

تجمعات التصدير آلية لترقية الصادرات خارج المحروقات

د. أيت بن أعمر الهام *

Abstract:

Un consortium d'exportation est l'alliance volontaire d'entreprises dont l'objectif est de promouvoir les biens et services de leurs membres à l'étranger et de faciliter l'exportation de ces produits grâce à des actions communes. Grâce à la coopération au sein des consortiums d'exportation les PME peuvent surmonter les obstacles rencontrer en pénétrant un marché étranger et de réduire les risques et les coûts liés à l'exportation.

Les consortiums d'exportation fournissent différents services spécialisés, des services élémentaires, des services relatifs à la promotion des produits des membres, et des services allant au-delà des simples activités promotionnelles. Les consortiums différent selon les services qu'ils proposent, les deux principaux types sont : le consortium de promotion et le consortium de vente. La réussite d'un consortium dépend de l'entente entre les membres et de leur participation aux activités.

الملخص: تسعى منظمة الأمم المتحدة للتطور الصناعي L'ONUDI إلى مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تواجه صعوبات في التصدير؛ لعدم توفرها على الشروط الكافية للتوغل إلى السوق الخارجية؛ في تأسيس اتحادات التصدير، والتي تتمثل في تجمع للمؤسسات بشكل قانوني وفق النظام السائد في كل بلد بتوحيد مواردها المالية والبشرية بهدف تحسين قدراتها التصديرية. ونجح تأسيس وتطوير اتحادات التصدير مرتبط بمدى مشاركة الأعضاء في أنشطتها، توفير الإطار القانوني والتنظيمي المناسب، الدعم والمتابعة من مؤسسات دعم التصدير .

ومع تطور ونضج الاتحادات تقوم بدراسة الأسواق، الشراء الجماعي تطوير المنتجات وإنشاء شبكة مشتركة للتوزيع.... الخ، هناك نوعين أساسيين لاتحادات التصدير، اتحادات الترويج، والتي تقوم بترويج منتجات أعضائها. واتحادات البيع، تتعدى مهمتها الترويج، حيث تتكفل بالبيع في الأسواق الخارجية.

تقدم اتحادات التصدير خدمات متنوعة، أعمال السكرتارية، الترويج بالمنتجات بالمشاركة في المعارض والصالونات

* أستاذة مساعدة أ، جامعة الجزائر3.

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة صعوبات عند تصديرها إلى الأسواق الخارجية منها نقص التمويل (منح اجل للدفع للمشتري الأجنبي) نقص المعلومات عن السوق الأجنبية (كعادات المستهلك ميوله وأذواقه)، عدم الاستجابة لمتطلبات التنظيمات الأجنبية المفروضة (كالتعبئة والتغليف واحترام قواعد الصحة الحيوانية والنباتية..الخ.) إضافة إلى نقص الكمية والجودة للمنتجات المعروضة للمشتري الأجنبي.

معظم هذه المؤسسات لا تتوفر على الشروط المطلوبة ولا على الوسائل الضرورية للتوغل إلى سوق خارجية وفرض حضورها فيها بنجاح. حيث أن قرار التصدير في المؤسسة يتطلب وضع إجراءات وخطط مناسبة، تتميز بالبساطة والمرونة والقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل جهد وتكلفة ووقت ممكن.

فقرار التصدير مبني على دراسة كاملة عن السوق المستهدفة، عن حاجة الأسواق الخارجية للمنتجات المراد تصديرها ودراسة الدوافع وراء قرار التصدير. كما تحتاج عملية التصدير، في بدايتها إلى مرحلة تسويقية هامة باستخدامها لوسائل الترويج المختلفة لتعريف المستهلك الأجنبي بخصوصيات المنتج وجلب انتباهه لأهميته. إلى جانب متابعة ودراسة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسوقية للتكيف معها والحفاظ على المكانة والبقاء بهذه السوق.¹

يبقى على المؤسسة للوصول إلى السوق الأجنبية، اختيار الطريقة المناسبة لبيع منتجاتها، حسب إمكانياتها وأهدافها. وهو اختيار استراتيجي في عملية التصدير. من خلاله يتم تحديد طرق تسويق السلع: بصفة مباشرة أو غير مباشرة، بصفة فردية أو جماعية. حيث أن هناك عدة عوامل تؤثر في أخذ الخيار الأنسب وهي:²

- السوق: طاقة السوق والمنافسة.
- الزبون: طبيعة الزبون، مستهلك أو صناعي.
- المنتج: الهدف من البيع، المردودية، الخدمات ما بعد البيع وشبكة التوزيع.
- المؤسسة: مكانتها في السوق، توفرها على الوسائل المالية والبشرية، خبرتها وقدراتها على المستوى الدولي، توفرها على التكنولوجيا وإستراتيجيتها للوصول إلى سوق دولية.

تطرق في هذا المقال إلى أشكال التصدير التي يمكن للمصدر أن يختار انسبها لبيع منتجاته في السوق الخارجية، والتركيز على تجمعات التصدير التي تعتبر شكلا مميزا يساهم في ترقية الصادرات. حيث قامت منظمة الأمم المتحدة للتطور الصناعي "L'ONUDI" بالدعاية لتأسيس تجمعات التصدير في عدة دول نامية، لمساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إنتاجيتها وتشجيع الروابط بين المؤسسات. وبذلك تحسّن قدراتها التصديرية، بتوحيد مواردها المالية والبشرية و منه تجاوز العراقيل التي تواجهها بمفردها والوصول إلى الأسواق الخارجية بأقل المخاطر والتطور فيها بأقل تكلفة. وقد تمّ تكوين تجمعات التصدير في عدة دول منها إيطاليا، إسبانيا، الدانمرك، البرازيل، الأرجنتين، الهند، تركيا، تونس، الأردن والمغرب في فترات مختلفة. ففي الأرجنتين مثلا، تسعى الوكالة الحكومية لترقية الصادرات ومؤسسة Bank Boston لتطوير تجمعات التصدير منذ سنة 1988 وفي سنة 2002 تمّ إنشاء جمعية تجمعات التصدير. هدفها الاساسى ترقية التعاون ما بين المؤسسات وثقافة التصدير الأرجنتيني، وتشجيع وضع قوانين لتسهيل التكتلات الإستراتيجية بين المؤسسات. وفي إيطاليا تمّ تأسيس فدرالية تجمعات التصدير في سنة 1974. وهي تقدم لأعضائها الاستشارة القانونية والجبائية وتقوم بدراسة الأسواق والتفاوض مع البنوك للحصول على خطوط اعتماد لتمويل مبيعات أعضائها من السلع والخدمات.³

سنركز في مقالنا على تقديم تجربة المغرب في تكوين تجمعات التصدير، لأنه سبق الجزائر في الانضمام إلى برنامج L'ONUDI بأكثر من عشر سنوات ، فبذلك قد ظهرت ثمارها . بينما الجزائر فهي حديثة العهد في نشر ثقافة تكوين تجمعات التصدير، والتي نتطرق لها بالتعرف على التجمعات التي كوّنت .

