغيل. كيف يمكن موقعة سياسة المنافسة وسياسة البحث والتطوير والابتكار العنصر المركزي في الاستراتيجيات الصناعية الحديثة؟ بلادنا ليست بمنأى عن هذه المناقشات، في الواقع، لأكثر من عقدين، شرع المغرب في إصلاحات تهدف إلى تحديث اقتصاده. وقد تم إطلاق الأوراش المتعلقة بالجوانب المتصلة بالمالية وبيئة الاستثمار والتعليم والعدل والصحة والتنمية البشرية. سجلت سنة 2011 إجراء إصلاح شامل للدستور بهدف اعطاء حركية جديدة في مجال الديمقراطية لتقسيم جديد للمسؤوليات والسلطة. كل هذه الإصلاحات تروم تحقيق مزيد من الرخاء الاقتصادي لتحسين المستوى المعيشي للمغاربة.

وتعد سياسة المنافسة أحد المشاريع الرئيسية لتحديث الاقتصاد، و الأداة التي تحدد سياسة المنافسة في المغرب هو القانون 99-06 المتعلق بتحرير الأسعار والمنافسة الذي يهدف لحماية المنافسة الحرة من أجل تعزيز النجاعة الاقتصادية ورفاه المستهلك. وهو يحدد كذلك المقضيات التي تحكم حرية التسعير وتنظيم المنافسة الحرة والقواعد الهادفة إلى ضمان الشفافية والعدالة في العلاقات التجارية. كما يحدد أيضا المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ القانون المذكور.

ويستند القانون 99-06 على المبادئ الكبرى للشفافية والنزاهة، وعدم التمييز التي سنتها منظمة التجارة العالمية ومجادلا لجميع القرارات على قواعد عادلة تتفق عليها أطراف متعددة لمراقبة الممارسات التجارية المقيدة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية.

القانون 99-06 يعزز شروط المنافسة الشريفة والعدالة من خلال منع الممارسات المنافية للمنافسة التي قد تمنع أو تقيد أو تخل بقواعد المنافسة في السوق الوطنية. هذه الممارسات هي: الاتفاقات، والاستغلال الشططي لوضع مهيمن والاستغلال الشططي لوضع تبعية اقتصادية.

الدراسة الحالية، التي بدأها مجلس المنافسة، تهدف إلى تقييم مستوى قطاع الأسمنت. هذا القطاع يعد مهما جدا بالنسبة للبناء والأشغال العمومية وخاصة بناء المساكن. ولكن الرهانات تبقى كبيرة في هذا القطاع المرتفع الرأسمال والذي تهيمن عليه الاستثمارات الأجنبية وعدد جد محدود من المنتجين.

القطاع الاقتصادي المهم في هذا التقرير التركيبي حاولنا أن نعطي أجوبة موضوعية لأسئلة حاسمة متعلقة بالسعر وآليات تثبيته والعرض والطلب، والتوقع في الأسواق الجهوية وكذا الوضع المالي للقطاع.

يقدم هذا التقرير أيضا مقارنة ستمكن من معرفة نسبية النتائج المحصلة ووضع القطاع في المغرب مقارنة بتجاربه دولية. هذا التقرير توج بتحليل للتنافسية للقطاع من خلال مؤشرات التركيز ومجمل النتائج التي تم الحصول عليها في الجوانب الأخرى التي تميز صناعة الاسمنت في المغرب.



## 1 . وضعية قطاع الأسمنت بالمغرب

يعد قطاع الأسمنت من بين قطاعات الأنشطة الاقتصادية الأولى في العالم وأحد أكبر مشغل لليد العاملة. فالأسمنت هو مادة أساسية للبناء، فعلى اعتبار دوره الحيوي في مجال السكن والبنيات التحتية الأساسية تلعب صناعة الأسمنت دورا رئيسيا في التنمية الاقتصادية كما أنها أيضا واحدة من أكبر المساهمين في انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون ولها آثار اجتماعية وبيئية مهمة.

صناعة الاسمنت هي صناعة رأسمالية كثيفة إذ تتطلب استثمارات ضخمة تستلزم تمويلات ومردودية أداء على المدى الطويل. وأخيرا هذا القطاع، الذي يستهلك كثيرا من الطاقة، يرتبط بالدورات الاقتصادية ووضعيات قطاع البناء مما يجعل تكاليف الاستغلال والمبيعات تتميز بعدم الثبات.

الاسمنت هو الأكثر استخداما للاضبارات الهيدروليكية. و هو عنصر من مكونات الخرسانة، وهو الذي يعطيها قوة صلابة خاصة. و هي مادة بناء ذات جودة عالية واقتصادية ويستخدم في مشاريع البناء في جميع أنحاء العالم.

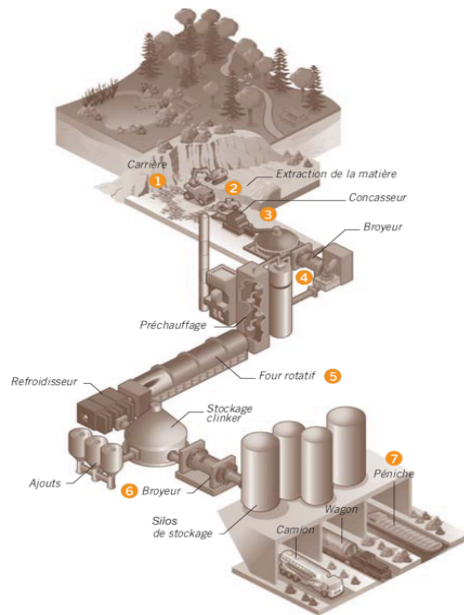
صناعة الإسمنت تقدم مجموعة واسعة من الأسمنت والاضبارات (الروابط الهيدروليكية) موجهة، في المقام الأول لقطاع البناء والأشغال العمومية، خصوصا أسمنت بورتلاند وأسمنت البناء، ومختلف الخلطات الأخرى من الأسمنت والاضبارات الخاصة.

إن إنتاج الأسمنت يتم من خلال طريقة صناعية تتطلب تكنولوجيا عالية. هذه العملية تبدأ من مرحلة الاستخراج والسحق ثم الطحن مع نسب مناسبة من كربونات الكالسيوم (الحجر الجيري) والسيليكات (الرمال) والألومينيوم والحديد الخام، بعد ذلك يتم تسخين الخليط في فرن دوار تحت درجة حرارة بحوالي 1500 درجة مئوية. ثم يتم إدخال هذا الخليط من المعادن في الفرن ليُجف. هذه الطريقة تسمى «بواسطة التجفيف»، تستخدم من قبل حوالي 88 ٪ من مصنعي الأسمنت في العالم على عكس الطريقة القديمة المسماة «شبه الرطبة». كلا هاتين الطريقتين تسمح بالحصول على مادة «الكلنكر» التي يتم طحنها مع الجبس للحصول على الأسمنت.

بالنسبة لتكلفة إنتاج الأسمنت (قبل تكاليف التوزيع والمصاريف العامة) تتوزع، في المتوسط، على النحو التالي : حوالي 33٪ للطاقة و 28٪ للمواد الأولية والمواد المستهلكة، 27 ٪ للعمالة والصيانة وتكاليف الإنتاج الأخرى و 12٪ للإهلاكات.

المواد الخام اللازمة لإنتاج الأسمنت (كربونات الكالسيوم والسيليكات والألومينيوم والحديد الخام) عادة ما تكون مستمدة من الحجر الكلسي و من الطباشير و الطين و الصخر الطيني. بصفة عامة يتموقع مصنعي الأسمنت بالقرب من المناجم الكبرى المنتجة لهذه المواد الأولية و معظم مصنعي الاسمنت يستخرجون هذه المواد من الأراضي القريبة التي يملكونها أو التي لديهم حقوق استغلالها على المدى الطويل.

### الرسم البياني: 1 العملية الصناعية لإنتاج الاسمنت



1. محاجر
2. استخراج المواد
3. مكسر
4. مطحنة 1
5. فرن دوار
6. مطحنة 2
7. مكان للتخزين

تخضع صناعة الأسمنت في المغرب لمعايير جودة كما حددها ظهير 30 يوليو 1970 المتعلق بالمعايير الصناعية والمرسوم الصادر في 20 سبتمبر 1993.

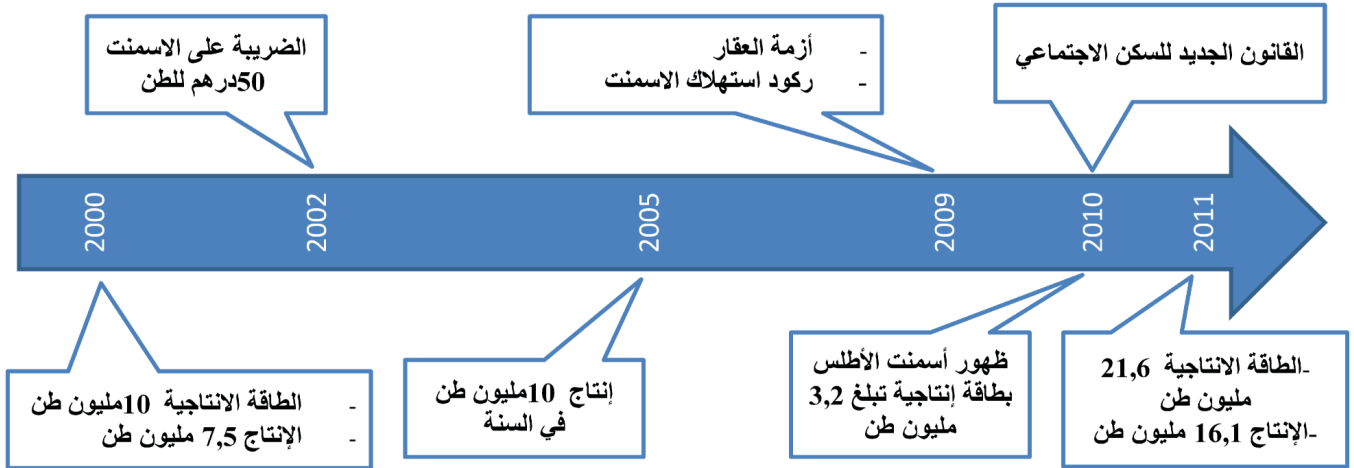
هناك نوعين من المعايير في هذا المجال وهي:

- المعيار NM 10.1.004 المرتبط بالاضرابات الهيدروليكية: هذا المعيار يعرف مكونات ومواصفات ومعايير المطابقة للأسمنت العادي؛
- المعيار NM 10.1.157 المرتبط بأسمنت أشغال البحر.

هناك معايير أخرى تطبق في هذا القطاع ويتعلق الأمر ب:

- المعيار NM 10.01.162 المرتبط بمكونات الاسمنت : هذا المعيار يعرف مختلف القواعد والوسائل المعيارية للتحديد الكمي لمكونات الأسمنت؛
- المعيار NM 10.01.008 المتعلق بخرسانة الاسمنت الاعتيادي: وهذا المعيار يحدد الأنواع المختلفة من الخرسانة ومكوناتها، ويحدد طبقات المقاومة وكذا القواعد المعيارية للإنتاج والاختبار والإنتاج والمراقبة؛
- المعيار NM 10.01.011 المتعلق بالخرسانة الجاهزة للاستعمال والمعدة في المصنع: هذا المعيار يحدد المضمون، وطبقة المقاومة والمحتوى الكلي من الخرسانة الجاهزة للاستعمال وجودة الاسمنت المستعمل في إنتاجها؛
- المعيار NM 10.01.005 المتعلق بتقنيات تجارب الاضرابات الهيدروليكية؛
- المعيار NM 10.01.271 المتعلق بمواصفات الركام.

## رسم مبياني 2 : أهم الأحداث التي ميزت قطاع الأسمنت على مدى العقد الماضي



مصادر: الجمعية المهنية للإسمنت و تحليل SIS : للاستشارات

## 2. مميزات سوق الأسمنت

يحتل قطاع الأسمنت، مكانة مهمة في النسيج الاجتماعي والاقتصادي المغربي بسبب مساهمته القوية في خلق القيمة المضافة. ترتبط تنميته ارتباطاً وثيقاً بالتنمية الاقتصادية للبلاد وكذا بالديناميات المسجلة في قطاع البناء والأشغال العمومية وبناء الوحدات السكنية.

انطلقت صناعة الاسمنت في المغرب سنة 1913 من خلال بناء أول مصنع في الدار البيضاء بطاقة إنتاجية تبلغ 20000 طن. احتكرت هذه الوحدة السوق حتى عام 1950 ليتم بعد ذلك بناء عدة مصانع إسمنت لتلبية الطلب المتزايد.

قطاع الإسمنت هو قطاع منظم منتشر عبر كل التراب الوطني .

وقد مكن تحرير القطاع سنة 1986 وكذا الاستثمارات التي تمت خلال التسعينات المغرب من تلبية احتياجات السوق التي وصلت في الماضي إلى ثلث الاستهلاك الوطني. كما دعمت صناعة الاسمنت في هذه الفترة، تأهيلها عبر انطلاق وحدات إنتاجية جديدة . ومنذ ذلك الحين، واصل نشاط الاسمنت نهج استراتيجيته المتعلقة بالتحديث وزيادة طاقة الانتاج لمواكبة الاحتياجات المتزايدة باستمرار في قطاع البناء والأشغال العمومية.

### أ. منتج الاسمنت

#### ◀ هيمنة رأس المال الأجنبي

تهيمن خمس مجموعات رئيسية على سوق الاسمنت المغربية منذ سنة 2011، ويتعلق الأمر ب: شركة لافارج وهولسيم المغرب و إسمنت تمارة وإسمنت المغرب وإسمنت الأطلس وتشغل ما مجموعه 13 مصنع اسمنت بطاقة إنتاجية تناهز 22 مليون طن في نهاية سنة 2011. وقد تطلب بلوغ هذه القدرة الإنتاجية استثمار حوالي 18 مليار درهم. ما يقرب من 54% من رأس المال المستثمر في هذا القطاع هو في ملكية شركات متعددة الجنسيات معروفة في هذا المجال، وهي: شركة لافارج ( فرنسا ) وهولسيم ( سويسرا )، وإسمنت فرنسا ( فرنسا ) وسيمبور ( البرتغالية ).

وقد تطورت القدرات الإنتاجية المغربية للاسمنت خلال العشر سنوات بشكل ملحوظ إذ انتقلت الطاقة الإنتاجية من 7.5 مليون طن سنة 2000 إلى 22 مليون طن خلال 2011، وهو ما يعني مضاعفة هذه القدرة الإنتاجية ثلاثة مرات. وقد تطلب الزيادة في الطاقة الإنتاجية استثمارات قدرت ب 16 مليار درهم، أو نحو 1.1 مليار درهم<sup>1</sup> بالنسبة لكل مليون طن إضافي من الإنتاج.

وتهيمن لافارج على أكبر طاقة إنتاجية للاسمنت. وتبلغ طاقة مصانعها الثلاث 6,7 مليون طن، أي حوالي 31% من القدرات الإنتاجية الوطنية. إسمنت المغرب تتوفر على ثاني قدرة إنتاجية بحجم 5,6 مليون طن، أو ما يقارب 26% من مجموع الطاقة الإنتاجية. هولسيم المغرب يحتل المرتبة الثالثة بقدرة إنتاجية 4,5 مليون طن أي ما يمثل 21% من القدرة الإنتاجية.

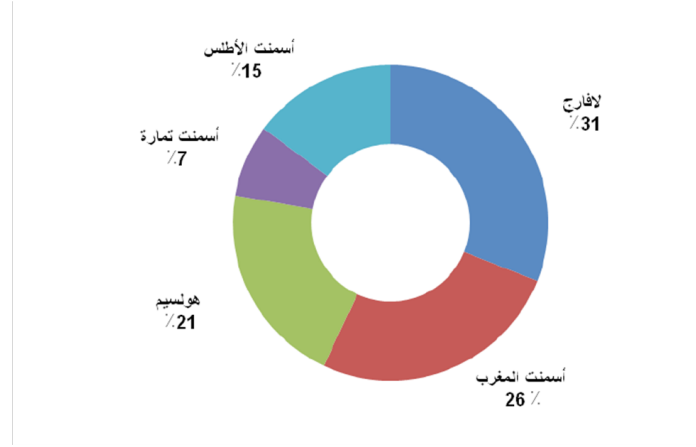
عموما هذه الشركات الثلاث تنجز حوالي 78% من الطاقة الإنتاجية وتتوفر على تسع مصانع للأسمنت.

#### الجدول 1 : توزيع الفاعلين بقطاع الاسمنت وفقا لقدرة الإنتاج والكمية المنتجة سنة 2012

الفاعلين	الطاقة الإنتاجية ( مليون طن )	الحصة من الطاقة الإنتاجية %	الإنتاج ( مليون طن )	معامل الإستغلال %
لافارج	6,7	31 %	5,5	82 %
أسمنت المغرب	5,6	26 %	4,5	80 %
هولسيم	4,5	21 %	3,6	80 %
أسمنت تمارة	1,6	7 %	1	63 %
أسمنت الأطلس	3,2	15 %	1,5	47 %
<b>المجموع</b>	<b>6,12 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1,61 %</b>	<b>57 %</b>

مصدر : الجمعية المهنية للاسمنت

## الرسم البياني 2 : توزيع منتجي الاسمنت وفقا للطاقة الإنتاجية



( المرجع ) : 2011 المصدر: الجمعية المهنية للإسمنت ، مكتب SIS للاستشارات.

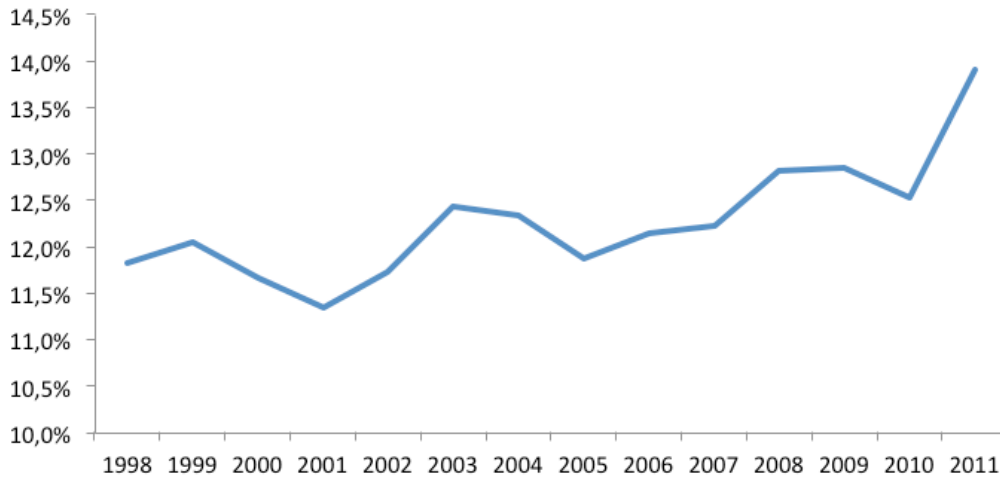
ارتفع معدل تغطية الوحدات الإنتاجية للجهات من 65 % إلى 88 % بين عامي 2000 و 2011. لنفس الفترة، ظل معدل استغلال هذه الطاقة حوالي 75 % كمتوسط للفترة 2000-2011 . و تفاوت هذا الاستخدام ما بين 69 % و 90 % بالنسبة للسنوات التي عرفت طلبا قويا. وهي الحالة المسجلة خلال 2006 و 2007 و 2008، التي تجاوز خلالها معدل نمو الطلب عتبة 10 % وكان لهذا المعدل المرتفع تأثيرات على أسعار الاسمنت وعلى مستوى المنافسة في هذا القطاع.

معدل ولوج سوق الاسمنت يقاس من خلال نسبة ( رقم المبيعات / تكوين الرأسمال الخام - البناء والأشغال العمومية ) انتقل من 11.8 % الى 13.9 % . ويبقى هذا التطور منخفضا نسبيا مقارنة بدول أخرى كتونس (15.5 %) وفرنسا (16.5 %).

ويرجع انخفاض معدل الولوج إلى سوق الأسمنت أساسا إلى العوامل التالية:

- ◀ مستوى تنمية الاستثمار في قطاع البناء والأشغال العمومية الذي لا يزال منخفضا نسبيا؛
- ◀ استهلاك الاسمنت للفرد الواحد منخفض نسبيا بالمقارنة مع دول من مستوى نمو مماثل ( تونس وتركيا)؛

## رسم بياني 3 : تطور معدل ولوج سوق الاسمنت



مصدر: الجمعية المهنية للإسمنت، المندوبية السامية للتخطيط و SIS للاستشارات.

## الجدول 2 : تطور معدل ولوج سوق الاسمنت

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
% 13,9	% 12,5	% 12,8	% 12,8	% 12,2	% 12,1	% 11,9	% 12,3	% 12,4	% 11,7	% 11,3	% 11,7	مؤشر ولوج سوق الاسمنت (م.د)

م.د: مؤشر ولوج سوق الاسمنت / المصدر: الجمعية المهنية للإسمنت، المندوبية السامية للتخطيط، و sis للاستشارات

### ب. الجمعية المهنية للإسمنت:

تضم الجمعية المهنية للأسمنت، التي أنشئت في عام 1998، مجموع شركات تصنيع الاسمنت في المغرب. و يتجلى دور الجمعية أساسا في:

- ◀ تتبع مؤشرات القطاع وتبادل المعلومات بين أعضاء الجمعية؛
- ◀ إنجاز الدراسات ذات طابع عام والمرتبطة بالقطاع؛
- ◀ الدفاع عن مصالح مصنعي الاسمنت؛
- ◀ قوة اقتراحية لفائدة الفاعلين الاقتصاديين الآخرين وبشكل رئيسي للسلطات العمومية.

أسمنت الأطلس هو العضو الأخير الذي انضم للجمعية في سنة 2011. وفقا لنظامها الأساسي، لا دور لهذه الجمعية في تقاسم الأسواق أو تحديد سعر الاسمنت.

