المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015
بني ملال خنيفرة

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

سلسلة دراسات

جهة بني ملال خنيفرة
Région Béni Mellal Khénifra

2023

المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

بني ملال خنيفرة

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

جهة بني ملال خنيفرة

2023

صدر في نفس السلسلة:

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة طنجة تطوان الحسيمة
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة الشرق
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة الرباط سلا القنيطرة
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة الدار البيضاء سطات
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة فاس مكناس
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة مراكش آسفي
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة درعة تافيلالت
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة سوس ماسة
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة كلميم واد نون
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة العيون الساقية الحمراء
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة الداخلة وادي الذهب

الإيداع القانوني: 2025MO4181
ر د م ك: 978-9920-457-00-2
ر د م د: 3085-5357



« نعتبر أن التطبيق الجيد والكامل، للجهوية المتقدمة، ولميثاق اللاتمركز الإداري، من أنجع الآليات، التي ستمكن من الرفع من الاستثمار الترابي المنتج، ومن الدفع بالعدالة المجالية ...»

مقتطف من خطاب جلالة الملك الموجه إلى الأمة بمناسبة الذكرى 66 لثورة الملك والشعب .

ملخص التقرير

يُقدّم هذا التقرير تحليلا عاما لتجربة الجهات في مجال دعم المقاولات خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2023، وذلك في إطار تفعيل الجهوية المتقدمة. ويندرج في سياق برنامج «أغورا III» بشراكة بين المديرية العامة للجماعات الترابية وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية، ويهدف إلى تقييم الديناميات الترابية للمواكبة الاقتصادية. فمن خلال تحليل متعدد الأبعاد يشمل الاتفاقيات، والميزانيات، وآليات التنفيذ، والشراكات، يسلّط التقرير الضوء على أداء كل جهة على حدة بالمقارنة مع التوجهات العامة المسجلة على المستوى الوطني. كما يحلل مدى ملاءمة المشاريع مع الأولويات التنموية بالجهة ومدى فعاليتها واستدامتها، وذلك استناداً إلى مؤشرات عملية. وبذلك تجمع الدراسة بين قراءة عامة للرّهانات على المستوى الوطني وبين تحليل مركز للآليات المعتمدة على المستوى الجهوي، من خلال رصد الجهود المبذولة في مجال دعم المقاولات، وخارطة الفاعلين المنخرطين، ومجالات التجويد الممكنة. ويهدف التقرير إلى تزويد مجالس الجهات بعناصر مساعدة على اتخاذ القرار من أجل تعزيز الانسجام والأثر واستدامة آليات الدعم الجهوي للمقاولات.

المحتويات

المقدمة 7

1 الدينامية الوطنية في مجال دعم المقاولات: مؤشرات عن أداء الجهات 8

1.1 أهم المؤشرات والاختيارات 9
1.2 أشكال الدعم الممنوحة للمقاولات 11
1.3 خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة 12
1.4 نتائج تحليل التجربة على المستوى الوطني 13
1.5 خلاصة: المكتسبات ومجالات تجويد الأداء 15

2 تجربة جهة بني ملال خنيفرة في مجال دعم المقاولات 17

2.1 أهم المؤشرات والاختيارات 18
2.2 خريطة الفاعلين المساهمين في مبادرات دعم المقاولات 20
2.3 ممارسة الاختصاصات الجهوية المرتبطة بمجال دعم المقاولات 22
2.4 تحليل التجربة الجهوية 23
2.4.1 ملاءمة مبادرات دعم المقاولات للتوجهات الاستراتيجية بالجهة 23
2.4.2 فعالية الجهود المبذولة 25
2.4.3 استدامة آليات الدعم 25
2.5 خلاصة: مكتسبات ومجالات لتجويد الأداء 28

مقدمة

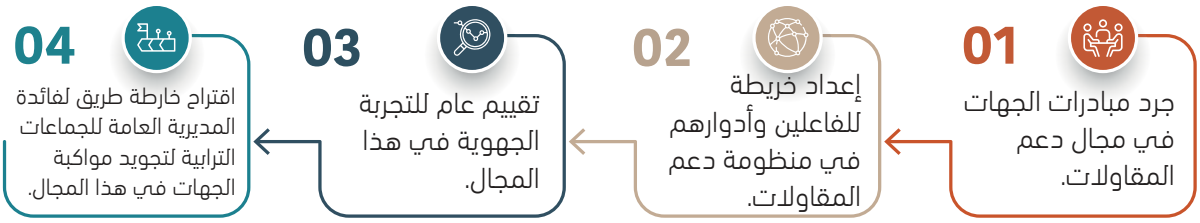
في إطار المجهودات المبذولة للرقي بمنظومة الحكامة الترابية ولإرساء آليات مؤسساتية جديرة بتحقيق الأهداف المنشودة من ورش الجهوية المتقدمة، أعطى القانون التنظيمي رقم 111.14 الصادر في 7 يوليو2015 للجهات اختصاصات موسعة، ذاتية أو مشتركة مع الدولة، لتعزيز استقلاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المحلية.