من خلال هذا المقال سيتم تحليل هذا الموضوع في النقاط التالية :

- أشكال التصدير.
- مفاهيم حول تجمعات التصدير.
- تجربة المغرب في تطوير تجمعات التصدير.
- إنشاء تجمعات التصدير في الجزائر.

أولاً/ أشكال التصدير

يأخذ التصدير عدة أشكال، تصدير مباشر، تصدير غير مباشر وتصدير مشترك.

1- التصدير المباشر:

في التصدير المباشر المؤسسة مستقلة في تسيير نشاطها التجاري. وهو وسيلة لاكتساب أولى الخبرات في السوق الخارجية وإقامة علاقات مع الزبائن المحليين والتعرف على العادات والتنظيمات التجارية الدولية.

يتطلب هذا النوع، تعبئة موارد داخلية هامة منها اللوجستية، الإدارية، المالية، التجارية وتوفير الكمية المطلوبة من المنتج في البلد المستهدف. كما أن المؤسسة المصدرة تتحمل كل المخاطر المتعلقة بالتسويق في الخارج. ويتم التصدير المباشر في الخارج بإحدى الطرق التالية⁴:

- بصيغة البيع المباشر: يتمثل في تحقيق عملية البيع، التسليم والفوترة في سوق أجنبية من البلد الأصلي دون ممثل أو وسيط، عن طريق شبكات التسويق المباشر (الهاتف، الفاكس...) المقاصة الدولية، البيع عن بعد (الانترنت....) أو بالمشاركة في المعارض والصالونات المحترفة.
- بممثل أجنبي: تفوض المؤسسة بصفة دائمة في السوق ممثلاً أو عدة ممثلين تجاريين. والممثل الأجنبي هو شخص طبيعي مرتبط بالمؤسسة بعقد عمل.

- عن طريق وكيل: الوكيل أو الوكيل بالعمولة أو الوكيل التجاري، هو ممثل مندوب مستقل ودائم للمصدر والمسمى المفوض. يعمل باسم والحساب وبأخطار المؤسسة التي تفوضه. يمكن أن يكون شخصاً طبيعياً أو معنوياً مستقلاً. يتقاضى عمولة من رقم الأعمال الذي يحققه. مهمته الاستكشاف، البحث عن الزبائن والبيع. وكذلك إعلام المصدر عن حالة السوق، تطور الطلب، المنافسة، المنتجات الجديدة... الخ، وبإمكان توسيع مهمة الوكيل إلى التحصيل من الزبائن، تسيير المخزون، تسيير الزبائن وتنظيم الخدمات ما بعد البيع. بينما تحديد السعر وشروط الدفع تبقى من صلاحيات المصدر، حيث انه المسؤول الوحيد أمام المشتري.

2- التصدير غير المباشر:

التصدير غير المباشر أو التصدير المناول، هو نوع من التصدير من خلاله تقوم المؤسسة بمناولة مبيعاتها التصديرية. لذلك تلجأ إلى وسيط تجاري له الإمكانيات، الكفاءات، المعرفة والخبرة بالسوق.

يكون الوسيط همزة وصل بين المصدر والموزعين المحليين. يقوم بشراء المواد والسلع من المصدر لإعادة بيعها بالشروط التي يحددها هو .

في هذا النوع من التصدير تكون مخاطر المصدر محدودة والموارد المالية والبشرية المعبئة غير هامة. كما يفقد السيطرة على السياسة التجارية ومراقبة شروط تسويق منتجاته.⁵

يتمثل الوسطاء في التصدير غير المباشر في : شركات التجارة الدولية، شركات تسيير التصدير، المستوردون وأصحاب الامتياز .

- شركات التجارة الدولية: هي شركات الاستيراد والتصدير، تقوم بالتسويق في الأسواق الأجنبية باسمها الخاص.

غالبية هذه الشركات هي منظمات تجارية قوية تسيطر على بعض المناطق أو حتى على بعض الدول. حيث أنها متخصصة حسب المناطق الجغرافية أو حسب مجموعة من المنتجات. وهي منتشرة في اليابان، البرازيل وهولندا.

- شركات تسيير التصدير: هي شركات خدماتية مستقلة تقوم بكل أعمال خدمات التصدير لصالح مؤسسة التصدير بعقد توكيل، كالأستكشاف، السياسة التجارية، التوزيع ، البيع، تسيير العمليات اللوجستية والإدارية...

تعمل باسم المصدر، ونشاطها ذات مدة محددة. دخلها هو اشتراك شهري محدد مسبق وعمولة على المبيعات.

- المستوردون: المستوردون أو الموزعون هم تجار مستقلين أجانب، يقومون بشراء منتجات المصدر لإعادة بيعها باسمهم، لحسابهم ويتحملون كل الأخطار في السوق التي هم مقيمون فيها.

يحضر المستوردون كل العمليات المتعلقة بالبيع: الاستكشاف، التوزيع، التخزين، تنظيم وتنشيط شبكة البيع، الإشهار، المشاركة في التظاهرات التجارية وتقديم الخدمات ما بعد البيع. كما يحددون شروط البيع والأسعار ويتقاضون هامش على المبيعات.

- أصحاب الامتياز les concessionnaires :

يقوم صاحب الامتياز، حصريا، بالتوزيع في منطقة يحددها له المصدر. حيث يتعاقد صاحب الامتياز، في العقد الحصري للامتياز المتبادل، عدم توزيع منتج منافس في نفس المنطقة.

بالنسبة للمصدر هذا العقد ما هو إلا وسيلة لفرض رقابته على السياسة التجارية لصاحب الامتياز، كفرض سياسة الأسعار أو الإشهار.⁶

3- التصدير المشترك: يمثل بالنسبة للمؤسسة، التعاون مع مؤسسات أخرى في عملية التصدير. حيث انه تجمع مؤسسات وطنية بتكوين تكتل للمصدرين والاشترك معا في الوسائل لتسيير سياستهم للتصدير. وهو محور مقالنا هذا وتعرض له بالتفصيل من خلال مفاهيم حول تجمعات التصدير.⁷

ثانيا/ مفاهيم حول اتحادات التصدير

نتطرق في هذا المقال إلى تعريف تجمعات التصدير، أنواعها، الخدمات التي تقدمها، مزاياها، شروط ومراحل إنشائها، شكلها القانوني ومصادر تمويلها.