### النتائج الرئيسية المنبثقة عن تحليل هذا الجانب هي:

- ◀ قلة عدد المنتجين الذين يحتكرون هذا القطاع؛
- ◀ وجود قوي لشركات متعددة الجنسيات في قطاع الاسمنت المغرب؛
- ◀ تطور الطاقة الإنتاجية بشكل ملحوظ خلال السنوات العشر الأخيرة لتلبية احتياجات السوق المحلية؛
- ◀ الطاقة الإنتاجية تفوق الطلب المحلي؛
- ◀ معدل استغلال الطاقة الانتاجية جد مرتفع؛
- ◀ تغطية كاملة تقريبا لجميع جهات البلاد؛
- ◀ قطاع ذو طابع محلي، على اعتبار كون الإنتاج يستهلك تقريبا كليا في الداخل.

جدول رقم 3 : الأرقام المهمة المتعلقة بمنتجات الاسمنت في المغرب

<p><b>أسمنت تمارة</b></p>  <p>رأس المال : 495 مليون درهم رقم المعاملات : 1236 مليون درهم الطاقة الإنتاجية : 1,6 مليون طن 2 وحدات إنتاج مناطق التواجد : تمارة – مكناس سنة الإنطلاق : 1976 شركة مدرجة ببورصة الدار البيضاء أهم المساهمين: سيمبور ( البرتغال ) 63% بروسيمار ( المغرب ) أسمنت فرنسا 36 % الشركة الأم او الشريكة : أسمنت البرتغال ( البرتغال )</p>	<p><b>لافارج</b></p>  <p>رأس المال : 524 مليون درهم رقم المعاملات : 5567 مليون درهم الناتج الصافي : 1660,4 مليون درهم الطاقة الإنتاجية : 6,7 مليون طن 3 وحدات إنتاج مناطق التواجد : بوسكورة- تطوان – مكناس سنة الإنطلاق : 1995 دخول بورصة الدار البيضاء : 1997 أهم المساهمين: لافارج فرنسا 69,42%</p>
<p><b>أسمنت المغرب</b></p>  <p>رأس المال : 1443,6 مليون درهم رقم المعاملات : 3970 مليون درهم الناتج الصافي : 975,9 مليون درهم الطاقة الإنتاجية : 5,6 مليون طن 4 وحدات إنتاج مناطق التواجد : ايت باها – اسفي – مراكش – أكادير سنة الإنطلاق : 1952 دخول بورصة الدار البيضاء : 1969 أهم المساهمين: كوسيمار 79,58% الشركة الأم او الشريكة : أسمنت فرنسا- مجموعة ايطالسيمونتي ( إيطاليا ).</p>	<p><b>هولسيم المغرب</b></p>  <p>رأس المال : 421 مليون درهم رقم المعاملات : 3493 مليون درهم الناتج الصافي : 575,2 مليون درهم الطاقة الإنتاجية : 4,5 مليون طن 3 وحدات إنتاج مناطق التواجد : فاس-سطات-وجدة سنة الإنطلاق : 1976 دخول بورصة الدار البيضاء : 1993 أهم المساهمين: هولسيبيل شركة مساهمة 51% البنك الاسلامي للتنمية 13,78% الشركة الأم او الشريكة : هولسيم (سويسرا )</p>



<b>أسمنت الأطلس</b>	
<p>الأرقام المجمعة لكل الشركات حتى نهاية 2011:</p> <p>الطاقة الاجمالية: 21,6 مليون طن</p> <p>13 مصنع</p> <p>12 جهة مغطاة ( 88% )</p> <p>الراسمال المستثمر 18,5 مليار درهم</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <p>رأس المال : 800 مليون درهم</p> <p>رقم المعاملات : 3493 مليون درهم</p> <p>الطاقة الإنتاجية: 3,2 مليون درهم</p> <p>2 وحدات إنتاج</p> <p>مناطق التواجد :</p> <p>بني ملال – بن احمد</p> <p>سنة الإنطلاق : 2010</p> <p>المساهم الرئيسي : أنس الصفرىوي</p> <p>شركة غير مدرجة في بورصة الدار البيضاء</p>



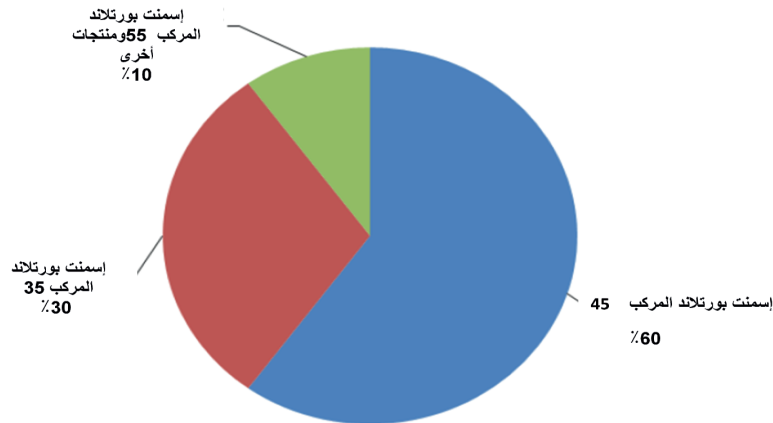
(سنة المرجع) 2011 . المصادر: الجمعية المهنية للإسمنت وبورصة الدار البيضاء.

## ت. مميزات العرض

◀ خمس فاعلين يهيمنون على الإنتاج

يهم عرض الاسمنت اساسا ثلاث منتوجات ويتعلق الأمر بإسمنت بورتلاند المركب 45 الذي يمثل 60% من الإنتاج وإسمنت بورتلاند المركب 35 الذي يمثل حوالي 30% من الإنتاج وإسمنت بورتلاند المركب (55) وغيرها من المنتجات الأخرى التي تمثل فقط 10% من الإنتاج . جميع الشركات المصنعة تنتج هذه المنتجات الثلاث.

### الرسم البياني 4 : توزيع إنتاج الأسمنت حسب المنتجات الرئيسية



مصدر: الجمعية المهنية للإسمنت

انتقل إنتاج الأسمنت خلال السنوات العشرين الماضية من 5.4 مليون طن إلى 16.1 مليون طن (2011). خلال هذه الفترة، تطور الإنتاج بسرعتين<sup>2</sup>: سرعة أولى تميزت بنمو سنوي بلغ في المتوسط 3.1% ويغطي الفترة من 1990 إلى 1999 وسرعة ثانية أكبر ب 7.2% مما يشير إلى تطور سريع لقطاع البناء والأشغال العامة.

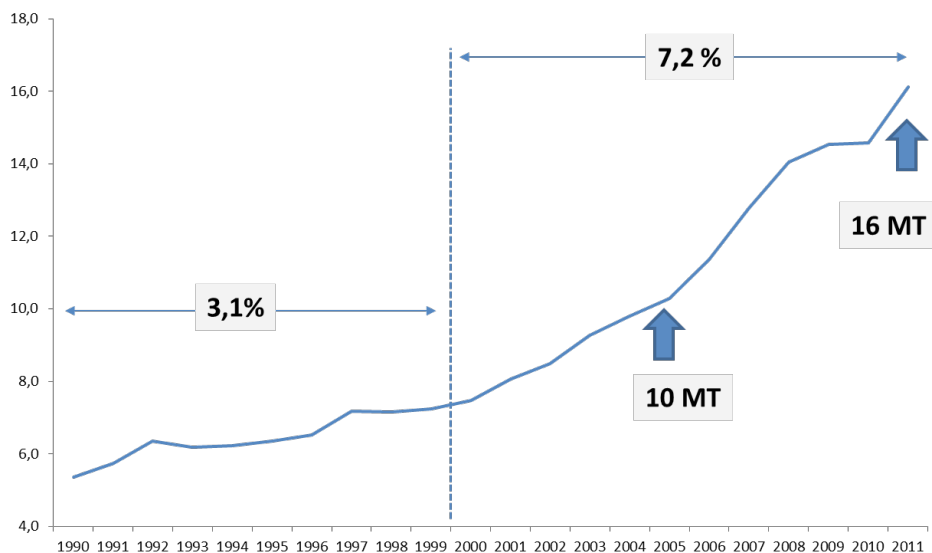
خلال هذه الفترة جاوز استهلاك الاسمنت سقف 10 مليون طن سنة 2005 و سقف 16 مليون طن سنة 2012. وسجلت هذه الفترة أيضا أعلى معدل نمو بنسبة 12% في سنة 2006.

2 تم حساب السرعة من خلال متوسط معدل النمو السنوي

ابتداء من سنة 2011، يؤمن إنتاج الاسمنت في المغرب من قبل خمس شركات ؛ شركة لافارج للاسمنت تستحوذ على 37 ٪ من هذا الإنتاج، شركة أسمنت المغرب 25 ٪ و شركة هولسيم 21 ٪ و الباقي تؤمنه شركة إسمنت الأطلس وشركة أسمنت تمارة بحصة 9 ٪ و 7 ٪ على التوالي.

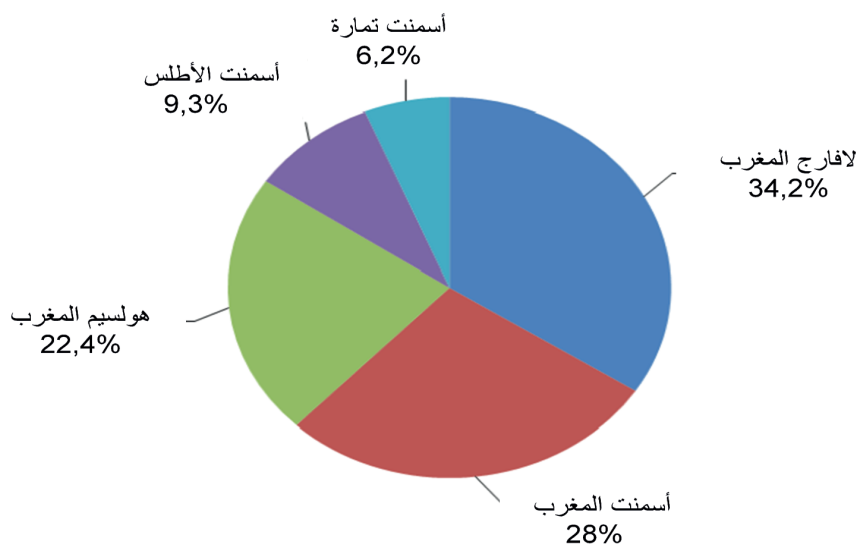
واردات الاسمنت تقل عن 2 ٪ من الإنتاج المحلي، وتهم الاسمنت الابيض بشكل رئيسي. استطاعت صناعة الأسمنت المحلي أن توفر، لأكثر من عشر سنوات، جميع الاحتياجات المحلية من الاسمنت .

### الرسم البياني 5: تطور إنتاج الإسمنت ما بين 1990 و2011



المصدر: الجمعية المهنية للأسمنت.

### الرسم البياني 6 : توزيع إنتاج الإسمنت حسب الخمس فاعلين ( سنة المرجع 2011 )



المصدر: الجمعية المهنية للأسمنت.

### ث. بيئة القطاع :

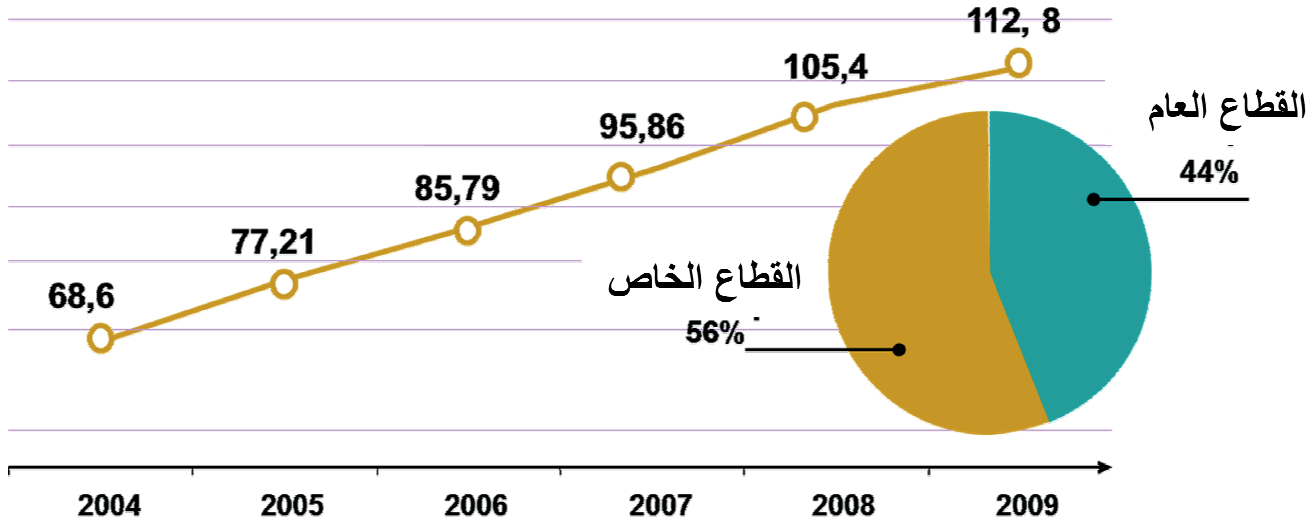
النمو السريع لقطاع الأسمنت في المغرب خلال السنوات العشر الماضية يعود إلى النمو الملحوظ لقطاع البناء والأشغال العمومية . مجالين مهمين عرفا حركية استثنائية: الأشغال العمومية وقطاع السكن. في الواقع، قام المغرب خلال السنوات العشر الماضية ببرنامج واسع مكثف لتحديث بنياته التحتية (موانئ ومطارات وطرق السريعة وطرق،....). هذا البرنامج هم إستثمارات بمبلغ 307 مليار درهم ما بين سنة 2000 و2011.

بالنسبة للسكن ركزت السياسة الجديدة للسكن التي اعتمدها السلطات العمومية على :

- ◀ تحفيز إنتاج السكن الاجتماعي من خلال الحوافز الضريبية الممنوحة للمستثمرين الخواص؛
- ◀ مكافحة السكن غير اللائق، وتأهيل المناطق الحضرية؛
- ◀ الشروع في إحداث أربع مدن جديدة وخمسين قطب حضري جديد في مختلف مناطق المملكة؛
- ◀ برنامج الإسكان بالأقاليم الجنوبية؛
- ◀ الشراكة ما بين القطاع العام والقطاع الخاص؛
- ◀ تعبئة العقار العمومي.

خلال هذه المرحلة، سجلت الاستثمارات في قطاع البناء والأشغال العمومية متوسط معدل نمو سنوي ب 7.9%، وارتفعت الاستثمارات في هذا القطاع من 50 مليار درهم في سنة 2000 إلى 128 مليار درهم في سنة 2011. خلال نفس الفترة، ارتفع الإنتاج السنوي من الوحدات السكنية من 80.000 وحدة إلى 125000 وحدة.

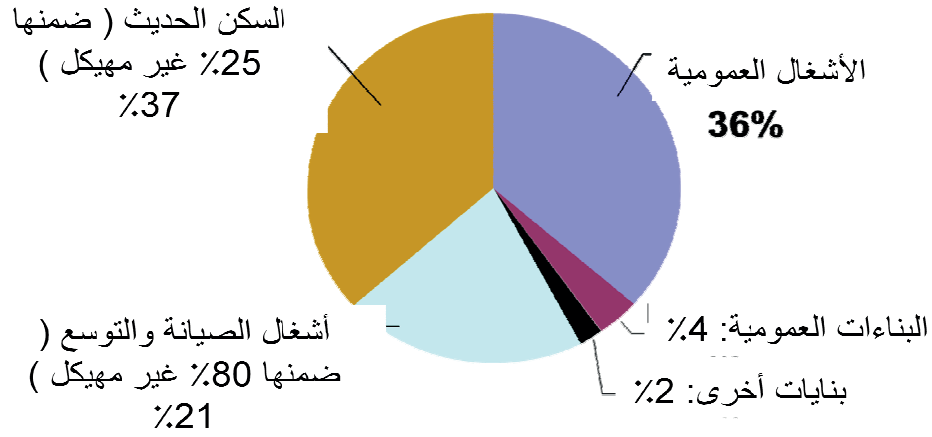
الرسم البياني: 7 مساهمة قطاع البناء والأشغال العمومية في تكوين الرأسمال الثابت (بمليارات الدراهم). المصدر: المندوبية السامية للتخطيط.



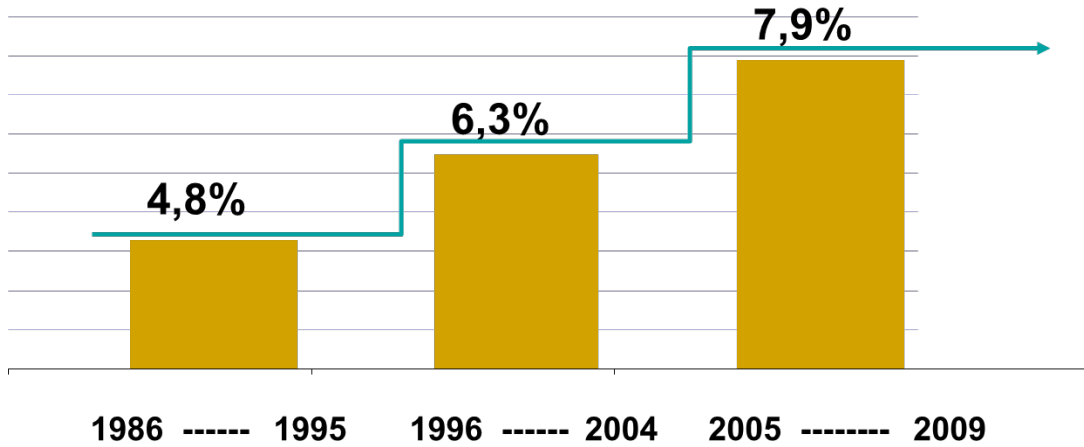
قطاع البناء والأشغال العمومية يحتكر 50% من الاستثمارات المنجزة في مختلف مجالات الاقتصاد. القطاع العام يستحوذ على 44% من الاستثمار في مجال البناء والأشغال العمومية، أما القطاع الخاص فحصته 56% .

يهيمن على قطاع البناء والأشغال العمومية قطاع البناء والأشغال العمومية و الصيانة (سنوات 2008-2009-2010) . المصدر SIS : للاستشارات.

الرسم البياني 8 : توزيع سوق البناء والأشغال العمومية (حسب الاستثمار) .  
المصدر: الجمعية المهنية للأسمنت



الرسم البياني 9 : تحليل نمو سوق البناء والأشغال العمومية من حيث الاستثمارات حسب السعر الجاري (السنوات المرجعية 2008-2009-2010) المصدر: SIS: للاستشارات



عززت سياسة الأشغال العمومية الكبرى وإنعاش قطاع الإسكان معدل نمو الاستثمارات في قطاع البناء والأشغال العمومية.

النتائج الرئيسية المنبثقة عن تحليل هذا الجانب هي:

- العرض يركز أساسا على اثنين من المنتجات القياسية: الاسمنت من نوعية إسمنت بورتلاند المركب 45 بنسبة (60 %) والاسمنت من نوعية إسمنت بورتلاند المركب 35 بنسبة (30 %)؛
- نمو الإنتاج بنسبة 7.2% على مدى العقد الماضي (2000-2011)؛
- ضآلة الواردات والصادرات من الأسمنت؛
- قطاع البناء والأشغال العمومية حرك صناعة الاسمنت على مدى العقد الماضي.

### ج. خصائص الطلب:

- ◀ طلب مرتب أساسا بقطاع البناء والأشغال العمومية؛
- ◀ قطاع السكن هو المستهلك الرئيسي للأسمنت.

القطاعات الأساسية المستهلكة للأسمنت هي قطاع السكن والأشغال العمومية في حين أن أهم الفاعلين الاقتصاديين في استهلاك الاسمنت هم مقاولات البناء والأشغال العمومية والأسر.

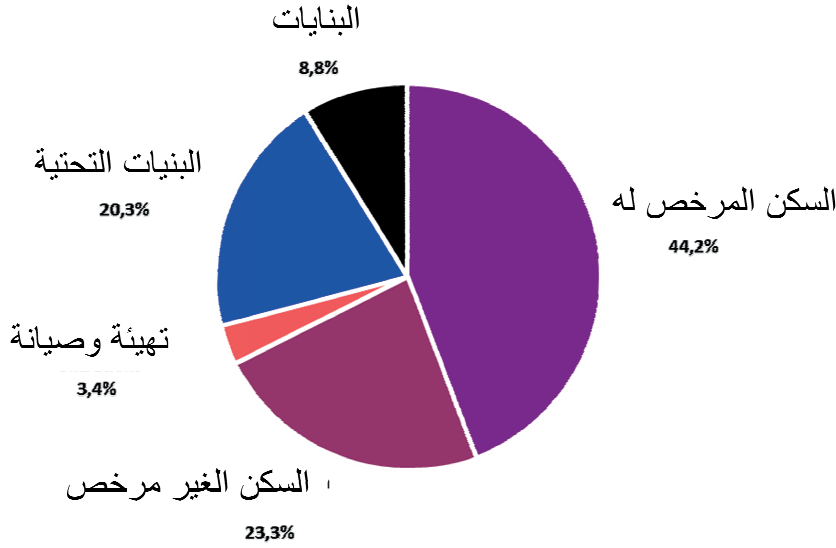
وتعتبر ظاهرة استهلاك الاسمنت ظاهرة حضرية بامتياز. في الوسط القروي يستهلك الأسمنت بشكل قليل ( أقل من 6.2 % حسب دراسة أجريت مؤخرا من قبل الجمعية المهنية للأسمنت حول تجزئة سوق الأسمنت، فإن قطاع السكن يبقى المستهلك الرئيسي للأسمنت بحوالي 70.9 %، يليه قطاعات البناء والبنيات التحتية بنسبة 29.1 %.

بالنسبة لقطاع السكن يتوزع الاستهلاك ما بين إنتاج السكن الجديد والمجال الغير مهيكّل وأشغال الإصلاحات والتوسع التي تهتم 6 ملايين مسكن.