وتعد التنمية الاقتصادية أحد المحاور الرئيسية لإصلاحات الجهوية المتقدمة، حيث باتت مجالس الجهات مطالبة بلعب دور أساسي من خلال ممارسة اختصاصاتها الذاتية المرتبطة بدعم المقاولات، وتوطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية، وجذب الاستثمارات... إلى جانب ذلك، تفتح الاختصاصات المشتركة آفاقاً مهمة لتعزيز قدرة المقاولات المحلية على التكيف مع المتغيرات والأزمات، مما يسهم في حيوية الاقتصاد الترابي.

بالموازاة مع ذلك، سخرت وزارة الداخلية عبر المديرية العامة للجماعات الترابية مواردها التقنية والقانونية والمالية من أجل مواكبة الجهات، مما يشكل تغييراً جوهرياً في مقاربة الحكامة المعتمدة. وقد تم تعزيز هذه المقاربة بالشراكة بين برنامج الأمم المتحدة للتنمية ووزارة الداخلية، من خلال برنامج «أكورا 3» الذي يهدف إلى دعم تفعيل مشروع الجهوية المتقدمة.

وفي هذا الإطار، تم إنجاز الدراسة المتعلقة ب «تحليل تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات» تحت إشراف مديرية المرافق العمومية المحلية، والتي تهدف إلى إعطاء تقييم عام للمبادرات المتخذة من طرف الجهات في هذا المجال من أجل تثمين المكتسبات وتحديد آليات تجويد ممارسة هذا الاختصاص الذاتي.

فمنذ سنة 2015، قامت المجالس الجهوية بتعبئة موارد مهمة من أجل إنجاز مجموعة من البرامج التي تستهدف دعم المقاولات وذلك بالتعاون مع شركاء محليين ودوليين. وتحظى الدراسة الحالية ببعد وطني من خلال إسهامها في إثراء النقاش حول الاستراتيجيات الواجب اعتمادها لمواكبة الجهات في هذا الإطار. لذلك تم اعتماد مقاربة شاملة من أربع مراحل:



تعتمد الدراسة الحالية على النتائج المحصل عليها من خلال جمع المعطيات وإجراء المقابلات مع الأطراف المعنية بخصوص المبادرات الجهوية لدعم المقاولات، وكذا خريطة الفاعلين المتدخلين في هذه المبادرات، وذلك من أجل تقديم تقييم عميق لتجربة الجهات في هذا المجال. حيث كشفت الدراسة عن مجهودات قيمة ومبادرات فعالة، كما سلطت الضوء على جوانب تستدعي بعض التعديلات على المستويين الاستراتيجي والإجرائي لتعزيز فعالية واستدامة المبادرات المتخذة.

باختصار، تتجاوز الدراسة الحالية مجرد تقديم معطيات متعلقة بالمبادرات الجهوية، لتكون مساهمة استراتيجية في إغناء النقاش حول مستقبل آليات الدعم الجهوي للمقاولات،من أجل بناء منظومة دعم قادرة على التكيف مع تحديات التنمية الترابية.



1

الدينامية الوطنية في مجال دعم المقاولات: مؤشرات عن أداء الجهات

1.1. أهم المؤشرات والاختيارات

تنوع مهم في محتوى الاتفاقيات وسعي مستمر لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتخذة

أظهرت جهات المغرب التزامًا قويًا تجاه دعم المقاولات، حيث تم التوقيع على 310 اتفاقية بين سنتي 2015 و2023 في هذا المجال وبلغت الميزانية المرصودة لذلك حوالي 20 مليار درهم، وذلك بمعدل 26 مبادرة للجهة مقابل غلاف مالي قدره 1.6 مليار درهم كمتوسط. كما تعكس هذه الدينامية أهمية التعاون بين مجالس الجهات وشركائها، إذ ساهمت المجالس الجهوية بحوالي 47٪ من كلفة المشاريع، بينما ساهم الشركاء بنسبة 53٪، الشيء الذي يبرز تعاونا ماليًا متوازنًا وديناميةً تشاركية مهمة بين الدولة والجهات، وهما أمران ضروريان لضمان نجاح المبادرات الداعمة للمقاولات.

على مستوى التوجهات، ترتكز مبادرات الدعم الجهوي للمقاولات على عدة أولويات رئيسية تهم الخيارات الاستراتيجية واختيار المستفيدين ومحاور الدعم وكذا آليات القيادة.

فمن حيث مجالات التدخل، تم الحفاظ على توازن نسبي بين مجال دعم التشغيل ومجال دعم إحداث وتطوير المقاولات، فيما يشغل تعزيز جاذبية المجال الترابي المرتبة الثالثة. من ناحية أخرى، تحتل المبادرات المتعددة القطاعات (غير مرتبطة بقطاع اقتصادي معين) المرتبة الأولى من حيث المخصصات المالية، تليها في المرتبة الثانية المبادرات المرتبطة بالقطاع الصناعي الذي يشمل أيضا أنشطة الصناعة التقليدية، وكذلك المبادرات المرتبطة بقطاع التجارة والخدمات.