1- تعريف تجمعات التصدير:

تجمعات التصدير هو تحالف إرادي لمجموعة من المؤسسات بهدف الترويج بالسلع والخدمات لأعضائها في السوق الخارجية وتسهيل عملية تصدير هذه المنتجات بمجهود وعمل جماعي.⁸

تعمل التجمعات كمورد للخدمات، مهمتها تسهيل الوصول إلى الأسواق الخارجية، لهذا فهي لا تهدف إلى الربح. يحتفظ أعضاء تجمعات التصدير باستقلالهم المالي الشرعي والتسيير المالي لمؤسساتهم وكذلك استقلاليتهم في تسويق منتجاتهم.

2- أنواع تجمعات التصدير:

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الانضمام إلى تجمعات التصدير حسب الهدف المرجو منها. حيث لدينا نوعين رئيسيين هما تجمعات الترويج بالمنتج وتجمعات البيع.⁹

أ- **تجمعات الترويج:** هي تجمعات تهدف إلى ترويج منتجات أعضائها ومساعدتها في الوصول إلى الأسواق الأجنبية. تعمل باستراتيجيات تسويق حديثة كالعرض في الصالونات والمعارض، استكشاف أسواق محددة والمقاصة.

ب- **تجمعات البيع:** هي تجمعات تعمل على ترويج منتجات أعضائها والتكفل ببيعها. مما يتطلب العمل إما كاتحادات التبادل أو كوكلاء التصدير. وفي كلتي الحالتين يفوض مسير الاتحاد التصرف باسم الأعضاء.

في بداية تأسيس تجمعات التصدير، من المستحسن التوجه نحو الترويج بمنتجات أعضائها ثم الاهتمام ببيعها بعد نضج الاتحادات وإقامة علاقات وطيدة بين أعضائها.

يمكن استخلاص مجموعة متنوعة من تجمعات التصدير من خلال التجمعين المذكورين أعلاه¹⁰:

- تجمعات ذات قطاع وحيد وتجمعات متعددة القطاعات. الأولى تضم مؤسسات تعمل في نشاط معين ومنتجاتها متجانسة بينما الثانية تعرض مجموعة متنوعة من المنتجات.

- تجمعات تجمع منافسين وأخرى تعرض سلعا وخدمات مكاملة. الأولى تؤول إلى الفشل لنقص الثقة بين أعضائها للطابع التنافسي بينهم والبحث عن المنفعة الشخصية لكل عضو. والثانية لاختلاف منتجاتها تواجه مشكل عدم توفير الكمية المطلوبة.

- تجمعات إقليمية وتجمعات تجمع أقاليم متعددة. فالأولى لها هدف محلي محدد للترويج بمنتج محدد أو بمنتجات حرفية والثانية تجمع بين مؤسسات مبعثرة جغرافيا.

- تجمعات تسعى إلى منطقة محددة وأخرى تعمل على نطاق واسع. فتجمع الأسواق المستهدفة في نفس المنطقة الجغرافية يقلل من تكاليف النقل، بيع وترويج المنتجات (كالإعلام والإشهار) وتتنوع أسواق التصدير يكون بتوسيع نشاط التجمعات على نطاق أوسع.

3-الخدمات المقدمة من طرف تجمعات التصدير.

تختلف الخدمات المقدمة من طرف اتحادات التصدير حسب نوع الاتحاد الذي تم تأسيسه والهدف منه. حيث توجد اتحادات تعرض مساعدات قاعدية كأعمال السكرتيرية وأخرى تقدم مجموعة كاملة من الخدمات.

التجمعات حديثة النشأة يمكن لها عرض خدمة السكرتيرية، البحث المحدود وترويج المنتجات. وعند تطور التجمع ونجاحه وتقوية الروابط الاجتماعية بين أعضائه، التوسع في ميادين أخرى كإنتاج تشكيلة موحدة، شراء جماعي أو حتى تطوير المنتجات.

فيما يلي نعرض مجموعة من الخدمات التي تقدمها تجمعات التصدير وهي خدمات قاعدية، خدمات الترويج بالمنتجات وخدمات أخرى تتجاوز نشاط الترويج.¹¹

أ- الخدمات القاعدية:

- خدمات إدارية (الفاكس، البريد الإلكتروني...)
- خدمات الترجمة والاستشارة المرتبطة بالتصدير.
- الاستشارة القانونية.
- إنشاء نظام معلوماتي موحد لنشر المعلومات الهامة بين الأعضاء (المتعلقة بالشركاء التجاريين، بتطور السوق... الخ)
- المساعدة في تسيير الإجراءات الجمركية.
- عقد صلة مع مؤسسات الدعم المحلية والوطنية. حيث تكون لها فرصا أكبر للاتصال بهذه المؤسسات وللحصول على مساعدة مالية.

ب- الخدمات الخاصة بترويج المنتجات:

- القيام بإشهار مشترك (موقع الكتروني مشترك، كتيبات مشتركة...)
- تنظيم وتنسيق مشاركة المؤسسات الأعضاء في المعارض والصالونات الصناعية في الأسواق المحلية والأجنبية.
- مشاركة ممثلي المؤسسات الأعضاء في البعثات الاقتصادية والأسفار الدراسية في الخارج.
- استقبال مشترك للزبائن المحتملين.
- إنشاء علامة تجارية مسجلة للتجمع وقاعدة دعائية.
- وضع خطة الاتصالات، الترويج والتسويق المشترك.

ت- خدمات أخرى ما بعد الترويج:

هي خدمات تقدم للأعضاء مع تطور التجمعات ونضجها:

- تنظيم تكوينات وورشات في مجال التجارة الدولية كالمفاوضة الدولية، التسويق، المهارات التقنية..
- دراسة السوق للتعرف على المناطق التي يمكن للنشاط الاقتصادي للتجمع التطور فيها.
- التعرف على الموزعين والزبائن.
- إنشاء شبكة مشتركة للتوزيع.

- تطوير المنتجات ذات أحسن جودة لمواجهة تغير في أذواق الزبائن.

- التسليم المشترك للمنتجات.

- المشاركة الجماعية في العروض l'offre .

- مفاوضة الاتفاقيات مع البنوك، وكالات الأسفار وغيره.

- الاستجابة للمناقصة عن طريق عروض مشتركة أو مكاملة.