يوزع استهلاك الأسمنت كالآتي: بناء المساكن الجديدة يمثل 44.2 %، قطاع الإسكان غير المهيكّل يمثل 23.3 % و الباقي يستهلك في إطار أشغال إصلاح المساكن وأشغال التوسع.

يمثل الاسمنت ما يقارب 10 % إلى 17 % من تكلفة بناء مسكن ما دون احتساب العقار. يتطلب بناء مسكن في المتوسط ما بين 17 و 32 طن حسب طبيعة هذا المسكن (سكن اجتماعي وشقة أو فيلا). تغيير بنسبة 10 % من سعر الأسمنت يؤدي إلى الرفع من تكلفة المتر مربع بقيمة 1 % دون احتساب العقار. بالنسبة للبناء فإن الاستهلاك يصل الى 192.5 طن لكل 1000 متر مربع مبنية. أما فيما يخص الأشغال العمومية فإن النسبة هي 84 طن لكل مليون درهم مستثمر.

### الرسم البياني 10: توزيع استهلاك الاسمنت حسب أهم شرائح قطاع البناء والأشغال العمومية ( سنوات المرجع -2009-2008 المصدر: SIS للاستشارات. 2010 )



### ج. شبكة التوزيع:

◀ شبكة التوزيع يهيمن عليها التجار

تلعب شبكة التوزيع دورا هاما في التنظيم الضمني لسوق الاسمنت. هذه الشبكة تتسم بكونها غير منظمة. فمنذ سنة 2008، أصبح كل موزع باستطاعته شراء وبيع منتج أكثر من منتج للأسمنت. أدى هذا الوضع الجديد لمنافسة جزئية بين المنتجين لصالح تباطؤ ارتفاع أسعار الاسمنت. الشبكة أيضا تلعب دورا في التخفيف من تأثير تموقع المنتجين في المناطق، الشيء الذي يسمح لجميع المنتجين من اختراق جميع الأسواق الجهوية التي يبقى عامل تكلفة النقل بها تنافسي. علما انه في هذا القطاع المنتجون هم من يتكفون، بصفة عامة، بنقل السلعة وتسليمها للزبون (شركة أو تاجر). التحكم في وسائل النقل من قبل المنتج يشكل بصفة عامة جزء من استراتيجيته التسويقية. والهدف هو التحكم في التكاليف والحفاظ على التنافسية في الأسواق القريبة من مواقع الإنتاج.

## قنوات التوزيع الرئيسية للأسمنت هي:

- ◀ التجارة، والتي تمثل جميع الموزعين من مختلف الأحجام، ويتعلق الأمر بتجار الجملة الذين يشترون الأسمنت مباشرة من المنتجين ويقومون ببيعه في حالته الخام، في سوق التقسيط. هذه القناة تمثل تقريبا 72 ٪ من مبيعات الأسمنت. ما يقرب من 750 موزع يعمل في هذه القناة على مستوى كل مدن البلاد.
- ◀ البيع المباشر لمقاولات التحويل التي تشتري الأسمنت وتقوم بتحويله إلى خرسانة جاهزة للاستخدام. هذه القناة تمثل 17 ٪ من الأسمنت المباع؛
- ◀ البيع المباشر لشركات البناء والأشغال العمومية. هذه القناة تمثل تقريبا 11 ٪ من الأسمنت المباع.

## النتائج الرئيسية المنبثقة عن تحليل هذا الشق هي:

- ◀ المستهلك الرئيسي للأسمنت هو السكن متبوعا بالبناء والأشغال العمومية؛
- ◀ يهيمن على شبكة التوزيع البائعين الذين يمكن أن يبيعوا منتجات أكثر من منتج؛
- ◀ يلعب التجار دورا هاما في تنظيم سوق الأسمنت؛
- ◀ تطور استهلاك الأسمنت بنسبة 7.2 ٪ على مدى العقد الماضي (2000-2011)؛
- ◀ نقل الأسمنت هو جزء لا يتجزأ من استراتيجيات التسويق للمنتجين.

## خ. الاستهلاك الجهوي يتركز في ستة جهات:

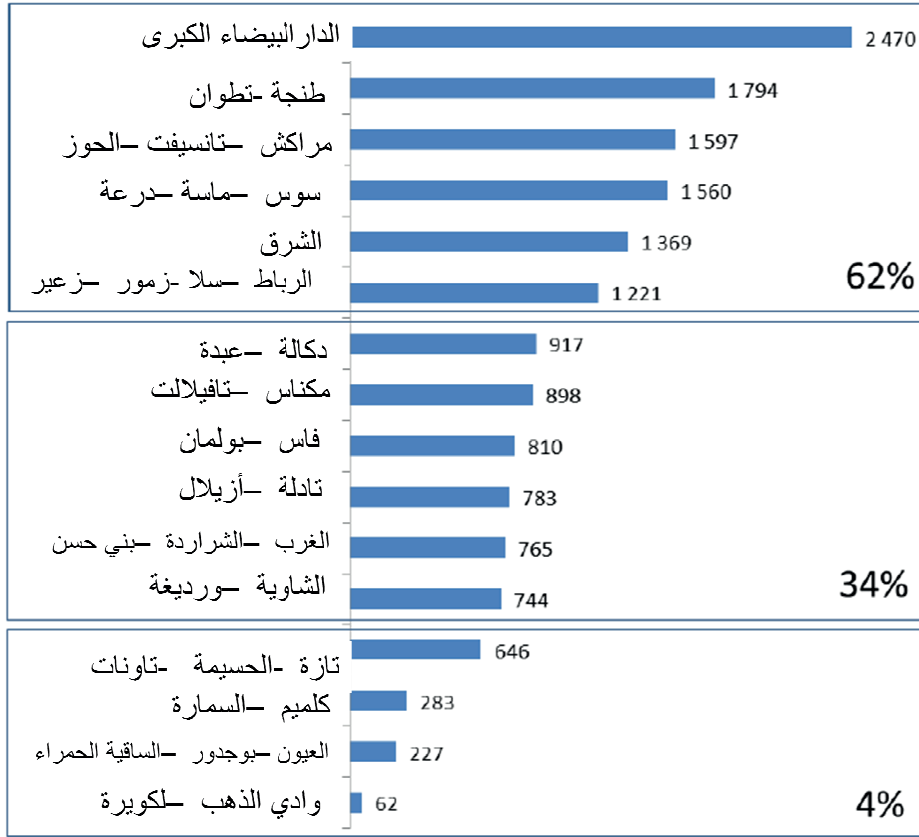
استهلاك الأسمنت يختلف من جهة لأخرى. ويرتبط أساسا بالمتغيرات التالية:

- ◀ الوزن الديموغرافي للجهة؛
- ◀ مستوى نمو أنشطة البناء وبرامج الأشغال العمومية والمباني المعتمدة في الجهة.

المعطيات على هذا المستوى تشير إلى أن سوق الاستهلاك للأسمنت الأكثر أهمية بالمغرب هو سوق الدار البيضاء الكبرى. في سنة 2011 استهلكت هذه الجهة 2,47 مليون طن، وهو ما يمثل حوالي 15 ٪ من الاستهلاك الإجمالي. الاستهلاك الفردي على مستوى هذه السوق هو الأعلى ب 650 كيلوغرام للفرد مقابل معدل وطني ب 510 كيلوغرام للفرد.

متغير استهلاك الأسمنت يميز أربع كتل من الجهات بالمغرب. كتلة أولى تهم خمس جهات تمثل ما يقرب 62 ٪ من الاستهلاك الكلي من الأسمنت. ويمكن وصف هذه الكتلة من سوق الأسمنت بالأكثر ربحية. جغرافيا، هذه الكتلة متفرقة نسبيا. بالنسبة لهذه الجهات يتجاوز الاستهلاك السنوي مليون طن. الكتلة الثانية، المسماة السوق المتوسطة، هي السوق التي تشمل الجهات التي ينحصر استهلاكها ما بين 0.5 و أقل من مليون طن. هذه الكتلة تمثل تقريبا 34 ٪ من استهلاك الأسمنت. وتقتصر الكتلة الثالثة، المسماة بالسوق الضعيفة، على جهات الجنوب وجهة تازة الحسيمة تاونات والتي لا يمثل استهلاكها السنوي إلا 4 ٪ فقط.

### الرسم المبياني: 11 توزيع إنتاج الأسمنت حسب الجهات (2011) المصدر: الجمعية المهنية للأسمنت



### 3. تموقع الفاعلين في الجهات:

#### الاتفاق الضمني لمهنيي الاسمنت

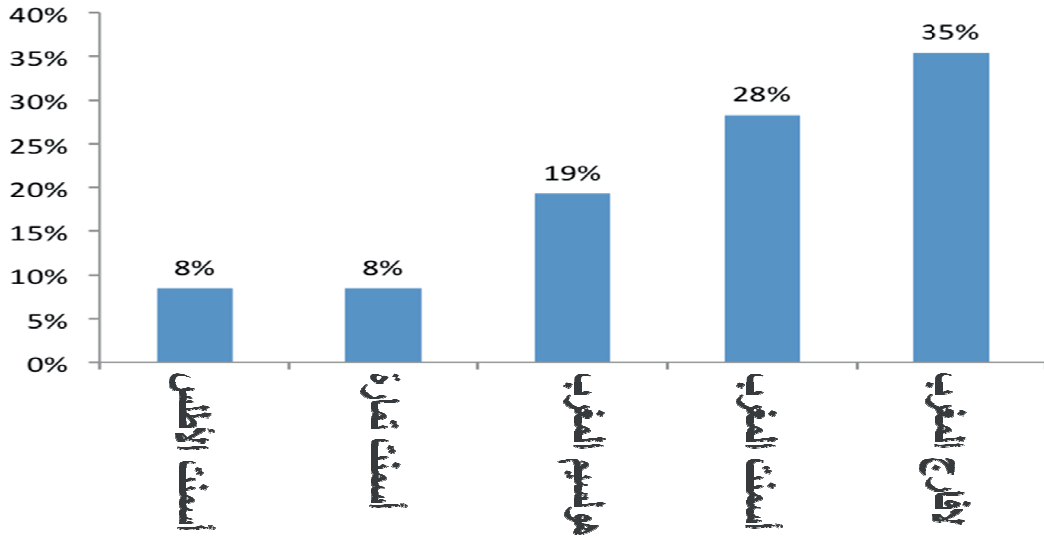
التموقع الجهوي لمهنيي الاسمنت يتحكم فيه حجم الأسواق وقدرته المستقبلية على النمو. بالنسبة للكتلة الأولى المسماة «سوق الاسمنت الأكثر ربحية» تظهر الأرقام أنها موزعة ما بين ثلاثة منتجين؛ وهم شركة لافارج (35%) وشركة أسمنت المغرب (28%) وهولسيم (19%). المنتجين الاثنین الآخرين يمثلان على التوالي 8% لكل واحد منهما. بالنسبة لهذه الكتلة هناك حضور لكل الفاعلين في قطاع الاسمنت.

قبل مجيئ أسمنت الأطلس كانت شركة لافارج تمثل 40% من هذا السوق وشركة أسمنت المغرب 32%. بعد مجيئ أسمنت الأطلس، سنة 2011، فقدت شركة لافارج 5 نقاط في هذا السوق وفقدت شركة أسمنت المغرب 3 نقاط (8%)، في حين خسرت أسمنت تمارة 1% فقط من حصتها في السوق.

في هذه السوق، تتوفر لافارج على مصنعين للاسمنت بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون طن. اسمنت الأطلس تتوفر على مصنع بطاقة إنتاجية تصل إلى 3 مليون طن، اسمنت تمارة تتوفر على مصنع بقدرة إنتاجية ب 1.2 مليون طن. اسمنت الأطلس وهولسيم دخلا هذا السوق ابتداء من المناطق المجاورة (بن أحمد وسطاط). على الرغم من هذا العائق تمكن مصنع اسمنت الأطلس من الاستحواذ على حصة كبيرة في هذه السوق بفضل عاملين مهمين:

- المشاريع العقارية لمجموعة الضحى التي تعد المساهم الرئيسي في اسمنت الأطلس؛
- شبكة التوزيع الموجودة.

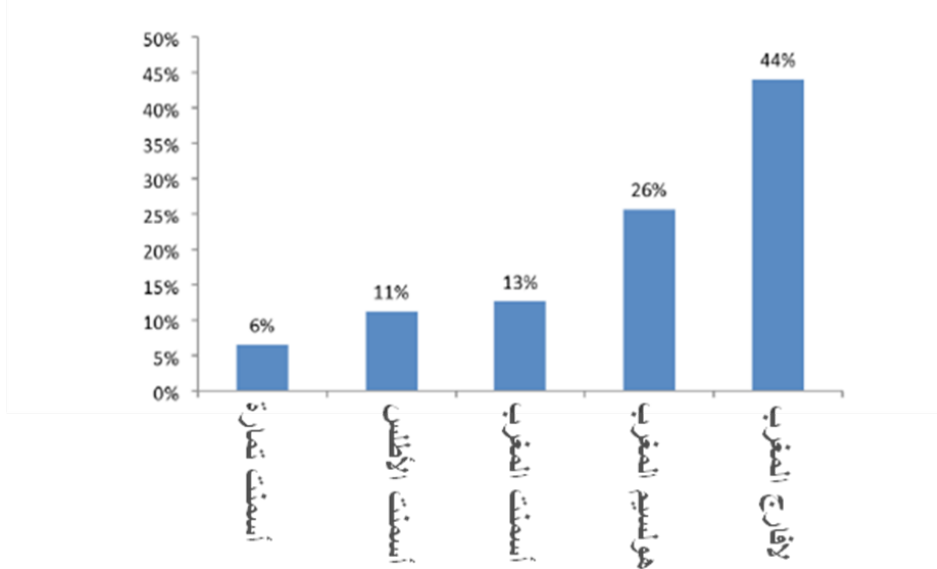
الرسم البياني 12: توزيع منتجي الاسمنت بالمغرب وفقا لحصتها في السوق الواعدة



المصدر: الجمعية المهنية للأسمنت.

بالنسبة للكتلة الثانية، يعني السوق المتوسطة، تعتبر أكثر تركيزاً من الأولى. في هذه السوق لافارج تمثل 44% من حصة السوق، تليها شركة هولسيم ب 26% واسمنت المغرب 13% فقط. أما بالنسبة لاسمنت الأطلس واسمنت تمارة فحصصها ضعيفة نسبياً وتمثل 11% و 6% على التوالي. قبل وصول اسمنت الأطلس، كانت لافارج تتوفر في هذه السوق على حصة قدرها 50% مقابل 30% لهولسيم و 15% لاسمنت المغرب. انطلاق أنشطة اسمنت الأطلس في مناطق بني ملال وبن احمد أدى إلى فقدان لافارج أكبر منتج للأسمنت حوالي 6 نقط (٪) من حصتها في السوق، و فقدان هولسيم 4 نقاط، في حين لم تفقد اسمنت المغرب سوى 1% فقط من مستواها في هذه السوق.

الرسم البياني 13: توزيع منتجي الاسمنت بالمغرب وفقا لحصتها في السوق (2011)



مصدر: جمعية مهنيي الاسمنت.

الكتلة الثالثة، يعني السوق الضعيفة، فيهيمن عليها فاعل واحد، وهو اسمنت المغرب، هذه الشركة التي تمتلك وحدة الإنتاج الوحيدة على مستوى هذه المنطقة الواسعة جداً.

تحليل توزيع كل سوق جهوية من أسواق الاسمنت حسب الفاعلين الخمس في القطاع، يظهر نتائج هامة على مستوى استراتيجيات تسويق الاسمنت. توزيع حصة الأسواق الجهوية يبين أن 38% من الأسواق المحلية هي أسواق احتكار مطلق أو شبه احتكار مطلق و 50% من الأسواق تتخذ شكل احتكار القلة. وتترجم إستراتيجية تسويق المنتجين على النحو التالي :



- شركة لافارج تهيمن على 4 مواقع في 16 جهة كما تحتكر سوقا جهوية واحدة احتكارا مطلقا .
- شركة اسمنت المغرب تحتكر 4 مواقع في السوق الجهوية وتمتلك مكانة مهيمنة في سوقين جهويين .
- شركة هولسيم توجد في وضعية مهيمنة في 3 أسواق جهوية.
- المنتج اسمنت تمارة يوجد في وضعية مهيمنة على مستوى جهة واحدة.
- أسمنت الأطلس، لا يتوفر حتى الان على أي موقع احتكار في الجهات الستة عشرة للمملكة.

هذه الهيكلية لحصة الأسواق الجهوية تكشف عن تقسيم ضمني للسوق المحلية بين أربعة من الفاعلين القدامى في قطاع الاسمنت. في الواقع، يتوفر كل واحد من ثلاث كبار المنتجين (لافارج، وهولسيم وأسمنت المغرب) على احتكار مطلق في جهة على الأقل أو وضع هيمنة.

بعد هذا، السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل يتعلق الأمر بتفاهم ضمني أو إرادي بين المنتجين أو فقط مسار عقلاني لتطور هذا القطاع؟ تحليل المعطيات المتعلقة بتواريخ إقامة المصانع في إطار توسع الأنشطة لكل منتج يبين ان هذا التوسع كان أكثر توجها لتلبية حاجيات المناطق التي لا يغطيها الإنتاج من أجل اكتساب ميزة تنافسية على المنتجين الآخرين .

إن التوقع بالقرب من الأسواق المستهدفة يمثل رصيذا استراتيجيا لمهني الاسمنت. المنتج الذي يتمكن من إقامة وحداته أولا في منطقة ذات امكانات للنمو يصبح في وضعية مهيمنة أو احتكار مطلق في هذا السوق. وثمة عنصر آخر مهم في هذا التحليل هو السعر. في الواقع ليس لوضعية الاحتكار المطلق أو احتكار القلة أي تأثير مهم على سعر الاسمنت من منطقة إلى أخرى. والفقرة التالية تفسر هذه الظاهرة أكثر.

#### الجدول 4 : وضعية المنتجين حسب الأسواق الجهوية

وضعية هيمنة	وضعية احتكار مطلق أو شبه احتكار مطلق	الحصة من السوق	
4	1	37 %	لافارج
2	4	25 %	أسمنت المغرب
2	1	21 %	هولسيم
		9 %	أسمنت الأطلس
1		7 %	أسمنت تمارة
8	6		المجموع
50 %	38 %		

مصدر: الجمعية المهنية للأسمنت

#### النتائج الرئيسية المستخلصة من تحليل هذا الشق هي :

- تركز استهلاك الاسمنت في ست جهات من المملكة ؛
- الوضع الجهوي لمهني الاسمنت يتحكم فيه حجم الأسواق وإمكانات النمو المستقبلي ؛
- هذه الهيكلية لحصص الأسواق الجهوية يكشف عن تقسيم ضمني للسوق المحلية بين أربعة من الفاعلين القدامى في قطاع الاسمنت؛
- توزيع الحصص في الأسواق الجهوية يبين أن 38 % من الأسواق المحلية هي في وضعية احتكار أو شبه احتكار و 50 % في وضعية احتكار القلة؛
- التوقع بالقرب من الأسواق المستهدفة يمثل تميزا استراتيجيا لمهني الاسمنت ؛
- في سنة واحدة أستطاع أسمنت الأطلس أن يحصل على حصة في السوق تبلغ 9% وأن يوزع الاسمنت على مستوى 70% من جهات المملكة. وتم ذلك على حساب لافارج واسمنت المغرب.

جدول رقم 5 : توزيع حصص الاسواق الجهوية حسب الفاعلين

الجهات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
أسمنت تمارة ASMENT TAMARA GROUP CHAFER						24		16			48					10
أسمنت المغرب إسمنت المغرب Ciments du Maroc Isamint Group	100	100	98				24			52			97	53		18
هولسيم المغرب HOUSSEM MAGHREB				70	26		21	43	12	11		80		13		16
لافارج المغرب LAFARGE				30	57	50	36	24	73	34	20	20		17	87	48
أسمنت الأطلس CIMAT CEMENT DE L'ATLAS						11	18	19	17	10		21		17		

المصدر: الجمعية المهنية للأسمنت، SIS للاستشارات

ملحوظة : لم يتم أخذ بعين الاعتبار الحصة الأقل من 01 % في هذا الجدول.

- |                               |                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 9 مكناس – تافيلالت            | 1 وادي الذهب – لكويرة               |
| 10 دكالة – عبدة               | 2 العيون – بوجدور – الساقية الحمراء |
| 11 الرباط – سلا – زمور – زعير | 3 كلميم – السمارة                   |
| 12 الشرق                      | 4 تازة – الحسيمة – تاونات           |
| 13 سوس – ماسة – درعة          | 5 الشاوية – ورديغة                  |
| 14 مراكش – تانسيفت – الحوز    | 6 الغرب – الشراودة – بني حسن        |
| 15 طنجة – تطوان               | 7 تادلة – أزيلال                    |
| 16 الدار البيضاء الكبرى       | 8 فاس – بولمان                      |

## 4. أسعار الإسمنت :

### ◀ منظر احتكار القوة

يمثل سعر الاسمنت متغيرا معقدا تصعب دراسته. وهو يلخص عدد من المتغيرات والمحددات في آن واحد. لدراسة هذا العنصر ينبغي التمكن من سلسلة قيم هذا القطاع الرأسمالي المنظم. يتم بيع الاسمنت سواء بكميات كبيرة بالطن أو في أكياس من فئة 50 كلف ولا يخضع تنظيم سعر الإسمنت لأي سلطة كما هو الحال في تونس ومصر. هناك سعران في هذا القطاع: سعر الخروج من المصنع الذي يتم حسب عدة متغيرات وسعر التقسيط الذي يرتبط بالعرض والطلب.

سعر البيع في المصنع يحدد وفقا للمتغيرات التالية:

- الكمية المقتناة من طرف الزبون؛
- فئة المشتري: بائع جملة، مقاوله بناء، مقاوله تصنيع
- مستوى ولاء الزبون: بعض منتجي الاسمنت يبيعون بأسعار تفضيلية و يمنحون تسهيلات في الاداء للزبناء الأوفياء.