لتحقيق الخدمات المقدمة من طرف تجمعات التصدير، والمنتظرة من طرف أعضائها، يجب توفير مناخ الحوار بين الأعضاء ومسيري التجمعات عن طريق المشاركة النشطة للمؤسسات الأعضاء في تحضير وتنفيذ النشاطات، تحليل وانتقاد الخدمات للتوصل إلى انعكاساتها واستعمالاتها من طرف الأعضاء. كما يجب أن يكون الاتحاد مرنا حتى تدخل التغيرات إن وجب الأمر.

4- مزايا تجمعات التصدير:

لتجمعات التصدير عدة مزايا، تستفيد منها المؤسسات الأعضاء وهي¹²:

- تقليل المخاطر عند القيام بعملية التصدير، بتحسين وسائل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسات عند استكشاف أسواق خارجية جديدة، بتنوع المنتجات المصدرة ورفع عدد الأسواق المستهدفة.

- تخفيض التكاليف بتقاسم الأعباء المترتبة عن عمليات التصدير بين الأعضاء كالأعباء الإدارية، أعباء التسويق، أعباء ترويج المنتجات بالمشاركة في المعارض والصالونات في الخارج (بكرام خدمات مشتركة لتصميم الجناح).

- تخفيض مصاريف النقل وريح الوقت باستعمال مشترك لوسائل النقل والتجهيزات الأخرى الخاصة بالتصدير (كالمخازن والمستودعات).

- الوصول إلى أسواق جديدة، بتحسين صورة ومكانة المؤسسات اتجاه زبائنها بتقديم مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات ذات أكثر جودة.

- زيادة قدرات المؤسسات في المفاوضة مع الموزعين والمشتريين.

- توحيد المعارف والمهارات، بتحسين المعرفة عن كيفية التعامل في سوق أجنبية للمؤسسات المحدودة الخبرة في مجال التصدير، استغلال مختلف المصادر والخبرات المتعلقة بالتصدير لدى مختلف المؤسسات الأعضاء وتبادل المعارف في مختلف المجالات كطريقة التفاوض مع البنوك.

5- إنشاء تجمعات التصدير:

قبل إنشاء تجمعات التصدير لابد من توفير ثلاثة شروط أساسية في الأطراف المهتمة بذلك. كما تمر عملية إنشاء التجمع على عدة مراحل هامة، ضرورة لإنجاح التجمع.

أ - شروط إنشاء تجمعات التصدير: هي ثلاثة شروط، تتمثل في¹³:

- وضع أهدافا واضحة: الأهداف المحددة وواقعيتها هام جدا. فمن خلالها يتم وضع خطة عمل التجمع وأنشطته.

- تحقيق الموافقة بين الأعضاء المحتملين، هو مفتاح نجاح التجمع وضمن الاستقرار الداخلي له. وتحقق الموافقة بتبادل الزيارات الميدانية، بالاجتماعات المنتظمة بين الأعضاء المحتملين والمناقشات الحيوية عن تكوين التجمع وأهدافه. مما ينجر عنه التعارف بين الأعضاء ونوع من التضامن فيما بينهم وكذا التعؤف على احتياجات ورغبات كل عضو.

- عامل الزمن: يتطلب تأسيس تجمع تصدير ناجح بين ستة أشهر واثني عشر شهرا منذ فترة المحادثات الأولية بين الأطراف المهتمة إلى غاية الانتهاء من الإجراءات الإدارية الضرورية، لهذا على الأعضاء المحتملين تفهم ذلك.

حتى تكون فكرة إنشاء تجمعات التصدير ذات مصداقية، فلا بد أن تكون المبادرة صادرة عن هيئة عمومية أو قطاع خاص سواء كان ذلك من جمعية للمؤسسات أو المقاولين الخواص الذين اعترفوا بضرورة العمل الجماعي للحصول على الموارد المالية والبشرية لترقية صادراتهم.

والإرادة المشتركة لرفع أداء التصدير هو المحرك الرئيسي خلال مرحلة إنشاء التجمع وفي أداء المجموعة لاحقا.

ب- مراحل إنشاء تجمعات التصدير: هي نفسها في مختلف أنواع التجمعات التي يمكن

إنشائها:¹⁴

- تعيين مشرفا كفاء: (يدعى أيضا الوكيل، المنسق أو الولي) يتم تعيينه مع بداية مشروع إنشاء التجمع، مهمته تسهيل إنشاء التجمع، بالتوجيه والتنظيم والحفاظ على اندفاع المشروع ومساعدة الأعضاء المحتملين في وضع خطة عمل.

يمكن أن يكون المشرف: - صاحب إحدى المؤسسات الأعضاء المحتملين أو مدير لإحداها. - أو وكيل خارجي، ممثل رسمي لجمعية صناعية محلية أو لغرفة تجارية أو فدرالية وطنية للتجمعات. - أو موظف من طرف مؤسسة عمومية أو منظمة دولية للتنمية.

على المشرف أن يكون حياديا وتوفر فيه بعض الصفات، كالخبرة في التسويق و في تنشيط المجموعات، المعرفة الواسعة في القطاع المعني الذي تنتمي إليه المؤسسات الأعضاء، القدرة على تحريك أعضاء المستقبل المهارة في حل النزاعات والتميز بصفات المفاوض.

- تحديد الأعضاء المحتملين: يقوم المشرف بالتعاون مع المؤسسات المحلية المختصة بتحديد القطاعات الصناعية والخدمات المناسبة لإنشاء تجمعات ما بين المؤسسات. ثم يأتي اختيار المؤسسات الأعضاء المحتملين، التي يجب أن يكون لديها دافع، إمكانات تصدير غير مستغلة أو مستغلة بصورة محدودة، وتوفر على شروط محددة بدقة فيما يخص حجمها، سمعتها، استقرارها المالي وعرضها للسلع والخدمات، قدرتها على عرض منتجات بالكمية المطلوبة والجودة اللازمة وذات سعر تنافسي في السوق الدولية.

- القيام بتحقيق ذات منفعة عامة والاتصال بالمؤسسات المهتمة: بعد تحديد المؤسسات الراضية في تكوين تجمعات التصدير، يتم تنظيم مقابلات معها للتعريف بتجمعات التصدير، أهميتها، شروط المشاركة وعرض التجارب السابقة للتجمعات كما تتم تحقيقات عن المؤسسات التي تمّ التعرّف عليها لتحديد نقائصها وتوقعاتها والأهداف المشتركة. ثم يتم الاتصال بها، من طرف المشرف، للتأكيد على مشاركتها في تكوين التجمع.

- تعيين الممثلين: على كل مؤسسة تعيين ممثل لها ليدافع عن مصالحها عند انعقاد الاجتماعات التي تسبق إنشاء التجمع والذي يجب أن يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرار. وبعد تكوين التجمع يتم تعيين ممثلا دائما للمؤسسة ينوب عنها.

- تنظيم مقابلات بين الأعضاء: بعد تعيين ممثلي المؤسسات الأعضاء يتم عقد سلسلة من اللقاءات الإعدادية بينهم وبين المشرف على شكل دورات إعلامية عن الاتحاد. وهي تسمح من إجراء اتصالات بين الأعضاء، التفكير في الأهداف الملموسة للتجمع وفي المسائل المالية والقانونية.

- القيام بدراسة تحقّية وإعداد خطة عمل: بعد وضوح الاقتراحات لإنشاء التجمع يتم إعداد خطة عمل. والتي تعتمد في تحديدها على دراسة تحقّية تضم مخطط للإجراءات والموارد المالية والبشرية الضرورية لإنشاء التجمع ولتحقيق الأهداف واقتراح الطرق المعتمدة في تعبئة الموارد الأساسية.

تحدد خطة العمل: الأنشطة المشتركة للأعضاء، الأسواق والقطاعات المستهدفة والميكانيزمات المستعملة، المصاريف المرتقبة، الهيكل التنظيمي للتجمع وتفصيل لتنفيذ الأهداف. يستغرق وضع خطة العمل والموافقة عليها من طرف الأعضاء، وقتاً طويلاً، لهذا من المستحسن وضعها تحت إشراف خبير خارجي لضمان نوعاً من الموضوعية.

- التأسيس الصريح والفعلي للتجمع: عند هذه المرحلة، تتعاهد المؤسسات صراحة اتجاه التجمع. ويتم هذا التعاهد على أساس اللقاءات الإعدادية، الدراسة التحقّية وخطة العمل. وهذه التعاهدات هي تعهد لاحترام قانون الاتحاد، تعهد للمساهمة المالية وتعهد تجاري كالتصدير الأساسي لبلدان معينة .

النظام الأساسي للتجمع وعقد المساهمة هي وثائق يتم تداولها بين الأعضاء خلال اللقاءات ويتم التصويت عليها عند أول اجتماع للجمعية العامة للاتحاد. كما يتم تعيين مدير تنفيذي للتجمع. ويبقى دور المشرف كمستشار فقط.

- المتابعة والمرافقة: لضمان السير الحسن للتجمع عند تأسيسه، من الضروري المتابعة المستمرة من طرف المشرف ومؤسسات الدعم المساهمة في إنشاء الاتحاد. ويكون ذلك بمقابلات خاصة أو جماعية للنقاش فيما حققه التجمع أو المشاكل التي يواجهها.

6 - الشكل القانوني لتجمعات التصدير: الشكل القانوني المعتمد لإنشاء التجمع مرتبط بالأهداف المحددة من المؤسسات الأعضاء وبخصوصيات النظام القانوني للبلد. وتتم دراسة الشكل القانوني أثناء اللقاءات المبرمة خلال سيرورة تأسيس التجمع¹⁵.

7- مصادر تمويل تجمعات التصدير: ضمان الأموال الكافية لإنشاء تجمع التصدير أمر هام للسير الفعال له. على العموم مصادر تمويل التجمع هي نوعين:¹⁶ - الأموال التي تأتي مباشرة من المؤسسات الأعضاء التي تكون على شكل مساهمة للاكتتاب في رأسمال التجمع، الحقوق السنوية للانضمام، ونفقات الخدمة الخصوصية. - والأموال التي تأتي من المؤسسات كالوكالات الحكومية أو الجمعيات التجارية وهي تساهم في تمويل فكرة إنشاء الاتحاد والخدمات الخصوصية.

ثالثا/ تجربة المغرب في تطوير تجمعات التصدير:

عرف المغرب في سنوات التسعينيات من الألفية الثانية، تدهور الطلب الخارجي على السلع المغربية، لاندماج الدول الصاعدة في التجارة العالمية (الصين، كوريا الجنوبية وتركيا) وتحكمها على حصة كبيرة من الطلب الخارجي الموجه بحمل الدول الصاعدة.

يعود نقص فعالية الصادرات المغربية لعدة عوامل أهمها¹⁷:

- التخصص في قطاعات تقليدية أو ذات تكنولوجيا بسيطة.
- تنوع منتجات اقل أهمية مقارنة ببعض الدول الصاعدة.
- التركيز الكبير على أوروبا في التصدير، مما يجعل الصادرات عرضة لتقلبات الهيكل الاقتصادي الأوربي.
- عرض الصادرات الذي لا يستجيب للطلب الخارجي الموجه للمغرب.

لتشجيع الصادرات المغربية، قامت الحكومة باتخاذ عدة تدابير تسهيلية خاصة بالجانب الجمركي ، الجبائي والمصرفي إلى جانب انضمامها إلى برنامج L'ONUDI لتكوين تجمعات التصدير.

حيث تشرف وزارة التجارة الخارجية المغربية على مشروع إنشاء وتطوير تجمعات التصدير في المغرب والذي انطلق في سنة 2003 بمساعدة L'ONUDI والحكومة الإيطالية كمدعم مالي. يهدف البرنامج إلى تطوير التجمعات بين المؤسسات الوطنية للمساهمة في تحسين قدراتها الإنتاجية للطلب الأجنبي، حيث تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب 98% من مجموع نسيج الإنتاج الوطني¹⁸.

في سنة 2006 أنشأت وزارة التجارة الخارجية صندوق دعم تجمعات التصدير. وهو مخصص لتمويل عملية انطلاق الإنشاء(كالدعائم الترويجية،المواقع الالكترونية) وآليات الاتصال وعمليات الترقية(كالمشاركة في المعارض والصالونات ودراسة الأسواق واستكشافها...) لمدة ثلاثة سنوات.

وحوّل تسيير الصندوق للجمعية المغربية للمصدرين L'ASMEX بإبرام اتفاقية مع الوزارة في 24 ماي 2006.

كما عرف تكوين التجمعات وتطويرها دعما من بعض الهيئات وهي¹⁹:

- مركز ترقية الصادرات لوزارة التجارة الخارجية، الذي يقدم الدعم بتغطية الأعباء المترتبة عن المشاركة في التظاهرات الاقتصادية (المعارض والصالونات) بنسبة 85%.
- وكالة ترقية الصادرات L'ANPME وهي تقدم مساعدة تقنية حسب الطلب خلال فترة تطوير التجمع بتكفلها بأعباء الخبرة الضرورية والاستشارة والمساعدة التقنية والترقية.
- الشركة المغربية لتأمين الصادرات SMAEX، تستفيد التجمعات من خدماتها مثلها مثل المؤسسات المصدرة، مع تطبيق معدل تفضيلي.
- الجمعية الصناعية نسيج- ألبسة AMITH.