عموما السعر في المصنع هو أقل ب 10% إلى 17% من سعر التقسيط.

سعر البيع في المصنع يتكون من مكونين إثنين هامين : هامش الربح الخام وتكلفة انتاج الاسمنت.

وسيتم تحليل هامش الربح في المقطع التالي.

تتوزع تكلفة إنتاج الأسمنت (قبل تكاليف التوزيع والمصاريف العامة) ، في المتوسط ، على النحو التالي : حوالي 33% للطاقة و 28% للمواد الأولية والمواد الاستهلاكية، 27% للعمالة والصيانة وتكاليف الانتاج الأخرى و 12% للإهلاكات.

ارتفع سعر الاسمنت<sup>3</sup> في المغرب بنسبة 52% بين عامي 2000 و 2010، بمتوسط معدل نمو سنوي قدره 3.2% مقابل متوسط معدل نمو سنوي<sup>4</sup> للإنتاج بلغ 7.2% خلال نفس الفترة. ارتفع سعر إسمنت بورتلاند المركب 45 من 860 درهم إلى 1250 درهم ما بين سنتي 2000 و 2010، في حين ارتفع سعر إسمنت بورتلاند المركب 35 خلال نفس الفترة من 790 إلى 1127 درهم. خلال نفس الفترة، بلغ متوسط معدل النمو السنوي لسعر برميل النفط 9.9%، في حين ارتفع مؤشر التضخم بمعدل 2.1%. علما أيضا أن سعر الرمل، الذي يمثل أحد المواد المهمة في قطاع البناء والأشغال العمومية، قد تضاعف ثلاث مرات.

سعر الأسمنت في الجهات لا يختلف كثيرا، وبشكل عام فإن الأسعار التي تمت معاينتها في خمس جهات جد معبرة باستثناء اختلافات طفيفة ناجمة أساسا عن التوترات الظرفية.

**النتائج الرئيسية المستخلصة من تحليل سعر الأسمنت هي:**

- ◀ لا يخضع تنظيم سعر الإسمنت لأي سلطة؛
- ◀ يرتبط السعر بشكل كبير بتكلفة الطاقة المستعملة في الإنتاج وتكلفة النقل؛
- ◀ هناك نوع من التجانس في سعر الاسمنت مقارنة مع صناعة يهيمن عليها خمسة منتجين مما يعطي انطباع بوجود اتفاق ضمني على السعر وهو الأمر الذي لم يتم التحقق منه من خلال أبحاث أنجزت في هذا الصدد؛
- ◀ نمو سعر الاسمنت يبقى معتدلا نسبيا مقارنة بباقي المدخلات الاستراتيجية الأخرى (الرمل والخشب و تكلفة الطاقة، والصلب، ... )؛

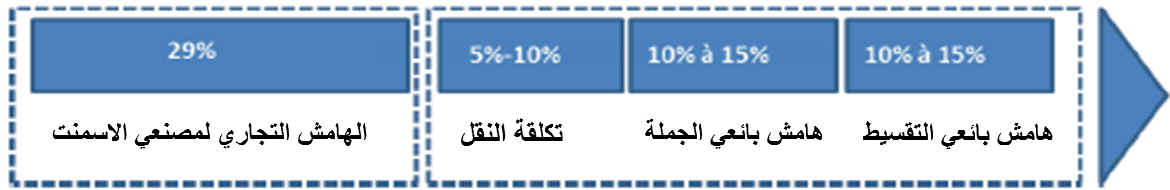
3 يتعلق الامر بثمن البيع للعموم

4 متوسط معدل النمو السنوي

5 يتعلق الامر بثمن متضمن للضريبة مطبق من طرف بائع التقسيط

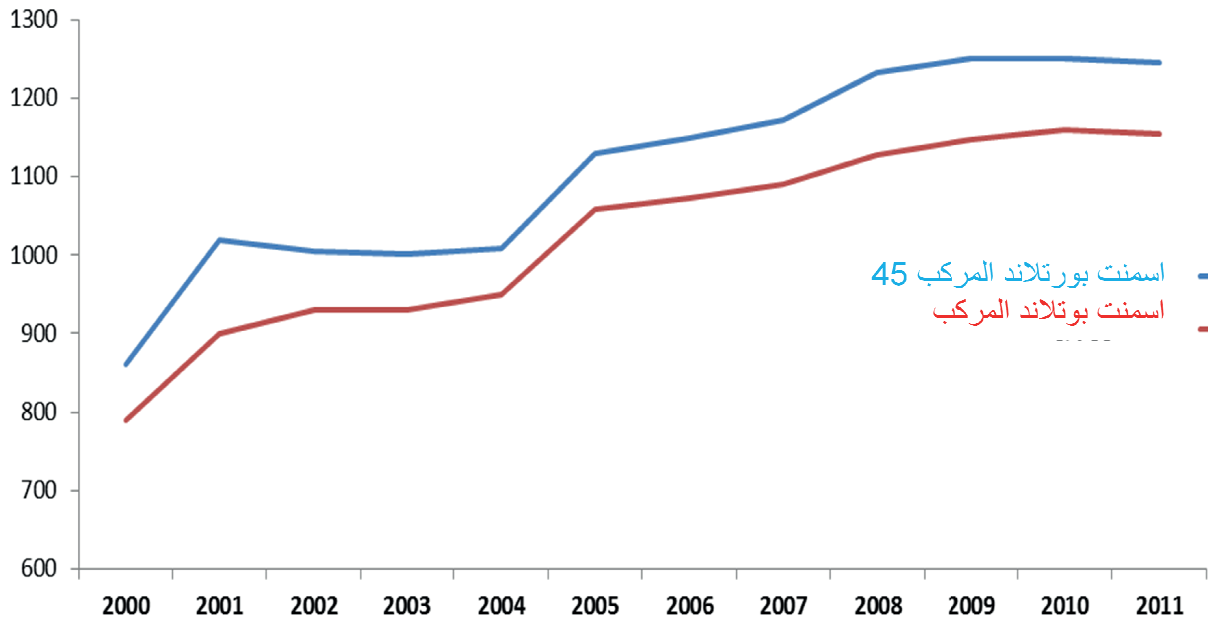
- ◀ غياب أي تأثير للتموقع الجغرافي على سعر الاسمنت ، الأمر الذي يدعو للاستغراب. ويمكن تفسير ذلك من خلال التموقع الجغرافي لوحدات الإنتاج من جهة وتكاليف النقل لهذه المادة القابلة للتلف مما يصعب الوصول إلى الأسواق بالنسبة لغير المتموقعين بصفة جيدة؛
- ◀ المنافسة القوية في نظام التوزيع تلعب لفائدة بعض التنظيم في السوق. على هذا المستوى، تلعب ضغوط السوق بشكل عام لصالح الموزعين.

الرسم البياني 13 : مختلف الهوامش المطبقة على سعر العائد للاسمنت .  
 \* السعر المتوسط المطبق عند الخروج من المصنع  
 \*\* متوسط سعر البيع في سوق التجزئة



المصدر: الحساب منجز من طرف SIS للاستشارات.

الرسم البياني 14 : تطور أسعار الأسمنت ( فئة إسمنت بورتلاند المركب 45 وإسمنت بورتلاند المركب 35 ) خلال الفترة 2000-2011



المصدر: بحث حول تجار الاسمنت ومرصد من وزارة الإسكان.

## 5. التشخيص المالي :

### ◀ انخفاض في معدل المرد ودية بالمقارنة مع مرد ودية القطاعات الاقتصادية الأخرى

يمكن اعتبار الوضعية المالية لقطاع الأسمنت جيدة. هذا ما يتضح من تحليل المؤشرات المالية الرئيسية لهذا القطاع خلال الفترة 2007-2011. ارتفع مجموع رقم معاملات مهني هذا القطاع من 10.1 مليار درهم إلى 12.6 مليار درهم بين عامي 2007 و 2011 أي بزيادة قدرها 27٪.

خلال نفس الفترة لم يرتفع الانتاج إلا بنسبة 26٪ فقط. تستحوذ لافارج، أول منتج للأسمنت في المغرب، على حصة 38٪ من رقم المعاملات هذا مقابل 43٪ في عام 2007.

لقد فقدت لافارج 11٪ من حصتها في سوق الاسمنت<sup>7</sup> على مدى السنوات الخمس الأخيرة. أسمنت المغرب، ثاني أكبر منتج للإسمنت، تمثل حصته في سوق الأسمنت 26.1٪ في سنة 2011 مقابل 26.9٪ في سنة 2007. هولسيم، المنتج الثالث، تمثل حصته من السوق 17.1٪ مقابل 20.8٪ في سنة 2007. أما أسمنت تمارة فقد ظلت حصته ثابتة على مدى خمس سنوات الماضية. هذه الحصة هي في حدود 10٪.

ارتفع مجموع الناتج الصافي لمهنيي الاسمنت بنسبة 31٪. وبلغت هذه الزيادة نسبة 56٪ بالنسبة لأسمنت المغرب و 26٪ بالنسبة لهولسيم و 20٪ بالنسبة لشركة لافارج.

على الرغم من هذه الزيادة المتواضعة في الناتج الصافي لشركة لافارج، فإن متوسط مردوديتها الاقتصادية بالنسبة للفترة 2007-2011، لا تزال الأعلى (33.3٪) وبالنسبة لأسمنت المغرب فهي في حدود 15٪ وبالنسبة لشركة هولسيم هي 17٪.

تحليل تطور المردودية الاقتصادية يبين أن منتجين اثنين فقط يسجلان نموا في مردوديتهم الاقتصادية ويتعلق الأمر بشركة لافارج بمتوسط معدل نمو سنوي 2.8٪ و هولسيم بمتوسط معدل نمو سنوي 2.6٪.

بالنسبة لاسمنت المغرب فالمردودية الاقتصادية سجلت متوسط معدل نمو سنوي ب 10.7٪ - خلال السنوات الخمس الماضية.

لنفس الفترة، ارتفعت الرساميل الذاتية لمهني الاسمنت بنسبة 36٪ لتصل إلى 10.7 مليار درهم في حين أن الديون المالية ارتفعت بنسبة 240٪ لتصل إلى مبلغ 4.5 مليار درهم.

على مدى الخمس سنوات الماضية، يمكن اعتبار المردودية في هذا القطاع جيدة الى حد ما حيث بلغ معدل الناتج الاقتصادي 22٪ والناتجة المالية 28.3٪ في حين أن الناتج التجاري كانت 30.3٪. مقارنة هذا الأداء مع القطاعات الاقتصادية الأخرى يكشف عن النتائج التالية:

- ◀ لافارج، أكبر منتج للأسمنت، تستحوذ على أكبر حصة من السوق ولديها أعلى مستويات المردودية وأكبر طاقة إنتاجية. على الرغم من مؤهلاتها فشلت هذه الشركة في الحفاظ على موقعها المهيمن في السوق على مدى السنوات الخمس الماضية مع الاحتفاظ بإمكانية توسيع أنشطتها في مواقع أخرى من البلاد في المستقبل؛
- ◀ دخول أسمنت الأطلس لسوق الأسمنت تم على حساب المنتجين الكبار؛
- ◀ الفترة 2007-2011 شهدت تحسنا ملحوظا في المرد ودية على الرغم من الظرفية الاقتصادية الصعبة نسبيا، وهذا يرجع أساسا إلى نمو قطاع البناء والأشغال العمومية؛
- ◀ قطاع الأسمنت هو نسبيا أكثر دائنية مقارنة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى؛
- ◀ ثلاثة من أصل خمسة من مصنعي الاسمنت مدرجين في بورصة الدار البيضاء.

6 رقم المعاملات يأخذ بعين الاعتبار فقط حصة النشاط المرتبط بإنتاج الاسمنت في النشاط الكلي لهذا القطاع

7 حصة السوق تم حسابها على أساس رقم المعاملات لشركة لافارج منسوبة إلى رقم المعاملات المجمع للقطاع

الجدول 6: توزيع رقم المعاملات المجمع للفاعلين الخمس

رقم المعاملات سنة 2011	حصة رقم المعاملات سنة 2007	
37,8 %	42,5 %	لافارج
26,1 %	26,9 %	أسمنت المغرب
17,1 %	20,8 %	هولسيم
10,3 %	9,9 %	أسمنت تمارة
8,7 %	0,0 %	أسمنت الأطلس
100 %	100 %	المجموع

المصدر: الجمعية المهنية للأسمنت و مجلس القيم المنقولة.

المقارنة بين مرد ودية قطاع الأسمنت مع القطاعات الاقتصادية الأخرى يبين أن أداء هذا القطاع يمكن وصفه بالعادي. علما أن قطاع الاسمنت هو قطاع صناعي يتطلب رأس مال جد مكثف ومعرض لعدة أنواع من المخاطر ( تكلفة الطاقة وتقدم التكنولوجيا، التخزين والضرائب والنقل،...).

مقارنة الأداء المالي لهذا القطاع مع قطاع العقار والاتصالات السلكية واللاسلكية يظهر النتائج الرئيسية التالية:

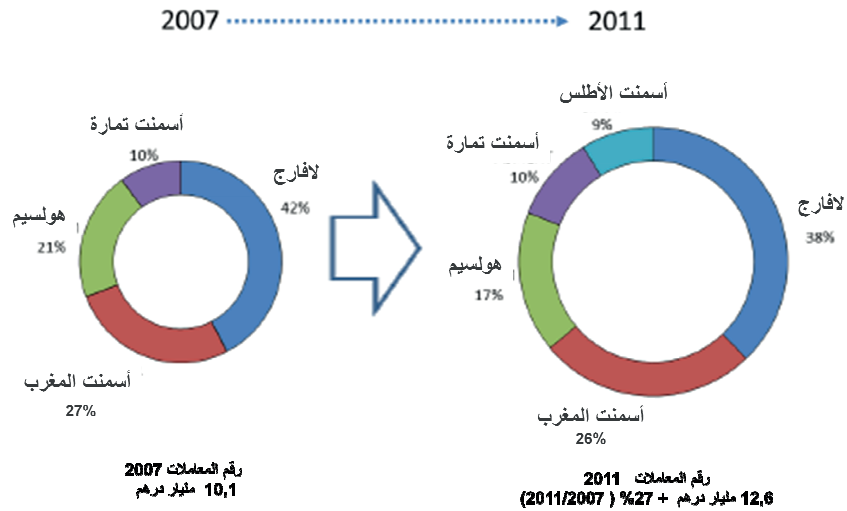
- ◀ المرد ودية الاقتصادية لقطاع الأسمنت أدنى من مرد ودية العقار والاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- ◀ المرد ودية التجارية لقطاع الأسمنت تتوقع في الوسط مابين مرد ودية العقار والاتصالات السلكية واللاسلكية ونفس الشيء سه بالنسبة للمرد ودية المالية.

الجدول 7 : مقارنة مرد ودية قطاع الأسمنت، مع مردودية قطاع العقار والاتصالات السلكية واللاسلكية.

قطاع الإسمنت	قطاع العقار	قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية	
22 %	27 %	39 %	المرد ودية الاقتصادية
28 %	13 %	50 %	المرد ودية المالية
30 %	23 %	36 %	المرد ودية التجارية

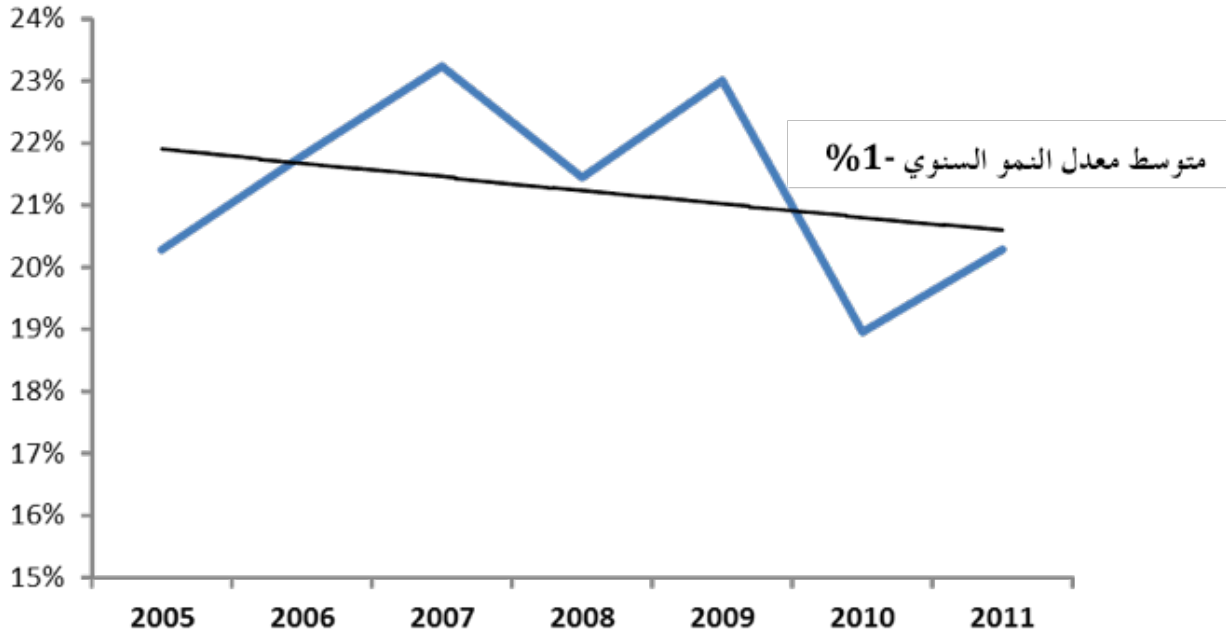
المصدر: حساب SIS للاستشارات

الرسم البياني 15 : تطور حصة السوق لمنتجي الاسمنت الاساسيين



المصدر: الجمعية المهنية للأسمنت و مجلس القيم المنقولة و حساب SIS للاستشارات.

## الرسم البياني 16 : تطور المرد ودية الاقتصادية لقطاع الاسمنت ما بين 2005 و 2011



مصدر: الجمعية المهنية للأسمنت و مجلس القيم المنقولة وحساب SIS للاستشارات

خلال السنوات السبع الماضية، سجلت المرد ودية الاقتصادية لقطاع الأسمنت انخفاضا ملحوظا بمتوسط 1 ٪ سنويا.

### الضريبة الخاصة على الإسمنت :

#### ◀ محرك للسياسة العمومية للإسكان، يؤثر سلبا على منتجي الاسمنت

قطاع الأسمنت من بين القطاعات القليلة في المغرب التي تخضع لضرائب خاصة. تم إحداث الضريبة الخاصة على الاسمنت بموجب قانون المالية لسنة 2002 بعد اتفاق بين الحكومة والجمعية المهنية للأسمنت. حدد مبلغ هذه الضريبة وقتها في 5 سنتيمات للكيلوغرام الواحد ، في سنة 2004 ارتفعت إلى 10 سنتيمات للكيلوغرام وفي سنة 2012 ارتفعت إلى 15 سنتيمات للكيلوغرام الواحد.

الموارد المحصلة من هذه الضريبة تذهب لصندوق التضامن للإسكان. هذا الصندوق يلعب دورا هاما في تمويل برامج مكافحة السكن غير اللائق. منذ أحداثها في سنة 2002 وحتى اليوم أتاحت هذه الضريبة للدولة مدا خيل بلغت 11,240 مليار درهم. وكان لها تأثير مهم على حركة قطاع الإسكان. في الواقع لقد أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا الصدد أن صندوق التضامن للإسكان يمثل عاملا محددًا في حركة السياسة العمومية للإسكان خلال التسع سنوات الماضية. منتجي الاسمنت يعتبرون أن هذه الضريبة غير مبررة وتساهم في تقليص هوامش أرباحهم. في حين يرى المستهلكون على أنها عامل ساهم في ارتفاع أسعار الأسمنت.

تعتبر الضريبة الخاصة على الإسمنت ابتكار مغربي و ساهمت في تقليص ملحوظ في اللجوء إلى الدين الخارجي والميزانية العامة للدولة لتمويل برامج مكافحة السكن غير اللائق. منذ إحداث هذه الضريبة سنة 2002، يمكن تلخيص حصيلة برامج محاربة السكن غير اللائق إلى غاية سنة 2011، على النحو التالي:

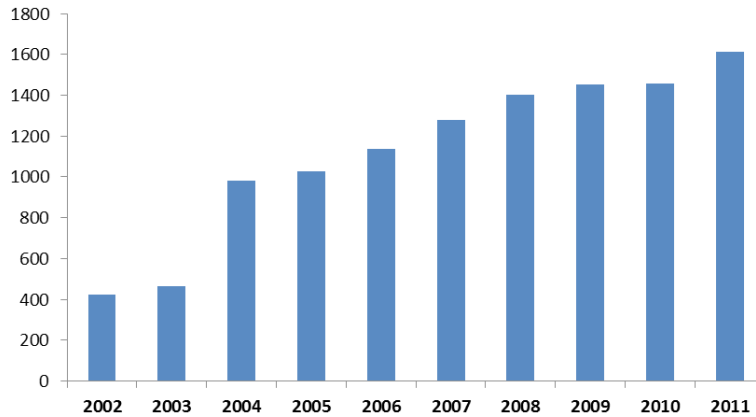
◀ بالنسبة لأحياء الصفيح بلغ عدد الأسر التي تم توطينها 180000 أسرة في 70 مدينة، ضمنها 46 مدينة أعلنت خالية من أحياء الصفيح؛

◀ وبلغ عدد الأحياء التي استفادت من عمليات التأهيل 250 حي في 55 مدينة.

استلهمت العديد من دول افريقيا وأمريكا اللاتينية هذه التجربة المغربية في تمويل برامج مكافحة السكن غير اللائق . هذه التجربة التي تم التنويه بها، أكثر من مرة، من قبل الهيئات الدولية، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية.

- ◀ المستهلك النهائي هو من يدفع الضريبة الخاصة على الاسمنت وقطاع الاسمنت ليس سوى قاطرة لهذه الضريبة؛
- ◀ تلعب الضريبة الخاصة على الاسمنت دورا مهما في تمويل سياسة الإسكان؛
- ◀ للضريبة الخاصة على الاسمنت تأثير مهم على حركية قطاع الإسكان في المغرب؛ لمنتجي الاسمنت نظرة سلبية حول الزيادة المتتالية للضريبة الخاصة على الاسمنت. هذه الزيادة قد تؤدي بشكل غير مباشر إلى انخفاض هامش أرباحهم.