منذ انطلاق البرنامج في سنة 2003 إلى غاية سنة 2011 تم تأسيس إحدى وعشرون 21 تجمعا للتصدير، يضم أكثر من 120 مؤسسة ويغطي تسع 9 قطاعات منها: الصناعة الغذائية، نسيج- ألبسة، السياحة، البناء والأشغال العمومية، الميكانيك والإلكترونيك وتكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة. مما غير في هيكل صادرات المغرب، الذي عرف مجموعة جديدة من المنتجات المصدرة، المتمثلة في الأسلاك الكهربائية والكابلات، المكونات الالكترونية وخدمات المساندة الخارجية services d'off-shoring حيث قدرت ب 11.3 % من إجمالي الصادرات في سنة 2007. حيث هيكل الصادرات المغربي متكون أساسا من: الفوسفات و مشتقاته، المنتجات الزراعية وصيد الأسماك، منتجات الصناعة النسيجية والجلود. وعرف بذلك قفزة في قطاع الخدمات الذي أصبح يغطي عجز الميزان التجاري المغربي.²⁰

ولتطوير تجمعات التصدير في المغرب تمّ:

- توسيع النشاط التحسيسى عن تكوين التجمعات.
- تكوين المشرفين والمؤطرين للتجمعات.
- وضع تحفيزات وتحسين الإطار القانوني للتجمعات.
- إنشاء الجمعية المغربية لتجمعات التصدير في جانفي 2011.
- فتح موقع الكتروني خاص بالتجمع من طرف L'ASMEX وبدعم من L'ONUDI.²¹

تسعى وزارة التجارة إلى توسيع جهودها لترقية تجمعات التصدير بدعم إنشاء وتطوير التجمعات في قطاعات جديدة ومناطق ومدن أخرى. كما تم توسيع هذه الجهود على المستوى الجغرافي بتطوير

التعاون جنوب-جنوب وإسهام عدة تجمعات التصدير في "قافلة التصدير في إفريقيا" لترقية الصادرات المغربية في دول جنوب الصحراء.²²

وسعيًا لتطوير الصادرات قامت الجمعية المغربية لتجمعات التصدير "l'AMCE" بإبرام عقد شراكة هام في بداية ابريل 2011 مع الفدرالية الايطالية لتجمعات التصدير "Federexport"، الرائدة في هذا المجال؛ حيث تضم 110 تجمع وحوالي 4000 مؤسسة من مختلف القطاعات.²³

يمكن ذكر بعض النتائج المحصل عليها من تكوين تجمعات التصدير في المغرب في النقاط التالية²⁴:

- إعادة الهيكلة الإدارية والفنية للمؤسسات الأعضاء.
- رؤية واضحة عن الأسواق الدولية والوطنية.
- صورة حيوية لمؤسسات في طريق النمو.
- الوصول إلى أسواق جديدة وزبائن جدد في الأسواق التقليدية.
- التعاون في الشراء وتحسين القدرات التفاوضية مع الموردين وأصحاب الخدمات .
- تكوين علامة موحدة.
- المساهمة في المناقصات الوطنية والدولية.
- تزايد رقم الأعمال أو تناقص محدود في عدد كبير من المؤسسات الأعضاء في اتحادات التصدير، رغم الأزمة العالمية التي أثرت على الاقتصاد المغربي وعلى القطاعات الرئيسية.

رابعاً/ تجمعات التصدير في الجزائر

تتميز الصادرات الجزائرية بالتركيز السلعي، حيث قدرت المحروقات في سنة 2014 بأكثر من 95% من إجمالي الصادرات، والمنتجات والسلع خارج المحروقات ب 4% فقط وبقيمة 2.5 مليار دولار من مجموع يفوق 62 مليار دولار²⁵. لهذا تسعى الدولة جاهدة لترقية الصادرات خارج المحروقات، بتقديم تسهيلات متنوعة للمصدرين، جبائية، جمركية، مالية... وغيرها وتعزيز دور هيكل الدعم لمرافقة المؤسسات المصدرة. إلى جانب تلقي الدولة لدعم من الهيئات الدولية لمساندتها في إجراءاتها لإصلاح قطاع التجارة الخارجية.

هكذا تمَّ انطلاق مشروع إنشاء وتطوير تجمعات التصدير في الجزائر في 29 فبراير 2012 من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار* بالشراكة مع منظمة الأمم المتحدة

للتطوير الصناعي "ONUDI" المنفذ للمشروع والمساند التقني له، وسفارة فرنسا بالجزائر الممول للمشروع. تقدر ميزانية المشروع بـ 450.000 يورو ومدة تنفيذه ثلاث سنوات، أي إلى غاية سنة 2015²⁶.

يهدف المشروع إلى إنشاء خمس تجمعات التصدير في قطاع الصناعة الغذائية في مرحلة أولى لترقية المنتج الوطني ووضعه في السوق الدولية. والمؤسسات المستهدفة هي المؤسسات المتوسطة التي تتوفر على قدرات في التصدير وعلى حصص في السوق.

1- أهداف مشروع إنشاء تجمعات التصدير في الجزائر: تتمثل أهداف المشروع فيما يلي²⁷:

- دعم إنشاء تجمعات التصدير بتعيين أولا مجموعة المؤسسات الصناعية وكذا المؤسسات المتوسطة التي يتم مرافقتها طيلة فترة تطوير التجمعات ثم:
 - التعرف على الأهداف الموحدة.
 - تحديد الخدمات والهيكلة التنظيمي للتجمع.
 - إختيار الشكل القانوني
 - وضع خطة عمل والتعرف على إجراءات الدعم التقني والمالي لتنفيذ المشروع.
- مرافقة التجمعات في أعمالها الموحدة الإعدادية ب:
 - تحديد موردي السلع والخدمات (التعبئة، النقل...).
 - التكوين التقني.
 - تطوير آليات الاتصال للتجمع (الكتيبات، الموقع الإلكتروني...).
 - تنظيم المشاركة المشتركة في المعارض والبعثات التجارية... الخ
- تدعيم مؤسسي التجمعات، بتكوين ممثلي هيئات دعم المؤسسات الصناعية في تحقيق وتطوير التجمعات، من ممثلي الوزارات (الصناعة، التجارة...) ووكالة ترقية الصادرات، الجمعيات الصناعية، غرف التجارة والصناعة، أصحاب المؤسسات ومستشاري التصدير.
- مساندة تطوير الإطار المؤسسي وإجراءات الدعم المناسبة لتجمعات المؤسسات الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بإرشاد الشركاء الوطنيين عن إجراءات الدعم التقني والمالي وعن الإطار المؤسسي الأنسب للتجمعات.

2- دوافع اختيار قطاع الصناعة الغذائية لتكوين تجمعات التصدير في الجزائر:

تمّ التركيز على قطاع الصناعة الغذائية كمرحلة أولى لتكوين تجمعات التصدير في الجزائر لعدة عوامل هي:

- استفادة القطاع من دراسة تحليلية سابقة، ومن إعادة تنظيم، بذلك فهو جاهز للانضمام إلى المشروع.
- إنشاء مركز تقني للصناعة الغذائية مما يسمح من تحليل ومراقبة السلع الموجهة نحو التصدير.²⁸
- يمثل القطاع أكثر من 50% من الإنتاج الصناعي في البلاد.
- يساهم القطاع بحوالي 55% من الناتج الداخلي الخام.
- باعتباره قطاع حيوي، شمل أكثر من 20000 مؤسسة مع نهاية 2012 وأكثر من 150000 منصب شغل، أي 40% من اليد العاملة في القطاع الصناعي.²⁹

3- تجمعات التصدير التي تمّ إنشاؤها في الجزائر:

أثمر مشروع إنشاء تجمعات التصدير المدعم من طرف L'ONUDI على إنشاء قانوني ورسمي لاتحادين في الصناعة الغذائية مع بداية سنة 2013 في فرعي الحبوب والبروتينات الحيوانية.

وهي تجمعات ذات منفعة اقتصادية *gie تسمح بتحقيق الشراكة بين المؤسسات، إعطاء بعد دولي للمنتج الجزائري، الاستفادة من الخبرات لتكوين قوة في السوق الدولية بأحسن الطرق، تضافر الجهود، الشراكة في المشتريات والخبرات³⁰

- اتحاد الحبوب "AAC" Algerian Agro Cereals تمّ إنشاؤه بتجمع اثني عشرة (12) مؤسسة صناعية مختصة في صناعة العجائن والطحين.

- اتحاد البروتينات الحيوانية Groupement interprofessionnel des protéines animales "GIPA" يضم الاتحاد ثمانية عشرة (18) مؤسسة متخصصة في تحويل اللحوم، الأسماك والمنتجات اللبنية³¹.

كما تمّ إنشاء تجمع للتصدير في فرع المشروبات وتجمعين إقليميين في كل من بجاية وتلمسان. حيث تجمع التصدير لتلمسان متعدد الصناعات وهي تجمعات تمّ تكوينها قانونيا، وهي تسعى إلى تطوير الشعارات، المنشورات ومواقع الانترنت الخاصة بها.

ولمساندة اتحادات التصدير في الجزائر ومرافقتها تحضّر وزارة الصناعة والمناجم لإبرام اتفاقيات مع كل من الجكس، الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، ANDPME، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و CACI، الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة، التي تتكفل بجانب التكوين.³²

سمحت الحملة التحسيسية الوطنية لصالح المؤسسات المتوسطة والتي قام بها خبراء L'ONUDI وعدّة هيئات عمومية وخاصة من تكوين تجمعين آخرين في سنة 2015 في فرعي العسل والتمور. بهذا أصبح عدد التجمعات المكونة سبعة.

- Algerian Honey bee Products هو أول تجمع وطني لتصدير العسل الجزائري، تمّ تكوينه في أكتوبر 2015 ويضم أربعة عشر عضواً (من محترفي مربّي النحل وتعاونيات تربية النحل) يمثلون عدة مناطق من الوطن. سيسمح هذا التكتل من تنظيم الفرع، رفع مستوى المتعاملين للسماح لهم الوصول إلى الأسواق الدولية ولا سيّما الأوروبية. مع الإشارة أن الجزائر تملك 1,4 مليون خلية نحل منتجة، وقدّر إنتاجها ب 30.000 طن في سنة 2014. والنمو الذي عرفه هذا الفرع أدى إلى زيادة الإنتاج وتنويع منتجات الخلية.³³

- تجمع تصدير التمور، تمّ إنشاؤه في مارس 2015، يضم منتجي ومصدري التمور لاثني عشرة ولاية من الجنوب. حيث بادرت عشر غرف للتجارة والصناعة للجنوب بإنشاء تعاونيات جهوية كتمهيد لتكوين هذا التجمع. بهدف إعادة تنظيم الفرع حتى يصبح أول مصدر للتمور عالميا.

حيث يحتل إنتاج التمور في الجزائر 165000 هكتار من الأراضي الصالحة للزراعة ب 18 مليون نخلة موزعة على 16 ولاية في الجنوب. ويقدر الإنتاج السنوي للتمورين 700.000 و 800.000 طن. ويقدر متوسط حجم صادراتها السنوي 50.000 طن. وتمثل عائدات صادرات التمور 40٪ من المجموع الكلي للصادرات الفلاحية. فقد قدرت قيمة صادرات التمور ب 40 مليون دولار أمريكي في سنة 2014. وهي تمثل 4٪ من حصة السوق العالمي المقدر ب 700 مليون دولار. حيث تحتل الجزائر المرتبة السابعة عالميا لمصدري التمور.

قد أثمر التجمع على إنشاء مصنع تحويل التمور بالمنطقة الصناعية بيسكرة بشراكة ايطالية. يهدف المصنع لإنتاج مشتقات التمور: السكر، العصير، المرّي، كحول طبي، خل المائدة و الطحين. وكذلك مشاركة جماعية أولى في الصالون الدولي للصناعة الغذائية بجاكرتا باندونيسيا والذي اعطى نتائج جيدة تتمثل في:

- التعرف على مختلف التمور الجزائرية من المستهلكين الاندونيسيين، الماليزيين والهنديين .

- إبرام صفقة مع اندونيسيا لتصدير التمور.

- إنشاء مؤسسة ذات أسهم مكلفة بالبحاز مصنع تحويل التمور باندونيسيا .

- عقد اتفاقية بين البعثة الجزائرية بقيادة الغرفة الوطنية للتجارة و الصناعة والغرفة التجارية والصناعية لبسكرة و السلطات الاندونيسية، لترقية صادرات التمور الجزائرية نحو القارة الآسيوية.³⁴

خاتمة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية صعوبة الاندماج في الاقتصاد الدولي لتنافسية المنتجات المصدرة للدول الأكثر اندماجا في التجارة الدولية. مما دعى توحيد الجهود التقنية ، البشرية والمالية في تجمعات للمؤسسات لمواجهة تحديات الأسواق الخارجية بأقل التكاليف والمخاطر. هكذا نمت فكرة تجمعات التصدير في عدة دول وبدعم في من منظمة الأمم المتحدة للتطور الصناعي "L'ONUDI".