### الرسم البياني 17: تطور موارد الضريبة الخاصة على الإسمنت (مليون درهم)



المصدر: وزارة الإسكان

## 6. المقارنة :

### ◀ موقع غير مريح للمغرب

لإعطاء التحاليل السابقة معنى، لا بد من تشخيص ومقارنة مستوى الوضع الحالي للقطاع بعينة من البلدان القريبة نسبيا من حالة المغرب. هذه العينة تتكون من تونس ومصر وتركيا.

يعتبر المغرب هو الأدنى بالمقارنة مع بلدان العينة بالنسبة لنصيب الفرد من استهلاك الاسمنت. في حين سجلت تونس أعلى استهلاك متبوعة بتركيا. ضعف الاستهلاك هذا في حالة المغرب يعود أساسا إلى:

◀ معدل تحضر منخفض نسبيا بحيث أن الوسط القروي لازال مأهولا ولكنه يستخدم كميات أقل من الاسمنت بالمقارنة مع المناطق الحضرية؛

◀ على الرغم من المجهودات التي يبذلها المغرب من أجل الرفع من إنتاج السكن وتطوير البنيات التحتية، تبقى هذه المجهودات غير كافية مقارنة مع الوزن الديموغرافي للدولة.

بخصوص سعر الاسمنت، تظهر مقارنة الأسعار المطلقة بأن الاسمنت مرتفع الثمن نسبيا في المغرب. بالمطلق، تونس (-34%) تبقى الأكثر تنافسية من حيث سعر الاسمنت متبوعة بمصر (-30%) وتليهم تركيا (-28%).

ارتفاع الثمن هذا يفسر بالانخفاض النسبي لتكلفة الطاقة في الدول الثلاث الأخرى وبسبب عوامل أخرى مثل المنافسة (تركيا):

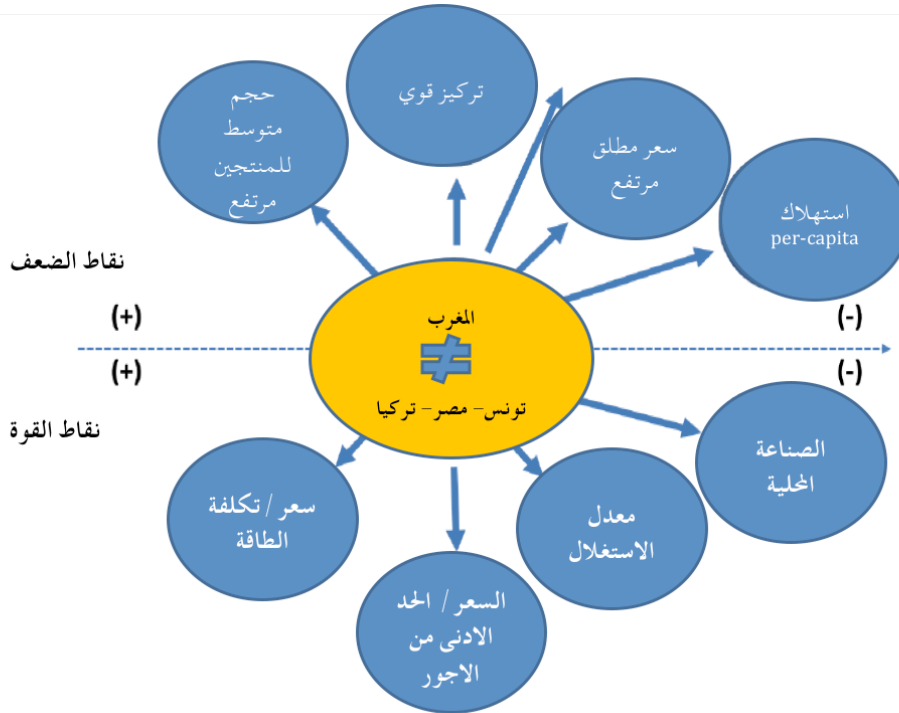
◀ السعر المنخفض لتكلفة الطاقة على مستوى كل بلد يضع المغرب في المرتبة التنافسية الثانية بعد تركيا (-18%). الثمن نسبيا مرتفع ففي تونس (+5%)، نفس الشيء بالنسبة لمصر (+180%).

◀ إذا اخذنا بعين الاعتبار الحد الأدنى للأجور في كل بلد فإن العلاقة السعر / الحد الأدنى للأجور تضع المغرب في المرتبة الثانية بعد مصر في حين هذه النسبة عالية جدا في تركيا.

◀ إن مقارنة السعر إلى الناتج الداخلي الخام للفرد الواحد يضع المغرب في اخر اللائحة. وهذا يفسر بالمستوى المنخفض نسبيا للناتج الداخلي الخام في المغرب مقارنة مع الوزن الديموغرافي.



تصميم رقم 4 : المقارنة : نقاط القوة ونقاط ضعف صناعة الإسمنت . ( السنة المرجعية 2010 )  
المصدر : world databank



معدل استغلال الطاقة الإنتاجية الحالية في المغرب مرتفع نسبيا (81 % ) سنة المرجع (2010 مقارنة مع البلدان الأخرى من العينة. وهذا المعدل مرتفع في تونس (92%) ومصر (92%).

بالنسبة لتركيا يصل هذا المعدل إلى 40.6% فقط. الوضع في المغرب يعكس سياسة استثمارية عقلانية ومثلى مقارنة مع البلدان الأخرى. التوسع في الطاقة الإنتاجية يتم تدريجيا تبعا لنمو احتياجات السوق المحلية. يفسر ارتفاع هذا المعدل بالنسبة لحالة تونس ومصر أساسا بالكميات الكبيرة المصدرة إلى الأسواق الدولية.

عدد منتجي الاسمنت جد مرتفع في تركيا (41) متنوعة بمصر وتونس. (6) ومتوسط الإنتاج لكل فاعل مرتفع جدا في مصر (4) وفي المغرب (3.6) . أما في تركيا فإن هذا المتوسط هو 2.59 مليون طن لكل منتج قط و 1.3 مليون طن لكل منتج في تونس. هذه المعطيات تبرز الملاحظات التالية:

- عدد منتجي الاسمنت في المغرب لا يزال منخفضا نسبيا بالمقارنة مع حجم السوق المغربية وعدد المنتجين في البلدان الأخرى من بلدان العينة؛
  - حجم المنتجين المغربية مرتفع نسبيا، الشيء الذي قد يكون مفيدا بالنسبة للسعر وبالتالي للمستهلك النهائي؛
  - يتم التوسع في الطاقة الإنتاجية في المغرب حسب نمو الحاجيات المحلية.
- بالنسبة للصادرات فإن المغرب هو الاستثناء بحيث أن صادراته غير مهمة وظرفية. في تركيا الصادرات تمثل 17 % من الإنتاج وفي تونس تمثل 13 % أما في مصر فتتمثل 4 % فقط .

الجدول 8: المؤشرات الرئيسية لقطاع الاسمنت على مستوى عينة من الدول المرجعية ( سنة المرجع 2010 )  
المصادر : Cembureau

المغرب	تركيا	مصر	تونس	
32	72,8	81,1	10,5	السكان ( بالمليون )
92,6	719,9	196,2	43,9	الناتج الداخلي الخام (بالمليون دولار الامريكي)
2900	9890	2420	4160	الناتج الداخلي الخام للفرد الواحد (بالدولار الامريكي)
222	448	31	177	الحد الادنى للأجور (بالدولار الامريكي)
0,11	0,10	0,03	0,07	كيلو واط في الساعة (بالدولار الامريكي)
18	106	43,3	7,78	الطاقة الانتاجية ( بمليون طن )
14,5	63,4	39,8	7,16	الانتاج
	11	1,4	0,92	التصدير
%0	%17	%4	%13	%الصادرات/ الانتاج
4	41	10	6	عدد المنتجين
4,5	2,6	4,3	1,3	الحجم المتوسط للمنتجين
3,6	1,5	4,0	1,2	متوسط الانتاج/المنتج
%81	%60	%92	%92	معدل الاستغلال
117,0	84,0	82,0	77,0	سعر الطن ( بالدولار الامريكي )
14,5	40,6	38,4	6,3	الاستهلاك المحلي ( بالمليون طن )
453	558	473	600	الاستهلاك للفرد الواحد ( بالكيلوغرام )
1,90	5,33	0,38	2,30	السعر / الحد الادنى للأجور
4,03	0,85	3,39	1,85	السعر/الناتج الداخلي الخام- للفرد ( *100 )

وكخلاصة لما سبق فالمقارنة أظهرت أن المغرب هو أقل نجاعة في مجال الاسمنت بالمقارنة مع البلدان الأخرى من العينة. ثلاثة عناصر تساهم في هذا الوضع : تكلفة الطاقة و العنصر الديموغرافي ومستوى التنمية الاقتصادية. ومع ذلك، فإن الصناعة المغربية في هذا القطاع تبقى قادرة على المنافسة مقارنة مع دول العينة.

## 7. تحليل المخاطر

### ◀ صناعة معرضة لعدة أنواع من المخاطر

تتعرض صناعة الاسمنت في المغرب والخارج لمخاطر شتى. ومن بين هذه المخاطر الكبرى هناك تكلفة الطاقة وتكاليف النقل والخصائص الكيميائية للمنتج التي تجعله قابلا للتلف وتأثير تقادم التكنولوجيا في هذا المجال. في الواقع يمكن تلخيص تأثير كل خطر على أداء هذا القطاع على النحو التالي:

- ◀ إن تكلفة الطاقة تمثل عامل إنتاج استراتيجي لصناعة الاسمنت و عنصر حاسم في القدرة التنافسية للمنتجين. فزيادة قدرها 10% من تكلفة الطاقة تؤدي لنقص مباشر في المردودية بنسبة 4%. للتصدي لهذا الخطر بدأ مهنيو الاسمنت في التوجه نحو مصادر طاقة بديلة<sup>8</sup> من شأنها أن تساهم في التقليل من تكاليف الإنتاج من ناحية، وضمان التحكم في مصادر الطاقة؛
- ◀ تكلفة النقل تشكل عنصرا هاما في القدرة التنافسية للمنتجين لضمان إمدادات الأسواق الجهوية. هذا العامل يرتبط هو الآخر بتكلفة الطاقة. تكلفة النقل تؤدي إلى ارتفاع السعر بنسبة 5% لكل طن ولكل كيلومتر.

8 المحطة الريحية المحدثة سنة 2005 من طرف لافارج بطوان هي الاولى من نوعها. وتتكون من 12 مولدا هوائيا بقوة تعادل 850 كيلو واط لكل واحد منها. ويصل مبلغ الاستثمار إلى 108 مليون درهم. ومصنع تطوان هو أول مصنع في العالم يتوفر على محطته الريحية الخاصة.

- ◀ تقلبات صناعة البناء و الأشغال العمومية: قطاع الأسمنت يرتبط بشكل أساسي بحالة قطاع البناء و الأشغال العمومية. وقد أظهرت الأزمة الأخيرة للعقار الأثر المباشر لهذا القطاع على جميع فروع المواد، ولا سيما على قدرة هذا القطاع بشكل عام في صناعة البناء والتشييد؛
- ◀ تكاليف التخزين تمثل ما بين 2 % إلى 5 % في البنية العامة لتكلفة الاسمنت؛ وتأثير تقادم التكنولوجيا المستخدمة في هذا القطاع يخلق تكاليف إضافية في مجال البحث والتطوير للحفاظ على القدرة على المنافسة؛
- ◀ اتفاقات التجارة الحرة التي وقعها المغرب مع البلدان المنافسة في هذا المجال؛
- ◀ الزيادات المتتالية في الضريبة الخاصة على الاسمنت التي يمكن أن تؤثر بشكل غير مباشر على هامش ربح منتجي الاسمنت؛
- ◀ المخاطر المرتبطة بالتلوث الناجم عن هذا القطاع مما يدفع بمنتجي الاسمنت إلى الاستثمار بشكل مستمر في مجالات البحث والتطوير لجعل صناعتهم أقل تلوثا.

## 8. تحليل تنافسية سوق الأسمنت

يهيمن على سوق الاسمنت بالمغرب منذ 2011 خمسة منتجين يتواجدون في السنة عشرة جهة للمملكة. ثلاث شركات تهيمن على حوالي 78 % من الطاقة الإنتاجية و 85 % من إنتاج الأسمنت. الوضع في الجهات ليست متجانسا. فالتركيز قوي جدا في بعض الجهات وضعيف في جهات أخرى. مجموع المؤشرات يعطي انطباعا قويا بأن سوق الأسمنت هو في حالة احتكار القلة. المؤشرات التي تقيس التركيز تؤكد هذه الفرضية.

ويطرح سؤالين على هذا المستوى:

- ◀ هل ظاهرة تركيز سوق الاسمنت حالة خاصة بالمغرب أو سمة عامة لهذا القطاع في جميع أنحاء العالم؟
- ◀ كيف يؤثر هذا التركيز على تنافسية سوق الاسمنت؟

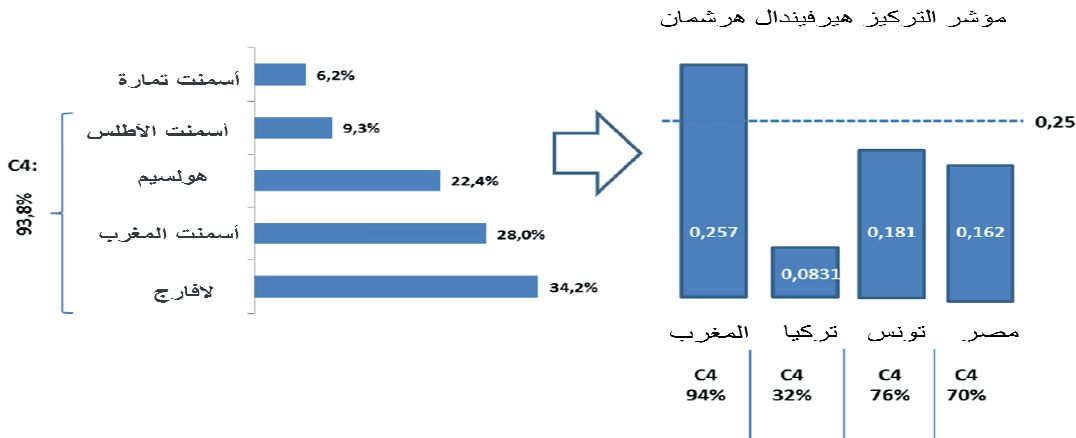
الجزء التالي من هذا التقرير يحاول تقديم إجابات موضوعية لكل هذه الأسئلة.

### أ. مؤشرات تركيز سوق الاسمنت

مما لا شك فيه أن قطاع الأسمنت في المغرب الذي يسيطر عليه خمسة منتجين، يتمتع بدرجة عالية من التركيز، وهذا ما تظهره مختلف المؤشرات التي تقيس مستوى التركيز بهذا القطاع. معدل التركيز، والذي يقدر حصة السوق المتراكمة للشركات الأربعة الأولى ب 94 % . ويعتبر هذا المعدل مرتفعا جدا ويدل على تركيز قوي لسوق الأسمنت.

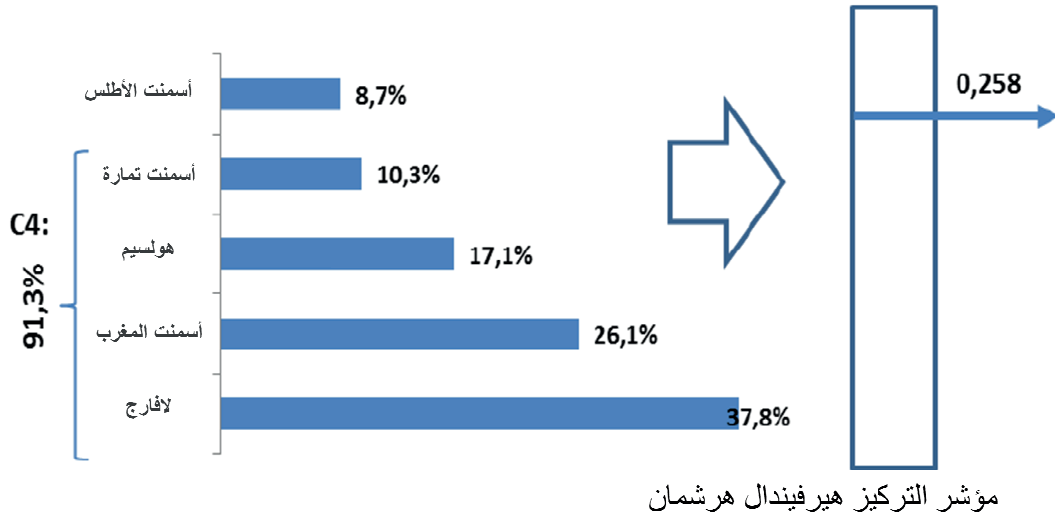
مؤشر هيرشمان هيريندال، الذي يعرف بالمجموع التربيعي لحصص السوق يبلغ 0.2570 . هذا المستوى العالي يشير إلى وجود تركيز عالي لسوق الأسمنت. على سبيل المقارنة يصل هذا المؤشر إلى 0.0831 في صناعة الاسمنت في تركيا، و يبلغ 0,1810 في تونس و 0,1620 في مصر.

الرسم البياني 18 : توزيع أسهم السوق ( محسوب على أساس الإنتاج ) للأسمنت حسب منتجي الاسمنت الخمسة



يتضح هذا التركيز من خلال متغيرات أخرى مثل: رقم المعاملات والأرباح والقدرة الانتاجية لهذه الشركات.

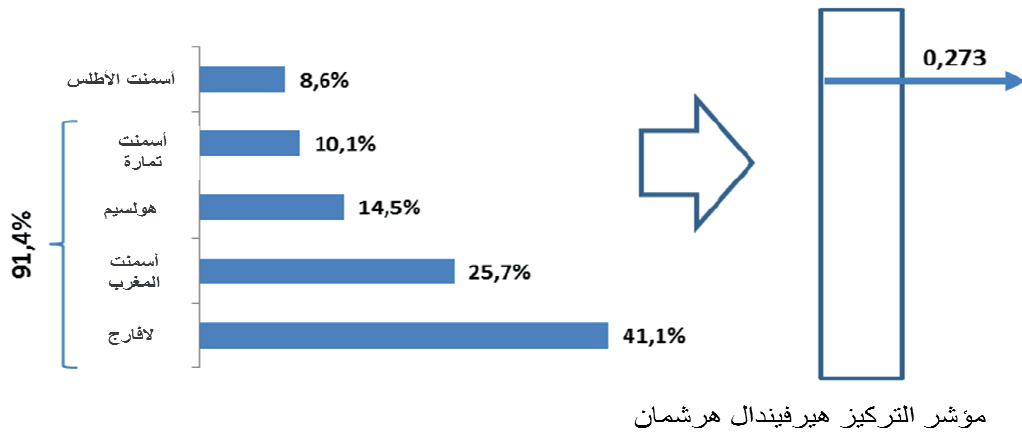
الرسم البياني 19 : توزيع حصص السوق ( محسوبة على أساس رقم المعاملات ) للأسمنت حسب منتجي الاسمنت الخمسة



المصدر: الجمعية المهنية للأسمنت ومجلس القيم المنقولة، سنة المرجع 2011 .

أربعة منتجين للإسمنت (لافارج و أسمنت المغرب و هولسيم المغرب و أسمنت تمارة ) يمثلون 91.3 % من رقم معاملات القطاع سنة 2011.

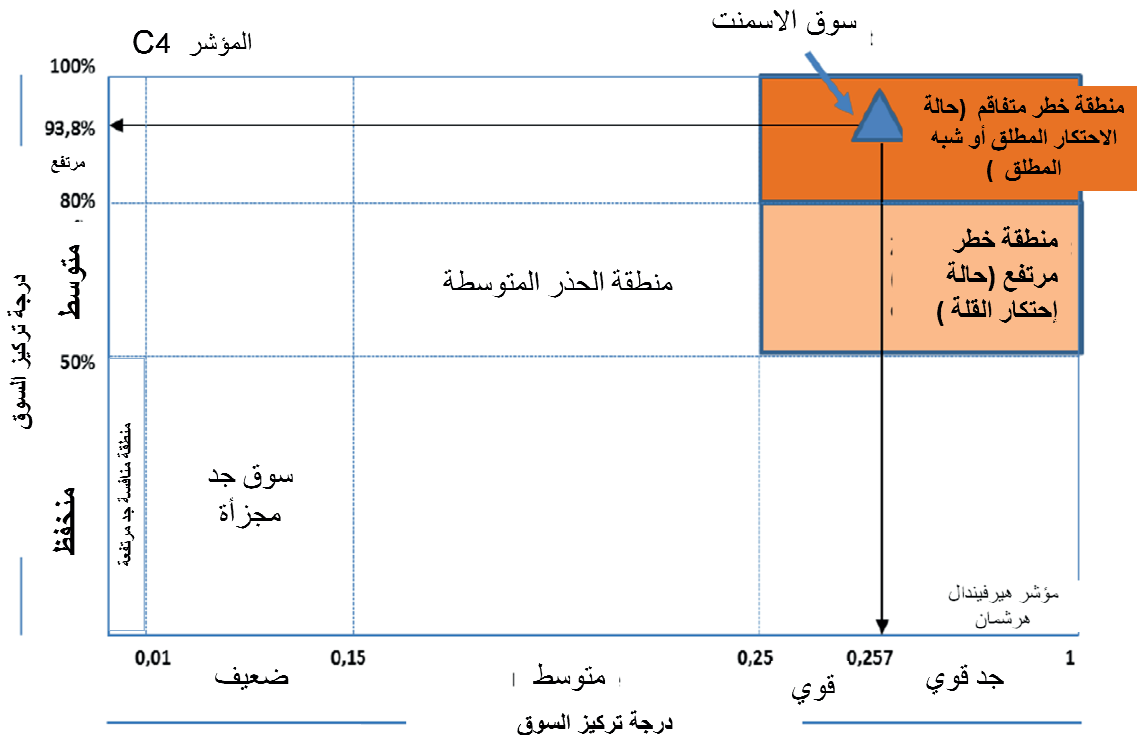
الرسم البياني 20 : توزيع حصص السوق ( محسوبة على أساس النتيجة الصافية) حسب منتجي الاسمنت الخمسة



المصدر: الجمعية المهنية للأسمنت ومجلس القيم المنقولة، سنة المرجع 2011 .

أربعة منتجين للإسمنت (لافارج و أسمنت المغرب و هولسيم المغرب و أسمنت تمارة ) يمثلون 91.3% من النتيجة الصافية للقطاع سنة 2011.

### الرسم البياني 5 : تحليل تركيز سوق الاسمنت حسب مؤشر هيرفيندال هرشمان والمؤشر C4



المصدر: الجمعية المهنية للأسمنت ومجلس القيم المنقولة وحساب sis للاستشارات، سنة المرجع 2011 .

الرسم البياني اعلاه يوضح أن سوق الأسمنت هي في الواقع في وضع احتكار القلة. التحليل حسب الجهات يزيد من تفاقم هذا الوضع. بالنسبة للجهات الستة عشرة يقارب مؤشر هيرفيندال هرشمان قيمة 0.25. وبالنسبة لثمانية جهة تتجاوز قيمة مؤشر هيرفيندال هرشمان عتبة 0.5 . مما يعني أن جميع الأسواق الجهوية توجد في منطقة الخطر المتفاقم (وضع الإحتكار المطلق وشبه الإحتكار المطلق).

تحليل الترابط بين وزن الأسواق الجهوية و مؤشر هيرفيندال هرشمان يظهر أنه ضعيف جدا.  $R^2 = 0.16$  بالفعل على مستوى ثلاثة أسواق جهوية كبرى يقع مؤشر هيرفيندال هرشمان في ثلاثة مستويات مختلفة. عدة تفسيرات مقنعة يمكن إعطائها لهذه الظاهرة:

- في الأسواق الجهوية الكبرى يحاول جميع المنتجين المحافظة على حصتهم من السوق أو الحصول على حصص إضافية ولو على حساب هامش الربح ؛
- نفس الجهة يمكن أن تتعرض لاكتساح من الداخل أو من منطقة مجاورة، تقع ضمن النطاق الذي يضمن القدرة التنافسية للمنافس؛
- في جميع الجهات هناك على الأقل شركة مهيمنة واحدة. هذه الشركة هي التي تحدد السعر. هذا الوضع يفرض عليها عدة إكراهات لتبقى مهيمنة: توسيع دائم للطاقة الانتاجية وتحكم في تكاليف الإنتاج وتحكم في تكلفة النقل،....

**الجدول 9: توزيع الجهات الستة عشرة وفقا لمؤشر هيرفيندال هرشمان ووزن السوق ومؤشرات حصص المهيمن في السوق الجهوية و حصص المهيمنين الاثنتين الاولين في نفس السوق الجهوية.**

الجهات	مؤشر هيرفيندال هرشمان	وزن السوق	حصص المهيمن في السوق الجهوية	حصص المهيمنين الاثنتين الاولين في نفس السوق الجهوية
تادلة – أزيلال	0,266	5%	100%	100%
فاس – بولمان	0,299	5%	100%	100%
الدار البيضاء الكبرى	0,307	15%	98%	100%
الرباط – سلا- زمور – زعير	0,326	8%	70%	100%
الغرب – الشراردة – بني حسن	0,352	5%	57%	84%
مراكش – تانسيفت – الحوز	0,358	10%	50%	75%
دكالة – عبدة	0,395	6%	36%	60%
الشاوية – ورديفة	0,414	5%	43%	67%
مكناس – تافيلالت	0,566	6%	73%	86%
تازة- الحسيمة - تاوانات	0,582	5%	52%	86%
الشرق	0,681	8%	48%	70%
طنجة- تطوان	0,760	11%	80%	100%
سوس – ماسة – درعة	0,937	10%	97%	99%
كلميم – السمارة	0,963	2%	53%	70%
وادي الذهب – لكويرة	1,00	0%	87%	95%
العيون – بوجدور – الساقية الحمراء	1,00	1%	48%	66%

المصدر: الجمعية المهنية للأسمنت وحساب SIS للاستشارات

ما الآثار المترتبة عن هذه النتائج المتعلقة بقياس تركيز قطاع الأسمنت على درجة تنافسية هذا القطاع؟ هل قيمة هذه المؤشرات كافية للحكم على ضعف التنافسية في هذا القطاع؟ هل يمكن تأكيد أو نفي وجود تفاهم ضمني بين المنتجين الأمر الذي يمنع أسواق الاسمنت الجهوية من الإشتغال بكل حرية تبعا لقانون العرض والطلب؟

يمكن إعطاء أجوبة لكل هذه الاسئلة من خلال الملاحظات التالية:

◀ اليوم توجد 88% من الأسواق الجهوية في وضع الاحتكار أو احتكار القلة. الأسواق الجهوية تعمل وفقا لقانون الاكثر قوة. الشركة المهيمنة في هذا السوق هي التي تقوم بتحديد السعر. وهكذا يلزم المنتجين الضغار موازنة أسعارهم مع سعرها. السؤال الذي يطرح نفسه هل هذا السعر قادر على المنافسة أم لا؟ الجواب هو نعم، لأنه في السوق الجهوية نفسها هناك أربعة عناصر هامة تؤكد هذا الأمر:

- بجانب كل منتج مهيم هناك حصص أكثر أو أقل أهمية للمنتجين الآخرين. هذا المهيمن أو المهيمنين (إذا كان اثنان) يحاول الحفاظ على حصته من السوق. المنافسون الذين يملكون حصصا صغيرة يلعبون عموما لصالح المنافسة. انهم يبحثون دائما عن زيادة

حصصهم في نفس السوق الجهوية من خلال ثلاثة عناصر: التكاليف المتغيرة وهامش الربح وتكلفة النقل؛

- المهيمين يقوم باستعمال جميع متغيرات التكلفة وبصفة خاصة : مكونات تكلفة الانتاج وخاصة تكلفة الطاقة وتكلفة النقل التي تبقى حاسمة في المنافسة في كل سوق جهوية. أسمنت الاطلس مثال ملموس لهذه الاستراتيجية التنافسية. لقد نجح هذا المنتج الجديد في الحصول على حصة مهمة في عدة أسواق جهوية من خلال متغيرين مهمين: هامش الربح وتكلفة النقل لاكتساح أسواق جهوية يهيمن عليها منتجين كبار سابقين؛
- تجار التقسيط والجملة، والذين لهم وزن مهم في شبكة التوزيع يتفاوضون بشكل عام مع كل منتج للظفر بأفضل الاسعار مما يساهم في تعزيز المنافسة؛
- إنتظام أسعار السوق هو مؤشر يكشف تأثير المنافسة بين المنتجين.
- ◀ مصنعي قطاع الإسمنت يدركون جميعا أن حرب مفتوحة على الأسعار يمكن أن تدمر هذا القطاع. هذا السلوك العقلاني، ولكن المضاد لكل تنافسية سمح لمنتج صغير بحجم اسمنت تمارة بالبقاء حتى الان في السوق. علما أن المصنعين الآخرين قادرين على الاستحواذ على مجموع حصصه في الأسواق الجهوية.
- ◀ طبيعة هذه الصناعة تتطلب إستثمارات كبيرة ومستوى مردودية يسمح للمنتجين بمواجهة مخاطر جد عالية و بشكل مستمر: تغيير في تكلفة الطاقة وتقدم التكنولوجيا وتكلفة النقل ووضعية قطاع البناء والأشغال العمومية،
- ◀ مردودية القطاع عادية نسبيا مقارنة مع مردودية قطاعات أخرى أقل عرضة لمخاطر من نفس الحجم والطبيعة. تحليل هذه المردودية يبين أنها في اتجاه إنخفاضي مع الوقت. خلال نفس الفترة، ترتفع تكاليف المدخلات (النقل والطاقة واليد العاملة) في حين أن الأسعار لم ترتفع بنفس الوتيرة خلال الفترة نفسها. هذه العوامل تشجع المنافسة القوية بين منتجي الاسمنت ولكن هذه المنافسة لا تصل إلى درجة القضاء على المنافسين.
- ◀ عدم وجود واردات من الاسمنت عنصر مهم أيضا مما يدل على ان السعر المحلي يبقى جد تنافسي في سوق مفتوحة على المحيط الدولي؛
- ◀ معدل استغلال الطاقة الانتاجية هو في حدود 75%. هذه القدرات الغير المستغلة التي تتجاوز 40% بالنسبة لبعض مصنعي الاسمنت هي في صالح زيادة وتقوية المنافسة.

## ب. وجهة نظر الفاعلين:

لقد تم تمييز الدراسة الحالية حول التنافسية في قطاع الأسمنت من قبل الفاعلين في القطاع.

بالنسبة إليهم فهي فرصة من شأنها أن تلقي مزيدا من الضوء على الكثير من مناطق الظل في هذا القطاع الصناعي الرأسمالي الكثيف الذي يديره عدد قليل من الفاعلين.

غير أن المقابلات التي تم إجراؤها مع المنتجين تشير إلى وجود منافسة حقيقية بينهم وتأخذ كدليل المعركة المستمرة في البحث عن أسواق جديدة والاهتمام المتزايد الذي يحظى به قسم التسويقي في وحداتهم. وتأخذ كدليل أيضا وصول وشيك لمنتجين مغاربة جدد والعديد من المشاريع الدولية المزمع خلقها في المغرب والتي هي حاليا قيد الدراسة: يتداول الحديث مشروع من جزر الكناري وآخر من قبل المجموعة الإسبانية Lubasa ومشروع آخر في منطقة الناظور. هذه المشاريع متوقفة بسبب الأزمة المالية الأخيرة، ولكنها قد تعاود الظهور بسرعة حين تتحسن وضعية أسواق البناء والسياحة في المغرب.

السؤال المرتبط بالارتفاع الغير معقول لهوامش الربح تمت إثارته وتم الاعتراف به جزئيا، ولكن المسؤولين شددوا على تكلفة المدخلات وبصفة خاصة عامل الطاقة الذين يتغير سعره بانتظام خصوصا بالنسبة لمصادر الطاقة في السوق الدولية (فحم البترول).

المنتجين يغضبون من عدم الفهم الذي يعتبرون أنفسهم ضحاياه، ويتمنون توعية المستهلكين حول عدم وجود أساس لتلك السمعة التي تضر بصورة علامتهم التجارية.

توحيد الأسعار وعدم الشفافية في السوق، تظهر تشوهات لدرجة العثور على إسمنت شركة لافارج، الاسمنت الذي يتم إنتاجه في بوسكورة يباع في مراكش بسعر أرخص من سعر الدار البيضاء. هذه الانتقادات لا يوجهها فقط مهني قطاع البناء بل حتى باعة الجملة والتجار يشتكون من عدم وجود شفافية في السوق.

والعديد من النقاد لهذه الصناعة يعتمدون على سوء الفهم هذا لبناء حججهم التي تذهب في اتجاه إثبات وجود اتفاقات غير مشروعة.

- يمكن تلخيص النتائج الرئيسية التي تنتبثق عن هذه المحادثات المباشرة هي كما يلي:
- تشجيع استخدام مصنعي الاسمنت للطاقة الأقل تلوثا للحد من تكاليف الطاقة والآثار الضارة بالبيئة؛
- يجب أن يخضع لضريبة أكبر المنتجين الذين يلوثون البيئة وفقا للقوانين المعمول بها؛
- ضرورة خفض تكاليف الإنتاج من خلال استخدام تكنولوجيات أكثر نجاعة وتحديث الموجود منها والاستخدام الأفضل للموارد البشرية والتكوين المستمر؛
- التواجد في جميع أنحاء التراب الوطني على مقربة من الأسواق؛
- يجب التخطيط للاستثمارات بشكل جيد في الوقت المناسب لتحسين تلبية الاحتياجات في المستقبل؛
- وفود فاعلين جدد يمكن أن يخلق عدم توازن بين القدرة الإنتاجية والطلب؛
- تعزيز الرقابة على الأسعار في شبكة التوزيع التي تستفيد بشكل أكبر من الضغوط الظرفية في الأسواق الجهوية؛
- ضرورة تشديد الرقابة بخصوص جودة الاسمنت من خلال هيئة مستقلة؛
- تحاول شركات الاسمنت التكيف بشكل أفضل مع الاتجاهات الجديدة في استهلاك الاسمنت من خلال إنشاء فروع متخصصة في الخرسانة جاهزة الاستخدام؛
- بالنسبة للوفاد الحديث على سوق الإسمنت، فإنه لم يواجه أية صعوبة أو إكراه. بالنسبة له معركة النفاذ إلى السوق هو أساسا ذات طبيعة تجارية متمحورة حول استدراج عروض التجار وتقديم عروض عن قرب للعملاء؛
- المنتجين يدركون أن أي زيادة في الطاقة الإنتاجية غير مخطط لها من المرجح أن تمارس ضغطا قويا على الأسعار وبالتالي على هوامش الربح. وكل انخفاض لهذه الهوامش يشكل خطرا على استدامة هذه الصناعة عالية التكنولوجيا ورأس المال؛
- لا يتوفر مهنيو الإسمنت على معطيات كافية وموثوقة بشأن النمو المستقبلي لقطاع البناء والأشغال العمومية تسمح لهم بالتخطيط السليم للاستثمارات لزيادة الطاقة الإنتاجية. الوقت الفاصل ما بين اتخاذ القرار الاستثماري وبدء عمليات الاستغلال يمارس ضغوطا على الأسعار؛
- قطاع الأسمنت مرتبط بدرجة كبيرة بقطاع البناء والخدمات العمومية الذي يتميز بهيمنة القطاع الغير مهيكلة وقلة المعلومات والموسمية. كل مشاكل قطاع البناء والخدمات العمومية تنعكس على قطاع الأسمنت. الموسمية تخلق مشاكل كبيرة لمهنيي الأسمنت الذين يضطرون لتلبية طلب مرتفع خلال فترات قصيرة جدا، مع العلم أن الأسمنت المنتج يصعب تخزينه. هذه التوترات الظرفية عادة ما تكون مربحة بالنسبة للمضاربين.

## 9. خلاصة عامة

يهيمن على قطاع الاسمنت في المغرب عدد قليل من المنتجين. ويتميز هذا القطاع بوجود قوي للشركات متعددة الجنسيات. وقد نمت قدرة انتاج الاسمنت بشكل كبير خلال العقد الماضي لتلبية حاجيات السوق المحلية. اليوم تتجاوز هذه القدرة الإنتاجية الطلب المحلي. ومع ذلك، فإن معدل استغلال هذه القدرة لا يزال مرتفعا. تغطي وحدات الإنتاج لمصنعي القطاع الخمسة كل الجهات تقريبا.

العرض من الاسمنت يهم أساسا منتوجين معييين: إسمنت بورتلاند المركب 45 ( 60% ) وإسمنت بورتلاند المركب 35 ( 30% ).

لقد نما إنتاج الأسمنت بنسبة 7.2% على مدى العقد الماضي (2000-2011) بينما الواردات والصادرات من الأسمنت ضئيلة تقريبا.

السكن هو المستهلك الرئيسي للأسمنت متبوعا بالأشغال العمومية. ويهيمن على شبكة التوزيع التجار الذين يمكنهم بيع منتجات أكثر من منتج واحد. هؤلاء التجار يلعبون دورا هاما في تنظيم سوق الاسمنت. نما استهلاك الاسمنت بنسبة 7.2% على مدى العقد الماضي (2000-2011). وقد تعزز هذا الاتجاه من خلال تطور قطاع البناء والأشغال العمومية كما أن نقل الاسمنت هو جزء لا يتجزأ من استراتيجيات التسويق للمنتجين.



يتركز استهلاك الاسمنت في ست جهات من المملكة. ويعتبر التمتع قرب الأسواق المستهدفة رصيذا استراتيجيا لمهني الاسمنت. التمتع الجهوي لمهني الاسمنت يتحكم فيه حجم السوق وإمكانية نموه المستقبلي. هيكله حصص الأسواق الجهوية تكشف عن تقسيم ضمني للسوق الوطني بين أربعة من الفاعلين القدامى في قطاع الاسمنت. توزيع حصص الأسواق الجهوية يبين أن 38% من الأسواق المحلية هي في وضع احتكار مطلق أو شبه احتكار مطلق و 50% منهم في وضع احتكار القلة.

لا يخضع تنظيم سعر الإسمنت لأي سلطة بل يحكمه قانون العرض والطلب فهو يرتبط بشكل كبير بتكلفة الطاقة وتكلفة النقل. هناك نوع من التجانس في سعر الاسمنت بالنسبة لهذه الصناعة التي يهيمن عليها خمسة منتجين مما يعطي انطباع بوجود اتفاق ضمني على السعر وهو الأمر الذي لم يتم التحقق منه من خلال البحوث التي تم القيام بها في هذا الاتجاه.

نمو سعر الاسمنت يبقى معتدلا نسبيا مقارنة بباقي المدخلات الاستراتيجية الأخرى ( الرمل والخشب و تكلفة الطاقة، والصلب، ... ) كما أن تأثير التمتع على سعر الاسمنت غائب تماما، الأمر الذي يدعو للاستغراب. ويمكن تفسير ذلك من خلال التمتع الجغرافي لوحدات الإنتاج من جهة وتكاليف النقل لهذه المادة القابلة للتلف مما يصعب الوصول إلى الأسواق بالنسبة لغير المتوقعين بصفة جيدة؛

المنافسة القوية في نظام التوزيع تلعب لفائدة بعض التنظيم في السوق. على هذا المستوى، تلعب ضغوط السوق بشكل عام لصالح الموزعين.

لافارج، أول منتج للأسمنت، تستحوذ على أكبر حصة من السوق وأيضا لديها أعلى مستويات المردودية وأكبر طاقة إنتاجية. على الرغم من نقاط القوة هذه، لم تتمكن هذه الشركة من المحافظة على وضعها المهيمن في السوق على مدى السنوات الخمس الماضية. لكن موقعها يعطيها إمكانية توسيع أنشطتها على كل التراب الوطني في المستقبل. وكان مجيئ أسمنت الأطلس لسوق الأسمنت على حساب كبار المنتجين. وتمكن خلال سنة واحدة من ضمان حصة من السوق تبلغ 9% وتسليم الاسمنت إلى 70% من جهات المملكة. الحصص من الأسواق الجهوية التي ظفرت بها أسمنت الأطلس كانت أساسا على حساب لافارج وأسمنت المغرب.

الفترة 2007-2011 شهدت تحسنا ملحوظا في المردودية على الرغم من الظروف الاقتصادية الصعبة نسبيا، وهذا يرجع أساسا إلى نمو قطاع البناء والأشغال العمومية. قطاع الأسمنت هو نسبيا أكثر دائنية مقارنة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى.

المردودية الاقتصادية لهذا القطاع أقل من مردودية العقار والاتصالات السلكية واللاسلكية. المردودية التجارية لهذا القطاع تقع في مستوى ما بين مردودية العقار ومردودية الاتصالات السلكية واللاسلكية، نفس الشيء بالنسبة للمردودية المالية.

المستهلك النهائي هو من يدفع الضريبة الخاصة على الاسمنت، وقطاع الاسمنت ليس سوى قاطرة لهذه الضريبة. تلعب الضريبة الخاصة على الاسمنت دورا مهما في تمويل سياسة الإسكان. للضريبة الخاصة على الاسمنت تأثير مهم على حركية قطاع الإسكان في المغرب. لمنتجي الاسمنت نظرة سلبية حول الزيادة المتتالية للضريبة الخاصة على الاسمنت. هذه الزيادة قد تؤدي بشكل غير مباشر إلى انخفاض هامش أرباحهم.

أظهرت المقارنة أن المغرب هو أقل نجاعة في مجال الاسمنت بالمقارنة مع تجارب دولية أخرى. ثلاثة عناصر هي في غير صالح المغرب في هذا المجال: تكلفة الطاقة والعنصر الديموغرافي ومستوى التنمية الاقتصادية. ومع ذلك، فإن الصناعة نفسها تبقى قادرة على المنافسة مقارنة بتجارب دولية أخرى.

تتعرض صناعة الاسمنت في المغرب والخارج لمخاطر شتى. ومن بين هذه المخاطر الكبرى هناك تكلفة الطاقة وتكاليف النقل والخصائص الكيميائية للمنتج التي تجعله قابلا للتلف وتأثير تقدم التكنولوجيا في هذا المجال. وبشكل عام، هذه المخاطر يجب أن تؤثر على مردودية هذا القطاع. على الرغم من المستوى المرتفع للتركيز المسجل في هذا القطاع، فإنه من الصعب قياس تأثيره على تنافسية هذا القطاع دون اخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى حاسمة. من بين المتغيرات التي تم تحديدها في هذا القطاع هناك مستوى الأسعار وتطوره في الزمن ثم مردودية هذا القطاع وتطورها في الزمن بالمقارنة مع القطاعات الأخرى ومع المخاطر التي يتعرض لها هذا القطاع ودور نظام التوزيع في تنظيم السوق ومعدل استغلال الطاقة الإنتاجية القائمة وانفتاح الاقتصاد المغربي على التجارة الدولية (إمكانية). اخذ كل هذه العناصر بعين الاعتبار يكشف عن منافسة ناجعة و في صالح استدامة صناعة الإسمنت وكذا المستهلك النهائي.