في إطار برنامجها، تساعد L'ONUDI المؤسسات المتوسطة في زيادة الإنتاجية، بتشجيع الروابط بين المؤسسات والتعاون مع هياكل الدعم المحلية. كما تساعد المؤسسات المتوسطة في دمج قواها للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق وحل مشاكلها الجارية بمجهود موحد. فالتعاون بين المؤسسات، يسمح للمؤسسة الفردية زيادة قدرتها التنافسية ومنه الفرص الآتية من الأسواق الدولية.

تجمعات التصدير هي وسيلة لتطوير شبكة ونظام إنتاجي محلي. وهي تسمح للمؤسسات المتوسطة وبإمكانياتها، من تنمية التعاون فيما بينها ولا سيما في مجالات غير مرتبطة بالتصدير كتحسين النوعية وإعادة تقييم طرق الإنتاج.³⁵

على المؤسسات الجزائرية انتهاز هذه العملية المتبعة على المستوى الدولي والتي ستسمح بتنوع الاقتصاد، بترقية الإنتاج الوطني وإعادة تقييم القدرات الصناعية الموجودة خارج قطاع المحروقات.

ستكون هذه التجمعات وسيلة إستراتيجية للتصدير بتطوير المؤسسات في هذا المجال بتنمية ثقافة التصدير لديها ومنحها الدعم اللازم. مما سيسمح بزيادة عرض السلع و المنتجات الموجهة نحو الخارج وتحسين تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية.³⁶

يبقى إنشاء تجمعات التصدير في كل دولة مرتبط بالدعم الذي تتلقاه من المؤسسات العمومية والخاصة والنظام التشريعي المناسب السائد لتكوين المؤسسات.

وقد كشفت التجارب في تكوين تجمعات التصدير أن المؤسسات التي تسعى إلى تكوين تجمعات، تحتاج إلى مرافقة متينة لفترة طويلة، من خبراء ذوي خبرة صناعية و كفاءة في تكوين الجماعة. ودعم التجمعات يتطلب الصبر، المثابرة والحضور الدائم على مدى طويل. ونجاح تجمعات المؤسسات واستمرار العمل المشترك مرتبط بأصحاب المؤسسات أنفسهم .

- ¹ - جاسم محمد، التجارة الدولية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2006، ص: 190
- ² - Amelon Jean-Louis, Cardebat Jean-Marie, Les nouveaux défis de l'internationalisation, Bruxelles , De Boock, 2010 P :191
- ³ - Paul Hesp, Système de support pour les consortiums d'exportation l'ONUDI, DEC 2005 WWW.unido.org PDF. pp :8, 13
- ⁴ Amelon Jean-Louis, op cit, pp :193, 194
- ⁵ -Idem, p :195
- ⁶ Amelon Jean-Louis , op cit, ppp :196, 197, 198
- ⁷ -Idem, p :199
- ⁸ les consortiums d'exportations, un outil pour la promotion des exportations des PME, ONUDI vienne WWW.UNIDO.org
- ⁹ -Idem
- ¹⁰ - guide sur les consortiums d'exportations, L'ONUDI , Vienne, 2003, pp :10, 11
- ¹¹ - guide sur les consortiums d'exportations, L'ONUDI , pp :15, 16
- ¹² -Les consortiums d'exportations, un outil pour la promotion des exportations des PME.
- ¹³ -Guide sur les consortiums d'exportations, op cit, p :13
- ¹⁴ - Guide sur les consortiums d'exportations, op cit, pp :28, 29
- ¹⁵ -Guide sur les consortiums d'exportations, op cit, p :36
- ¹⁶ - IDEM , p :38
- ¹⁷ - FATHI Mounia, les consortiums d'exportation : outil structurel pour la promotion des exportation au Maroc , mémoire pour l'obtention d'un D.E.S.A , université Mohamed V Souissi-Rabat 2007, 2008 pp :9, 10
- ¹⁸ - FATHI Mounia, op cit p :23.
- ¹⁹ - Paul Hesp, Système de support pour les consortiums d'exportation l'ONUDI, DEC2005 WWW.unido.org PDF.p15
- ²⁰ Attaoui Hicham, Les industries satistiques du commerce extérieur du Maroc, Mémoir pour l'obtention du DESA en SC.ECO.UniversitéMohamedV Souissi.Faculté des SC juridiqueséconomiques et sociales .Souissi.Rabat. 2008, P :34
- ²¹ -Fathi Mounia, op cit p :28
- Rapport d'évaluation indépendante, Evaluation-pays, ONUDI, Vienne 2011.P :64
- ²² -Idem, p :63
- ²³ -Paul Hesp, op cit, p :13
- ²⁴ - Rapport d'évaluation indépendante, op cit, p :65
- ²⁵ -Douane algérienne centre national d'informatique et de statistique, 2014.
- ²⁶ -Création de consortiums d'exportation en Algérie, le forum du commerce extérieur, (ALGEX) N°11, juin 2012 , p :7

*حاليا وزارة الصناعة والمناجم.

²⁷ -création de consortiums d'exportation en Algérie, opcit, p :8

1-معلومات مأخوذة عن وزارة الصناعة والمناجم، المديرية العامة لاستراتيجية الدراسات الاقتصادية والإحصائية، يوم الزيارة
.2015/01/ 25

²⁹ -La secrétaire générale du MIM Mme kherfi , www.horizons-dz.com.

³⁰ -Consultant a l'ONUDI , M, Nouad Mohamed Amokane, www.latribune-dz.com

³¹-www.letemps-dz.com

* groupement d'intérêt économique، تأخذ شكل شركات، تفوض الأعمال الإدارية، لها استثمار محدود
وأحسن مردودية تجارية .

3-معلومات مأخوذة عن وزارة الصناعة والمناجم، المديرية العامة لإستراتيجية الدراسات الاقتصادية و الإحصائية ، يوم الزيارة
.2015/01/ 25

³³ -[http://www, infosoir.com/actualité/5381](http://www.infosoir.com/actualité/5381)

-<http://www.itelv.dz/index.php/elevages-d'algerie>.

³⁴ -Transformation et exportation de dattes

<http://www.lesoirdalerie.com/articles/2015/06/18>

-l'homme qui veut sauver la datte algérienne.

<http://www.lexpressiondz.com/actualité/212060>

³⁵ - Guide sur les consortiums d'exportations, op cit, p :2

³⁶ -Manouad, consortiums : instrument pour le développement des exportations. Alger
31.03.2015