على ضوء نتائج هذه الدراسة، فإننا نقترح التوصيات التالية لتنافسية أفضل بالنسبة لهذا القطاع :

- 
- ◀ ضرورة تشجيع المزيد من الاستثمار في هذا القطاع لتلبية الاحتياجات المستقبلية لنمو قطاع البناء والأشغال العمومية؛
  - ◀ ضرورة مراقبة جودة مختلف منتجات الأسمنت عن طريق هيئة مستقلة؛
  - ◀ إظهار أسعار الخروج من المصنع؛
  - ◀ ضرورة تنظيم شبكة التوزيع التي تستفيد بشكل كبير من التوترات الظرفية وتلجأ للمضاربة؛
  - ◀ قيام كل المنتجين بنشر معلومات محدثة حول أنشطتهم؛
  - ◀ نشر معلومات محدثة تتعلق بجميع جوانب إنتاج الأسمنت: القدرة الإنتاجية، والمؤشرات المالية، والتوظيف، ...؛
  - ◀ تشجيع منتجي الإسمنت على الاستثمار في إنتاج الطاقة النظيفة؛
  - ◀ ضرورة مراجعة نص القانون المتعلق بالضريبة الخاصة على الإسمنت من أجل تحديد الطرف أو الأطراف التي تتحمل هذه الضريبة ومدتها؛
  - ◀ تعزيز دور المواطنة عند منتجي الإسمنت في مجال التشغيل والتنمية المستدامة.

مجلس المنافسة  
[www.conseil-concurrence.ma](http://www.conseil-concurrence.ma)

## 4 - المواد المدعمة في إطار نظام المقاصة

تم إنجاز هذه الدراسة تبعاً لرأي مجلس المنافسة الصادر في 11 يوليو 2010 حول إمكانيات تحرير المواد والخدمات ذات الأسعار المقننة بناءً على إحالة من طرف رئيس الحكومة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الهدف كان مقرراً بلوغه بشكل قانوني قبل ممت سنة 2010، لكن هذا الأجل تم إرجاؤه إلى سنة 2014. وفي هذا الصدد، وجب التذكير بأن مجلس المنافسة، إلى جانب توصيته للحكومة بالاحتفاظ بالأوضاع على حالها، التزم بإنجاز دراسة حول إمكانيات تحرير أسعار المواد والخدمات المعنية، خصوصاً فيما يتعلق بتلك المدعمة في إطار المقاصة.

وانطلاقاً من هذه الاعتبارات، فإن هاته الدراسة تتوخى، في القسم الأول منها، توضيح الميكانيزمات التي تنظم المسالك الثلاثة للقمح الطري، والسكر، والمواد النفطية، وتقييم الوضع الموزاني والسوسيو-اقتصادي للدعم الممنوح لهذه المسالك، قبل التركيز على مكامن الخلل الوظيفي التي تم التوصل إليها.

أما على مستوى القسم الثاني من هذه الدراسة، فقد تم اقتراح بعض أرويات الإصلاح، وذلك اعتماداً على مقارنة مع بعض التجارب الدولية في هذا المجال. وينبغي التوضيح بأن الأمر يتعلق ببعض سيناريوهات التفكير التي يمكن أن تشكل مرتكزات للحكومة في إرادتها لتشجيع المنافسة في القطاعات المعنية، مع الحفاظ على القدرة الشرائية للمستهلكين المستهدفين وتحسين تنافسية النسيج الإنتاجي.

## القسم الأول: تشخيص الأوضاع

### الجزء I : سير وتنظيم المسالك

#### 1.1. مسلك دقيق القمح الطري

ينبغي التوضيح بأن تحليل مسلك دقيق القمح الطري لايهم في هذه الدراسة سوى كميات القمح المسوقة والمحتسبة من طرف المكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني. ويبلغ متوسط الكمية المسوقة من الدقيق في هذا الإطار 32,7 مليون قنطار في السنة.

كما تجدر الإشارة إلى أن المتدخلين في السوق هم المنتجون أو الفلاحون، ثم المخزنون الذين يعتبرون بالإضافة إلى أنشطة التخزين متعاملين يقتنون موادهم من الفلاحين أو يستوردون في حالة خصائص في الإنتاج الوطني؛ وفي المقام الثالث نجد أصحاب المطاحن الذين يقتنون القمح من المخزنين ويبيعون الدقيق للموزعين أي بائعي الجملة والتفصيل. وبعد عملية الطحن، فإن القمح الطري يفضي إلى نوعين من المواد: الدقيق الحر والدقيق المدعم<sup>1</sup>.

ويمكن النظام المعمول به، انطلاقاً من سعر مرجعي محدد بموجب قرار وزاري مشترك، من اقتناء القمح الطري بسعر متفاوض عليه بين المخزنين والمنتجين. ويستعمل هطا القمح الذي يتم تخزينه في مستودعات مصرح بها لدى المكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني من إنتاج نوعين أساسيين من الدقيق: الدقيق الحر (الدقيق الممتاز وباقي أنواع الدقيق الحر)، و الدقيق المدعم (الدقيق الوطني للقمح الطري FNBT والدقيق الخاص بالقمح الطري FSBT).

#### أ- الدقيق الوطني للقمح الطري

يستفيد هذا النوع من الدقيق من الدعم في كل مراحل المسلك ابتداءً من إنتاج الحبوب حتى مرحلة توزيع الدقيق. كما أن الأئمة المطبقة على هذا الدقيق أو على الدقيق المستعمل لإنتاجه محددة من طرف الإدارة سواء على مستوى المخزنين أو أصحاب المطاحن أو الموزعين وصولاً إلى المستهلك.

وعلى هذا المستوى، تجدر الإشارة إلى أن كلا من المخزن وصاحب المطحنة ملزمون ببيع إنتاجهما بأسعار محددة من طرف السلطات العمومية، مع العلم أن هذه الأسعار تحدد قيمتها في مستوى أقل من الأسعار التي تتضمن المصاريف والهوامش. وهنا يتدخل الدعم الممنوح من طرف السلطات العمومية لسد الفرق بين نوعي الأسعار.

وينبغي التذكير من ناحية أخرى أنه بالإضافة إلى هذا الدعم، فإن المخزن يستفيد من تعويض عن التخزين يساوي درهين للقنطار عن كل خمسة عشر يوماً، بالنسبة لكميات القمح المخزنة خلال الفترة المحددة بواسطة القانون الجاري به العمل<sup>2</sup>.

1 يشمل الدقيق المدعم نوعين من الدقيق: الدقيق الوطني للقمح الطري والدقيق الخاص بالقمح الطري والذي يخص في المتوسط استهلاكاً يقارب 9 ملايين قنطاراً في السنة.  
2 هذا التعويض عن التخزين لا يمنح، إذا تعلق الأمر بالقمح المستعمل لصنع الدقيق الوطني للقمح الطري، سوى خلال الفترة التي تسبق إعلان نتائج طلب العروض من طرف المكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني لبيع القمح الطري الموجه للدقيق الوطني للقمح الطري.

## ب- الدقيق المسمى حر:

يسمى هذا النوع من الدقيق حرا بالأساس لعدم استفادته من ادمع على مستوى مرحلة توزيعه، وذلك على الرغم من أن القمح المستعمل لإنتاج هذا الدقيق يستفيد من الدعم بالنسبة للمنتج والمخزن وصاحب المطحنة خلال الفترة المحددة ممن لدن الإدارة للاستفادة من الدعم الجزافي. من جهة أخرى، وجبت الإشارة إلى أن السلطات العمومية تحدد أئمنة بيع القمح المستعمل لإنتاج هذا الدقيق، وذلك من أجل توجيه أئمنة البيع على مستوى المنتج والمخزن وصاحب المطحنة.

وفي هذا الصدد، فإن النظام المعمول به يركز على سعر مرجعي محدد لكل سنة من طرف السلطات العمومية اعتبارا لجودة الإنتاج الوطني من القمح الطري. ويقتني المخزون القمح على أساس أئمنة متفاوض بشأنها مع الفلاح. ويخزن هذا القمح في مستودعات مصرح بها للمكتب الوطني المهني للحبوب والقطاني قبل بيعه إلى المطحنة بالسعر المحدد من طرف السلطات العمومية. وهنا يتدخل الدعم الممنوح من طرف السلطات العمومية لسد الفارق بين الثمن المرجعي وئمن بيع القمح من طرف المخزن إلى المطاحن.

ولابد من الإشارة أيضا إلى أنه بالإضافة إلى هذا الدعم، يستفيد المخزن من تعويض عن التخزين محدد في درهمين للقنطار خلال 15 يوما بالنسبة لكميات القمح المخزنة خلال الفترة المحددة من طرف القانون الجاري به العمل.

وبعد ذلك، يحول صاحب المطحنة القمح الطري إلى دقيق وبييع إنتاجه لكافة أنواع المستعملين (صناعيين – موزعين – مخازن...).

## 2.1. المسلك السكري:

في البداية، تجدر الإشارة إلى أن السلطات العمومية تحدد سعرا مستهدفا للمادة الأولية<sup>3</sup>. وقد تم تحديد هذا السعر خلال سنة 2012 في 5051 درهم للسكر الخام سواء تم استخراجها من الشمندر أو من قصب السكر. وتضاف لهذا السعر المصاريف والهوامش المتعلقة بالتكرير، مما يعطي أسعارا للخروج من المعمل بمبلغ 6379 درهم للطن بالنسبة للسكر المسحوق و 7211 درهم للطن بالنسبة للسكر القالب أو في شكل مستطيلات أو مربعات. وتمثل هذه الأسعار أئمنة البيع الحرة للسكر دون تدخل الدعم.

ومهما يكن، فإن صندوق المقاصة يتدخل بواسطة دعم جزافي قدره 2140 درهم للطن قبل تطبيق الضريبة على القيمة المضافة؛ وهكذا يصبح سعر السكر المسحوق 4118 درهم للطن، وسعر الأشكال الأخرى للسكر 5008 درهم للطن<sup>4</sup>.

وبالنسبة للسكر المنتج انطلاقا من السكر الخام المستورد فإن السلطات العمومية تحدد أيضا سعرا مستهدفا بالنسبة للسكر الخام لولوج المعمل مساويا لسعر السكر الخام الناتج عن النباتات السكرية المزروعة محليا قبل التكرير، أي ما قدره 5051 درهم. وإذا كانت تكلفة الخام المستورد مرتفعة على هذا السعر المستهدف فإن صندوق المقاصة تدعم الفارق. ويتم التعامل بنفس الطريقة مع باقي المسلك حسب المسلسل المحدد أنفا بالنسبة للسكر المنتج انطلاقا من نباتات سكرية مزروعة محليا.

## 3.1. المواد النفطية:

يتم تزويد السوق الوطني بالمواد النفطية بواسطة استيراد النفط الخام أو المواد المكررة. وهكذا فإن النفط الخام المستورد من طرف «لاسامير» يكرر قبل أن يباع إلى شركات التوزيع التي تقوم بدورها باعادة بيعه. أما بالنسبة للمواد المستوردة المكررة، فيمكن استيرادها مباشرة من طرف شركات التوزيع.

وفي حالتها استيراد، النفط الخام أو المواد المكررة، فإن التشريع متطابق. وينبني نظام تحديد سعر الاستيراد على أسعار المواد المكررة في سوق «روطراد»، كيفما كان السعر الحقيقي للاقتناء، حيث أن تكلفة التكرير من طرف «لاسامير» لا تؤخذ بعين الاعتبار.

إن هذا السعر المرجعي المحدد كل 15 يوما بالنسبة لأنواع «SUPER» و «الكازوال» و «الفويل» و كل شهر بالنسبة لغاز «BUTANE»، تضاف إليه مصاريف التسويق والوسق والتخزين والتأمين، ليشكل سعر الاسترداد الذي سيكون سعر البيع لشركات التوزيع، وقاعدة احتساب أسعار تكلفة كل منتج، ومبلغ دعم سعر الاستهلاك المعني.

3 السعر المستهدف المحدد من طرف السلطات العمومية بتنسيق مع المتدخل الصناعي يتطابق مع سعر السكر قبل التكرير أي خام. ويشمل تكلفة النباتات السكرية وتكلفة ( المصاريف+الهوامش) مسلسل الاستخراج.  
4 إذا كانت الأسعار العالمية للسكر المكرر منخفضة عن تكلفة السكر المكرر الوطني يمكن اعتبار هذا التعويض موجه بالأساس للفلاحة وللقطاع الصناعي

وبالنسبة لغاز «Butane»، فإن عمليات الاستيراد تتم بواسطة 14 مركزا للماء تتوفر على بنيات للتخزين خاصة بها أو في إطار التعامل مع الشركة المغربية للتخزين «Somas» والتي تزود شركات التوزيع. ومن أجل ضمان التزويد المنتظم للسوق وأسعار محددة ومناسبة لهذه المادة الأساسية، يتدخل نظام المقاصة ابتداء من مرحلة الاستيراد حيث أنه إذا كان السعر الحقيقي لاقتناء «Butane» مضافة إليه مصاريف التسويق والسوق والتخزين والتأمين، وكذا الضرائب عن الاستيراد ( 2,5 % من القيمة الخاضعة للضريبة ) فإنه يختلف عن سعر الاسترداد بالنسبة للشهر الجاري، وتتم تسوية الفارق بواسطة صندوق المقاصة : وإذا كان السعر الحقيقي مرتفعا عن سعر الاسترداد، يتم منح دعم لتجاوز الفارق. أما في حالة العكس التي هي جد نادرة، فإنه يتم اقتطاع لفائدة الصندوق. وقد بلغ هذا الدعم حوالي 520 مليون درهم سنة 2010، ويقدر بحوالي 650 مليون درهم سنة 2011.

وموازا مع ذلك، ومن أجل ضمان سعر للاسترداد مطابق لكل شركات التوزيع، فإن مصاريف النقل من مراكز الملء أو «La SOMAS» نحو شركات التوزيع يتم تحملها من طرف صندوق المقاصة وتمويل جزء منها بواسطة «مؤونة النقل بالجملة»، وهو الاقتطاع المؤدى عن بيع غاز «Butane». وقد انخفض مبلغ مصاريف النقل هاته من 244 مليون درهم سنة 2010 إلى 195 مليون درهم سنة 2011.

## الجزء II : الوقع الموازي والسوسي-اقتصادي للدعم

### 2.1. مسلك دقيق القمح الطري :

بشكل عام، فإن الدعم الممنوح لمسلك القمح الطري كلف الدولة أكثر من 1,9 مليار درهم سنة 2009 و 2,4 مليار درهم سنة 2010، و 3,4 مليار درهم سنة 2011، أي بارتفاع بنسبة 170 % بين 2009 و 2011.

#### أ- الدقيق الوطني للقمح الطري

باستثناء الدعم الممنوح مباشرة للفلاحة وخصوصا فيم يتعلق بالبدور والسقي والأجهزة الفلاحية، فإن تعويض الدقيق المدعم بلغ 193 درهم للقطار سنة 2011.

وقد تم تقدير مبلغ دعم الدقيق الوطني للقمح الطري في حوالي 1,7 مليار درهم سنة 2010 و 2011، مما يمكن من الحصول على سعر عمومي قدره درهما/كغ بالنسبة للدقيق الوطني للقمح الطري ودرهم واحد/كغ بالنسبة للدقيق الخاص للقمح الطري. وبدون الدعم، فإنه كان من الممكن أن يصل السعر الحر المتوسط لبعب الدقيق الوطني للقمح الطري إلى 3,93 درهم/كغ سنة 2011 بدلا من درهماين/كغ.

#### ب - الدقيق المسمى حر

خلال سنة 2011، تم تقدير دعم القمح المحلي الموجه لصنع الدقيق الحر بحوالي 41 درهم للقطار.

وبشكل عام، فإن مبلغ الدعم الممنوح للدقيق الحر انتقل من حوالي 325 مليون درهم سنة 2009، إلى 744 مليون درهم سنة 2010 قبل أن يبلغ أكثر من 1,7 مليار درهم سنة 2011.

### 2.2. المسلك السكري

تضاعف التحمل الإجمالي المخصص لدعم السكر بين 2009 و 2011، حيث انتقل من 2,5 إلى أكثر من 5 مليار درهم وذلك أساسا بفعل ارتفاع الأسعار العالمية للسكر الخام. وتجدر الإشارة إلى أن الضغط الجبائي الذي يطال هذه المادة يتعدى 40 %، الشيء الذي يقلص الوزن الحقيقي للدعم على ميزانية الدولة. وهكذا، إذا اقتطعنا مبلغ الخصوم، فإن المبلغ الخام للدعم سيتراجع من 4.101 درهم إلى 2.433 درهم للطن سنة 2011.

واعتبارا لوقعه على سعر استهلاك السكر المكرر، فإن الدعم الممنوح من طرف الدولة تستفيد منه مباشرة الساكنة بأكملها بدون استثناء. كما أن هناك وقعا غير مباشر لهذا الدعم على الصناعات التي تستعمل هذه المادة في مسلسلاتها للصنع.

ومن جهة أخرى، فإن الواقع يختلف حسب القدرة الشرائية ومستوى استهلاك الفئات السوسيو اقتصادية حيث تبين من خلال هذه الدراسة بأن مستوى استهلاك النسبة المئوية (Quintile) الأكثر غنى من الساكنة يعتبر 2,15 مرة أعلى من النسبة المئوية الأكثر فقراً<sup>6</sup>. وهكذا فإذا اعتبرنا مثلاً بأن دعم السكر كان لا بد ألا يخص إلا النسبة المئوية الأكثر فقراً، فإن ذلك كان من شأنه أن يؤدي إلى اقتصاد في الدعم يفوق 2,8 مليار درهم سنة 2010 وحوالي 4,3 مليار سنة 2011.

## 3.2. المواد النفطية

ما بين سنتي 2006 و 2011، تحدد الدعم الخام للمواد النفطية ما بين 7 وأكثر من 44 مليار درهم، أي ما يوازي أكثر من 5,4 نقطة من الناتج الداخلي الخام وحوالي 90 % من مبلغ الميزانية العامة للدولة المخصص للاستثمارات سنة 2011. وخلال هذه السنة تجاوزت حصة المواد النفطية في نفقات المقاصة 83 %. ويبدو أن هذه الحصة ستكون أهم في المستقبل إذا تم الاحتفاظ بنظام المقاصة على شكله الحالي.

ولابد من الملاحظة بأن الاقتطاعات الضريبية على هذه المواد النفطية تشكل كتلة هامة بالنسبة للمالية العمومية يمكن أن تبلغ 15 مليار درهم بالنسبة للضريبة الداخلية على الاستهلاك وحدها، بالإضافة إلى الضريبة على القيمة المضافة. وهكذا، وخلال سنة 2011 التي تجاوزت فيها النفقات الخام المخصصة لدعم المواد النفطية 44 مليار درهم، فإن الدعم «الصافي» من الضريبة الداخلية على الاستهلاك قد ينخفض إلى 31,6 مليار درهم.

وبخصوص وقع الدعم على الأسعار، وبمقارنة تطور سعر تكلفة المواد النفطية مع أسعار البيع العمومي المدعم، فإنه يظهر بأن الأسعار الأولى تسجل تغييرات هامة مرتبطة بتحويلات الأسعار العالمية للنفط، في حين أن أسعار البيع العمومي تظل نسبياً قارة مع بعض الاختلافات حسب المادة.

فبالنسبة لمادة «Super»، فإن الأسعار خارج الدعم كانت أقل من سعر البيع العمومي المقنن إلى غاية سنة 2010. فقد كان مبلغ متوسط الدعم 1,22 درهم للتر الواحد. في حين أن ارتفاع الأسعار العالمية سنة 2011 أدى إلى فارق هام تجاوز نسبة 30 % في بعض الفترات مما كان له وقع على أهمية متوسط الدعم الذي بلغ 2,70 درهم للتر.

أما بالنسبة لمادة «كزوال»، فقد تجاوز السعر خارج الدعم سعر البيع العمومي ابتداءً من أبريل 2009، كما أن الفرق المدعم يرتفع باستمرار. وهكذا فإن معدل دعم «الكزوال» انتقل من 0,24 درهم للتر سنة 2009 إلى 2,03 درهم للتر سنة 2010، وإلى 3,89 درهم للتر سنة 2011.

وبخصوص مادة «الفيول» رقم 2 (الموجهة أساساً إلى الصناعات) فإن سعر تكلفته ارتفع بشكل ملموس نظراً لتصاعد الأسعار العالمية للمواد النفطية، ولم ينعكس ذلك على أسعار البيع المحددة في 3678 درهم للطن منذ يوليوز 2010، مما أدى إلى تسجيل نفقات أعلى للدعم. وهكذا انتقل معدل الدعم «للفيول» رقم 2 من 569 للطن سنة 2009 إلى 1356 درهم للطن سنة 2010 وإلى 2372 درهم للطن خلال سنة 2011.

وبخصوص «فيول» المكتب الوطني للكهرباء فإن سعر الاقتناء مطابق لسعر «الفيول» رقم 2، لكنه غير خاضع للضريبة الداخلية على الاستهلاك. ومع أن سعر تكلفته أقل، فإن تحمل الدعم أكبر لضمان عرض بسعر محدد ومناسب بمبلغ 2384,83 درهم للطن سنة 2011. وبالتالي، فإن معدل تحمل الدعم انتقل من 2477 درهم للطن سنة 2010 إلى حوالي 3500 درهم للطن سنة 2011.

أما «الفيول» الخاص المستعمل في مراكز الإنتاج الكهربائي فإن سعر تكلفته مرتفع بحوالي 22 % بالمقارنة مع «فيول» المكتب الوطني للكهرباء، في حين أن سعر بيعه لا يتعدى في المتوسط نسبة 9 % سنة 2011. وهكذا، انخفض معدل تحمل الدعم من 2758 درهم للطن خلال سنة 2010 إلى 4526 درهم للطن خلال سنة 2011. وهكذا فإن المكتب الوطني للكهرباء وحده بفعل استهلاكه «للفيول» المكتب و«الفيول» الخاص، استفاد من مبلغ 6.33 مليار درهم للدعم على المواد النفطية سنة 2011، وعلى القطاع الصناعي بمبلغ 2,49 مليار درهم.

أما فيما يتعلق بالغاز «Butane»، فإن سعر البيع العمومي يتحدد في 3333,33 درهم للطن منذ عدة سنوات، في حين أن سعر التكلفة يتراوح بين 10000 درهم للطن و 11000 درهم للطن خلال سنة 2011، وتبرز المعطيات المحللة في هذه الدراسة تطور الفارق بين هذين السعرين بين 2009 و 2011، حيث ارتفع معدل تحمل الدعم من 3216 درهم للطن سنة 2009 إلى 5357 درهم للطن سنة 2010، وإلى 6977 درهم للطن خلال سنة 2011.

6 تمثل هذه النسب المئوية أقساط 20 % من الساكنة حسب النفقات السنوية المتوسطة للفرد. 1Q- تمثل 20 % من الساكنة الأكثر فقراً و 5Q النسبة الأكثر غنى.



وتعتبر حصة الدعم في سعر البيع العمومي جد مرتفعة بالنسبة «للفيول» المستعمل في الانتاج الكهربائي (59,2% و 63,5%) بل وأكثر بالنسبة لغاز «(67,6) Butane»)، مما يؤدي في بعض الحالات إلى استعماله لغايات أخرى غير منزلية.

ومن جهة أخرى، يتميز نظام المقاصة للمواد النفطية بطابع عام؛ ويستفيد منه كل الفاعلين الاقتصاديين مهما كان مستوى عيشهم أو استهلاكهم. وبالإضافة للوقوع غير المباشر على مستوى تنافسية القطاعات التي تستعمل المواد النفطية (النقل – الصناعة – الفلاحة – الصيد – إنتاج الكهرباء ...) والذي لم تتم دراسته هنا نظرا لغياب المعطيات<sup>7</sup>، فإن هذا النظام له وقع مباشر على كل المستهلكين بواسطة تخفيض الأسعار عند الاستهلاك.

وحسب المعطيات المنشورة من طرف المندوبية السامية للتخطيط حول دقة استهداف وتوزيع الامتيازات الناجمة عن الدعم على مدى البحثين الأخيرين حول مستوى عيش العائلات، نظرا للقدرة الشرائية الأكثر ارتفاعا، فإن النسبة المئوية الأكثر غنى من الساكنة (Q5)) تستفيد ست مرات أكثر من هذه المساعدات مقارنة مع النسبة المئوية الأكثر فقرا (Q1)) بالنسبة للمواد النفطية خارج غاز (Butane).

وبالنسبة لغاز (Butane)، ومهما كان الفرق ملموسا فإنه يظل أقل نظرا لأن مستهلكي النسبة المئوية الأكثر غنى يستفيدون 2.27 مرة أكثر من الدعم الذي تستفيد منه النسبة المئوية الأكثر فقرا.

### الجزء III: الاختلالات المسجلة على مستوى المسالك

تبرز دراسة مسالك القمح الطري، و السكر، والمواد النفطية عددا من الاختلالات التي تحد من نجاعة وفعالية نظام المقاصة المعمول به.

هكذا وبالنسبة لمسلك دقيق القمح الطري، فقد لوحظ بأنه منظم بإطار قانوني غير متجانس و معقد ويتميز بتعدد المتدخلين مما يجعل فهم هذا المسلك عسيرا. كما أننا لاحظنا ضعف استهداف الساكنة المستفيدة نظرا لأن الدعم الممنوح لهذا المسلك تستفيد منه كافة فئات المستعملين وكافة الفئات الاجتماعية، الشيء الذي ينعكس بشكل ملموس على حجم الدعم.

ومن جهة أخرى، أوضحت هذه الدراسة واقع الارتباط الشديد لمنبع الفلاحة بالظروف المناخية، الشيء الذي يؤدي إلى اللجوء المنهجي لاستيراد القمح الطري. كما أننا لاحظنا وجود وضعيات ريع غير مستحق في مرحلة طحن وتوزيع دقيق القمح الطري مما يستدعي تحسين حكامه هذا المسلك.

وعلى مستوى المسلك السكري، وبالإضافة إلى الارتباط القوي إزاء واردات السكر الخام بالرغم من المجهودات المبذولة في هذا الاتجاه من طرف السلطات العمومية، فإن هذه الدراسة مكنت من إبراز ضرورة تطوير الشفافية في مرحلة التوزيع، كما تم استنتاج غياب تحديد السعر عند الاستهلاك. من جهة أخرى، لوحظ بأن القطاع يهيمن عليه متدخل وحيد سواء على مستوى استخراج السكر الخام أو التكرير، ومن هنا تبرز ضرورة التفكير في إمكانية تشجيع المنافسة على هذا المستوى.

وبخصوص المواد النفطية، مكنت هذه الدراسة من إبراز بنية الأسعار التي تبدو غير ملائمة نظرا لأن سعر الاسترداد الذي هو السعر الأساسي للمادة المكررة قبل التوزيع يستند إلى أسعار «روطردام» ولا يأخذ بعين الاعتبار التكلفة الحقيقية للإقتناء التي يمكن أن تكون أكثر تنافسية. ويمكن لهذا السعر المرجعي أن يؤدي إلى تقييم مرتفع لسعر التكلفة، خصوصا بالنسبة للمواد السائلة، وبالتالي الزيادة في تحملات الدعم.

كما أن مصاريف السوق والتأمين والتسويق تتحدد بطريقة تنظيمية، مما لا يعكس تنافسية المتدخلين ويؤدي إلى الرفع من تكاليف الدعم، حيث تم تحديد المصاريف البنكية والمينائية سنة 2002 في الوقت الذي كانت فيه هذه المعدلات جد مرتفعة وبالتالي فقد أصبح من الضروري تحيينها.

وبخصوص غاز (Butane) فإنه يتميز ببنية للأسعار تشتمل على مكونات تفرض نوعا من التحيين والجزافية، خصوصا فيما يتعلق بمؤونة النقل بالجملة. ويضاف إلى ذلك أن سعر البيع العمومي محدد منذ عدة سنوات بالرغم من الارتفاع الشديد للأسعار العالمية، مما يسهل استعمال هذه الطاقة لغايات غير اجتماعية مخالفة لأهداف الدعم.

أما على مستوى مرحلة التوزيع وعلى مستوى مسلسل المسلك بأكمله، فإن الأسعار والمصاريف والهوامش تظل محددة قريبا من طرف السلطات العمومية بتنسيق مع المتدخلين في القطاع. وهكذا، فإن المنافسة بالأسعار غائبة، مما يقلص مساحة المنافسة التي تظل محصورة في الخدمات ونوعية المواد المسوقة.

7 إن تحليل الوقوع الحقيقي للدعم على التنافسية حسب القطاع والفرع قد يمكن من استهداف أفضل للدعم نحو القطاعات التي تحقق أرباحا ملموسة للتنافسية والتي تستجيب للأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة.

## القسم الثاني : بعض أراضيات إصلاح نظام المقاصة بواسطة التحرير

تم تخصيص القسم الثاني من هذه الدراسة إلى اقتراح بعض سيناريوهات الإصلاح :

**السيناريو الأول**، ويتعلق بنموذج التحرير الذي سيتجسد أساسا في حذف الدعم ووضع شروط المنافسة الحرة في السوق. هذا النموذج الذي قد يمكن من تحقيق «اقتصاد» ملموس بالنسبة للمالية العمومية، لكن بالمقابل ستنجم عنه آثار جانبية سواء على مستوى عيش المستهلكين أو على مستوى المتدخلين الاقتصاديين.

ومن أجل الإدلاء ببعض أراضيات تحسين نموذج التحرير، وبواسطة الاستفادة من التجارب الدولية في المجال وخصوصا المواكبة السوسيو اقتصادية لمسلسل التحرير، فإننا سنقترح سيناريو ثانيا مبنيا على تحرير «مدعم» بتدابير جبائية وتحويلات مباشرة مشروطة لفائدة الفئات المستهدفة للمستهلكين والفاعلين الاقتصاديين.

### الجزء I : تقييم وقع التحرير على المسالك

#### 1.1 الوقع على الأسعار

إن تحرير المسالك المدروسة وحذف نظام المقاصة قد يؤدي إلى ارتفاع أسعار هذه المواد كلها. ويبرز الجدول أدناه تقديرات الأسعار بالنسبة لكل مادة من هذه المواد على أساس متوسط الأسعار سنة 2011.

#### تقدير الأسعار بعد التحرير (دراهم/ وحدة)

السعر بعد التحرير مع الحفاظ على حقوق الاستيراد	السعر الحالي المدعم	
3,93	2,00	الدقيق المدعم (كغ)
5,67	5,00	الدقيق الحر (كغ)
1,34	1,20	الخبز 200 غرام (وحدة)
9,109	5,008	السكر (المجزأ كغ)
12,00	10,18	Super (لتر)
10,94	7,15	الكازوال (لتر)
6049,83	3678,00	الفيول رقم 2 (الطن)
5848,28	2384,83	فيول المكتب الوطني للكهرباء (الطن)
7126,51	2600,92	الفيول الخاص
123,72	40	غاز « 12 Butane » (كغ)

إن سيناريو التحرير من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع لأسعار كل المواد المعنية، والذي سينعكس على مستوى عيش المستهلكين، وخصوصا الساكنة الأكثر فقرا، وخصوصا وأن الأمر يتعلق بمواد أساسية (دقيق، سكر، غاز Butane). وقد يسجل أكبر ارتفاع بالنسبة لغاز Butane حيث قد يرتفع بنسبة تفوق 210 % لينتقل من سعر 40 درهم إلى 123,72 درهم.

كما سيكون لهذه الزيادات وقع على فروع النشاط التي تستعمل هذه المواد في الصنع، وخصوصا الصناعات الفلاحية والغذائية، والنقل، وإنتاج الكهرباء.

## 1.2. الوقع الموازي

على مستوى الميزانية، قد يؤدي حذف الدعم عن دقيق القمح الطري، والسكر المنتج محليا، والوقود، والكازوال، والفيول، وغاز Butane إلى «توفير» موازني هام. وقد كان من الممكن أن تبلغ قيمة هذا «التوفير» ما يفوق 51 مليار درهم خلال سنة 2011 كما يبين ذلك الجدول أدناه الذي يوضح، بالنسبة لكل المسالك، الوقع الميزاني للتحرير.

### تقدير الوقع الميزاني لتحرير المواد المدعمة حاليا

الحفاظ على حقوق الاستيراد		
3402	الدقيق	حذف الدعم
5053	السكر	
43314	المواد النفطية	
51769	المجموع	

إن هذا «التوفير»، في سياق موارد ميزانية محدودة، يمكن تخصيصه لاستثمارات أكثر نجاعة على المستوى الاقتصادي حسب التوجهات الاستراتيجية للتنمية، وعلى المستوى الاجتماعي أولا على المدى القصير والمتوسط باستهداف أكبر للسكان الأكثر فقرا، ثم على مدى أبعد بواسطة تعزيز القدرات الانتاجية الوطنية، وخلق فرص الشغل، وتحسين ظروف حياة الساكنة.

### 3.1. وقع التحرير على المستوى السوسيو اقتصادي

يبين الجدول أدناه النفقات الإضافية التي قد يؤدي إليها تحرير كل من المسالك المعنية حسب الحفاظ على أو حذف حقوق الاستيراد كما تم تقديرها في الفقرات السابقة.

وقد احتفظنا بالمواد التي يستهدف دعمها مباشرة الساكنة الأكثر فقرا أي الدقيق، والسكر، وغاز Butane. أما بالنسبة للمواد الأخرى، أي وقود Super، والكازوال، والفيول فتجدر الإشارة إلى أن دعمها يمس أيضا الساكنة الفقيرة ولكن بشكل غير مباشر (تكلفة النقل والكهرباء خصوصا)

### تقدير النفقات الإضافية التي قد يؤدي إليها ارتفاع أسعار دقيق القمح الطري والسكر وغاز Butane نتيجة التحرير (درهم/فرد/سنة)

غير الفقراء	الفقراء		Q5	Q4	Q3	Q2	Q1		
117	47		166	123	100	86	59	الدقيق	الحفاظ على حقوق الاستيراد
163	88		229	173	150	133	106	السكر	
408	229		585	426	383	314	257	غاز Butane	
688	364		980	722	633	533	422	المجموع	

ويتبين من الجدول أعلاه أن التحرير سيكون له وقع ملموس على القدرة الشرائية للساكنة ينبغي أخذه بعين الاعتبار في كل إصلاح، وخصوصا بالنسبة للفئات الفقيرة من الساكنة.

وهكذا فبالنسبة لقسط 20 % الأول من الساكنة الفقيرة، فإن تحرير الدقيق، والسكر، والغاز Butane من شأنه أن يحدث ارتفاعا في النفقات بحوالي 422 درهم للفرد في السنة إذا تم الاحتفاظ بحقوق الاستيراد. وبطبيعة الحال، فإن الوقع على المستهلك سيكون أهم بالنسبة للأقساط الأعلى نظرا للقدرة الشرائية الأكثر ارتفاعا، مما يؤكد أن نظام المقاصة تستفيد منه أساسا الفئات الأكثر غنى.

وبالإضافة إلى الانعكاسات التي قد يؤدي إليها ارتفاع أسعار المواد المدعمة حاليا على مستوى التضخم والتي لم يتم احتسابها هنا، فإن التحرير من شأنه أن يحدث أثارا سلبية على تنافسية بعض القطاعات، وخصوصا على المدى القصير والمتوسط.

وهكذا، فإن النفقات الإضافية لمواد بعض الخدمات والصناعات قد ترفع التكاليف وبالتالي الأسعار، وذلك من شأنه أن يترجم بانخفاض للطلب أو لمردودية بعض الأنشطة. إن هاته الانعكاسات السلبية للتحرير يمكن التقليل منها بواسطة مساعدات للدولة مستهدفة ومشروطة على المستوى الزمني، وملائمة لخصوصيات كل فرع من النشاط على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

## الجزء II: التحرير المدعم للمسالك

اعتبارا للتجارب الدولية في مجال التقليل من آثار التحرير وخصوصا منها التجربة البرازيلية والتجربة الأندونيسية، فقد حاولنا تقديم نموذج يأخذ بعين الاعتبار المستلزمات المرتبطة بالحفاظ على القدرة الشرائية للساكنة الفقيرة، وتنافسية النسيج الانتاجي المحلي، والتقليل من الضغط على ميزانية الدولة، وتشجيع المنافسة.

وينبغي النظام المقترح من جهة على تحرير مسالك المواد التي تمت دراستها والاستغناء عن الدعم الممنوح في إطار نظام المقاصة، ومن جهة أخرى، على اتخاذ تدابير مصاحبة تعتمد على التكيف الجبائي والتحويلات المباشرة لفائدة الساكنة المستهدفة والفاعلين الاقتصاديين، وذلك للتخفيف من آثار ارتفاع الأسعار الذي سينجم عن التحرير. و تجدر الإشارة إلى أن التكيف الجبائي المشار إليه لا يهم سوى بعض المواد التي تكتسي أهمية اجتماعية أو اقتصادية أي السكر وغاز البوظان والفيول.

### 2.1. المساعدات المباشرة للمستهلكين

يقدم الجدول أدناه مبالغ الدعم المباشر للمستهلكين حسب نوعية الساكنة المستهدفة، ومبلغ الدعم الشخصي المعتمد. وهكذا، فبالنسبة للمواد الثلاثة المعنية بدعم ارتفاع الأسعار بواسطة مساعدات مباشرة، أي دقيق القمح الطري، والسكر، وغاز Butane، فإن مبلغ المساعدات المباشرة للفرد قد يتراوح بين 426 درهم في السنة و 508 درهم في السنة، حسب اختيارنا لتحويل مطابق لاستهلاك النسبة المئوية الثانية، أو النسبة المئوية الثالثة التي قد توازي متوسط الاستهلاك.

#### تقدير مبلغ المساعدات المباشرة لدعم تحرير دقيق القمح الطري والسكر و المواد النفطية حسب الساكنة المستهدفة واختيار مبلغ التحويل المعتمد (بملايين الدراهم في السنة)

المبلغ السنوي للمساعدات المباشرة بملايين الدراهم	مبلغ التحويل بالدرهم لكل فرد ولكل سنة	الساكنة المستهدفة
1.210	TQ2= 426	الساكنة الفقيرة
1.443	TQ3= 508	الساكنة الفقيرة
3.792	TQ2= 426	الساكنة المستهدفة في إطار برنامج RAMED
4.522	TQ3= 508	الساكنة المستهدفة في إطار برنامج RAMED
5.411	TQ2= 426	من الساكنة 40 %
6.452	TQ3= 508	من الساكنة 40 %
7.044	بالنسبة للفقراء 1200 بالنسبة لغير الفقراء 600	RAMED

وقد يتراوح التحمل الإجمالي لدعم تحرير دقيق القمح الطري، والسكر، وغاز Butane بين 1,2 مليار و 7,04 مليار درهم في السنة، حسب حجم الساكنة المستهدفة والمبلغ الممنوح للفرد.

## 2.2. المساعدات المباشرة للفاعلين الاقتصاديين

بالنسبة للسكر والمواد النفطية فإن التكاليف الإضافية تم تقديرها لبعض فئات الفاعلين الاقتصاديين: 660 مليون درهم بالنسبة للصناعات التي تستعمل هذه المواد، 7 مليار درهم للناقلين نتيجة ارتفاع سعر الكازوال، 1,7 مليار درهم للصناعة، و 5,4 مليار درهم لانتاج الكهرباء.

ونظرا لعدم التوفر على معطيات بالنسبة للقطاعات الأخرى، فإننا نفترض بأن المبلغ الإجمالي أي 14,8 مليار درهم قد يشكل المساعدة القصوى الممنوحة للفاعلين الاقتصاديين لدعم آثار ارتفاع المواد المتضمنة في سعر التكلفة.

وقد تكون هذه المساعدة ناجعة ولن تلحق ضررا بمسلسل التحرير إذا كانت مشروطة أو لا على المستوى الزمني، وحسب معايير للانتقاء متناسقة مع الاستراتيجيات الوطنية، والجهوية وحتى القطاعية للتنمية الاقتصادية.

## 3.2. الحصيلة الميزانية للتحرير المدعم

يبين الجدول التالي أن هذا السيناريو الذي يعتمد على تحرير أثمان المواد المدعمة في إطار نظام المقاصة مع تكييف النظام الجبائي المطبق على السكر والغاز والفيول ومنح مساعدات مباشرة للسكان المستهدفة وللفاعلين الاقتصاديين يمكن من تحقيق حصيلة مالية إيجابية لفائدة ميزانية الدولة تتراوح بين 24,7 و 30,5 مليار درهم حسب حجم السكان المستهدفة وقيمة المساعدات الممنوحة.

إن تقدير الوقع الميزاني لهذا السيناريو المبين في الجدول أدناه بالنسبة للمساكن الثلاثة، يبرز نتيجة صافية إيجابية بالنسبة لميزانية الدولة كيفما كانت أريحية المساعدات المباشرة من حيث حجم السكان المستهدفة أو مبلغ التحويلات للفرد.

### تقدير الحصيلة الميزانية لتحرير المواد المدعمة مع احتساب المساعدات المخصصة للمستهلكين (بملايين الدراهم عن كل سنة)

الساكنة المستهدفة	مبلغ التحويل بالدرهم لكل فرد ولكل سنة	المبلغ السنوي للمساعدات المباشرة بملايين الدراهم	الحصيلة السنوية الموازنة بملايين الدراهم
الساكنة الفقيرة	TQ2= 426	1.210	30.543
الساكنة الفقيرة	TQ3= 508	1.443	30.310
الساكنة المستهدفة في إطار برنامج RAMED	TQ2= 426	3.792	27.961
الساكنة المستهدفة في إطار برنامج RAMED	TQ3= 508	4.522	27.231
من الساكنة 40 %	TQ2= 426	5.411	26.342
من الساكنة 40 %	TQ3= 508	6.452	25.301
RAMED	بالنسبة للفقراء 1200 بالنسبة لغير الفقراء 600	7.044	24.709

إن الحسابات والتقديرات المنجزة لها طابع دلالي، حيث تنبني على معطيات الاستهلاك والأسعار لسنة 2011 ولا تأخذ بعين الاعتبار التأثيرات على التضخم، وخصوصا انعكاسات تحرير قطاع ما على القطاعات الأخرى (مثلا وقع ارتفاع تكاليف المحروقات على تكلفة نقل الدقيق والسكر). غير أنها توضح بأن تحرير المسالك قد يكون ناجعا إذا كان مدعما بتكثيف الضرائب وحقوق الاستيراد، وكذا بمساعدات مباشرة للسكان المستهدفة والفاعلين الاقتصاديين المعتمدين.

---

كما أن من شأن المساعدات المباشرة للسكان أن تحافظ وتحسن من القدرة الشرائية للفئات المعنية، وتقلص الفوارق في مستوى العيش مع الفئات الأكثر غنى التي قد لا تستفيد من هذه التحويلات، وذلك بالموازاة مع برامج أخرى مثل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية (INDH) ونظام المساعدة الطبية (RAMED).

ومن جهة أخرى، وحتى لا تشكل هذه المساعدات المباشرة للعائلات مصدر دخل «رئيسي»، فإنه يمكن تحديدها في عدد من الأشخاص في كل عائلة، أو تكون مشروطة بواسطة تـمدرس الأطفال مثلا.

وبخصوص المساعدة المباشرة للفاعلين الاقتصاديين الذين قد يتأثرون من انعكاسات تحرير هذه المواد، وخصوصا السكر والمواد النفطية، فإن المساعدة لن تكون ناجعة إلا إذا استجابت، في ظرف زمني محدد، لأهداف سوسيو-اقتصادية محددة. ويمكن أن يتعلق الأمر بنظام المقاولات غير المهيكلة، والتصريح بالمستخدمين لأنظمة الحماية الاجتماعية، أو أيضا أهداف الإنتاجية بهدف الرفع من تنافسية الاقتصاد الوطني.

مجلس المنافسة  
[www.conseil-concurrence.ma](http://www.conseil-concurrence.ma)



### مجلس المنافسة

كلم 5.5 - شارع محمد السادس - الرباط - المغرب

الهواتف : 05 37 75 28 10 - 05 37 75 62 16 - 05 37 75 88 53 - الفاكس : 05 37 75 91 19

البريد الإلكتروني : [mounafassa@conseil-concurrence.ma](mailto:mounafassa@conseil-concurrence.ma)

الموقع الإلكتروني : [www.conseil-concurrence.ma](http://www.conseil-concurrence.ma)