فيما يتعلق بالفئات المستهدفة، فغالبية المبادرات تخص العموم مع اهتمام أقل بفئات اجتماعية معينة (الشباب، المرأة، الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة...)، كما يلاحظ وجود تركيز خاص على فئة المقاولين الأفراد (حمَلة المشاريع، المقاولون الذاتيون، أنشطة مدرة للدخل...)، تليها فئة المقاولات الصغيرة جدًا والصغرى والمتوسطة.
أما من حيث مراحل التدخل، فالمرحلة المستهدفة بشكل أكبر هي مرحلة ما بعد إحداث المقاولة، حيث تركز أغلب التدخلات على تطوير وتسريع نمو المقاولات بالدرجة الأولى، مع تقديم أشكال متنوعة للدعم (الدعم المالي، المساعدة في التطوير والنمو، دعم استمرارية المقاولة وقدرتها على التصدي للأزمات الظرفية أو الهيكلية، ...).
أما بالنسبة لتنفيذ مشاريع الدعم، فالآلية الأساسية المعتمدة هي آلية التفويض لشركاء محليين أو وطنيين. تليها آلية التعاون متعدد الأطراف، مع مساهمة أقل، في هذا المجال، لشركات التنمية الجهوية والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع. ويتم الإشراف على المشاريع وتتبعها، في أغلب الحالات، من طرف لجان خاصة موسعة تضم الشركاء الموقعين على الاتفاقيات بالإضافة إلى فاعلين معنيين آخرين.

وفيما يخص ممارسة الجهات لاختصاصاتها الذاتية المرتبطة بدعم المقاولات، عملت هذه الأخيرة على تبني مجموعة من المبادرات لتطوير منظومة المقاولات وتزويد الجهات ببنية تحتية اقتصادية ملائمة، إذ تستأثر مشاريع توطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية بما يعادل 34,74% من المخصصات المالية، مما يساهم في تعزيز جاذبية المجال الترابي للمقاولات.

علاوة على ذلك، تم بذل جهود كبيرة في مجال إحداث مراكز جهوية للتكوين وتقديم الدعم المباشر للمقاولات، مما يعكس رغبة واضحة في تعزيز تنافسية الجهات، غير أن بعض الاختصاصات لم يتم تفعيلها بشكل كاف خاصة تلك المتعلقة بالتنمية المستدامة والبحث العلمي التطبيقي، مما يحد من فرص تعزيز تنميتها الاقتصادية بطريقة أكثر استدامة، وأكثر توازنًا.

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الوطني

الأداء العام

- الاتفاقيات المبرمة: **310**
- الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية: **156**
- الشركاء المعنيون: **153**
- إجمالي الميزانية المخصصة: مليار درهم **19,17**
- مساهمة الشركاء: مليار درهم **10,12**
- الاتفاقيات المنجزة: **71**
- الميزانية المخصصة للأقاليم: مليار درهم **6,94**
- الميزانية المخصصة للمناطق القروية: مليار درهم **1,56**

**محاور الدعم

أشكال الدعم

- الدعم المالي: **14,0%**
- دعم انطلاق نشاط المقاولة: **23,9%**
- دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات: **14,3%**
- تنمية الكفاءات: **11,7%**
- البنية التحتية: **28,9%**
- تنمية رأس المال البشري: **7,1%**
- الابتكار: **0,1%**

مرحلة الدعم

- ما قبل الإنشاء: **12,8%**
- ما بعد الإنشاء: **7,2%**
- التطوير والتسريع: **57,2%**
- الصعوبة والتراجع: **3,9%**
- جميع المراحل دون تمييز: **18,9%**

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة

- القطاع الفلاحي: **6,5%**
- قطاعة الصناعة والحرف: **28,7%**
- قطاع التجارة والخدمات: **28,3%**
- جميع القطاعات دون تمييز: **36,5%**

مجالات التدخل

- الشغل: **40.8%**
- إنشاء المقاولات وتطويرها: **40,6%**
- تحسين جاذبية المجال الترابي: **18,6%**

**آلية القيادة

آليات التنفيذ

- مليار درهم **6,02** تم تنفيذه من خلال تعاون متعدد الأطراف
- مليار درهم **0,75** تم تنفيذه من خلال شركة تنمية جهوية
- مليار درهم **0,65** تم تنفيذه من خلال الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع
- مليار درهم **11,76** تم تنفيذه من خلال تدبير مفوض
- 13 صندوقًا جهويًا
- مليار درهم **3,37**

هيئات القيادة

- **21,9%** بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط
- **75,8%** بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين
- **2,3%** بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي

**اختيار المستفيدين

مجموعات المستفيدين المستهدفين

- العموم: **89,8%**
- النساء: **1,9%**
- الشباب: **7,4%**
- الأشخاص في وضعية إعاقة: **0,8%**

طبيعة المستفيدين المستهدفين

- المقاولات الكبرى: **21,8%**
- المقاولات الصغرى و المتوسطة: **22,5%**
- الأشخاص الذاتيين: **26%**
- التعاونيات: **14,0%**
- جميع الأنواع دون تمييز: **15,7%**

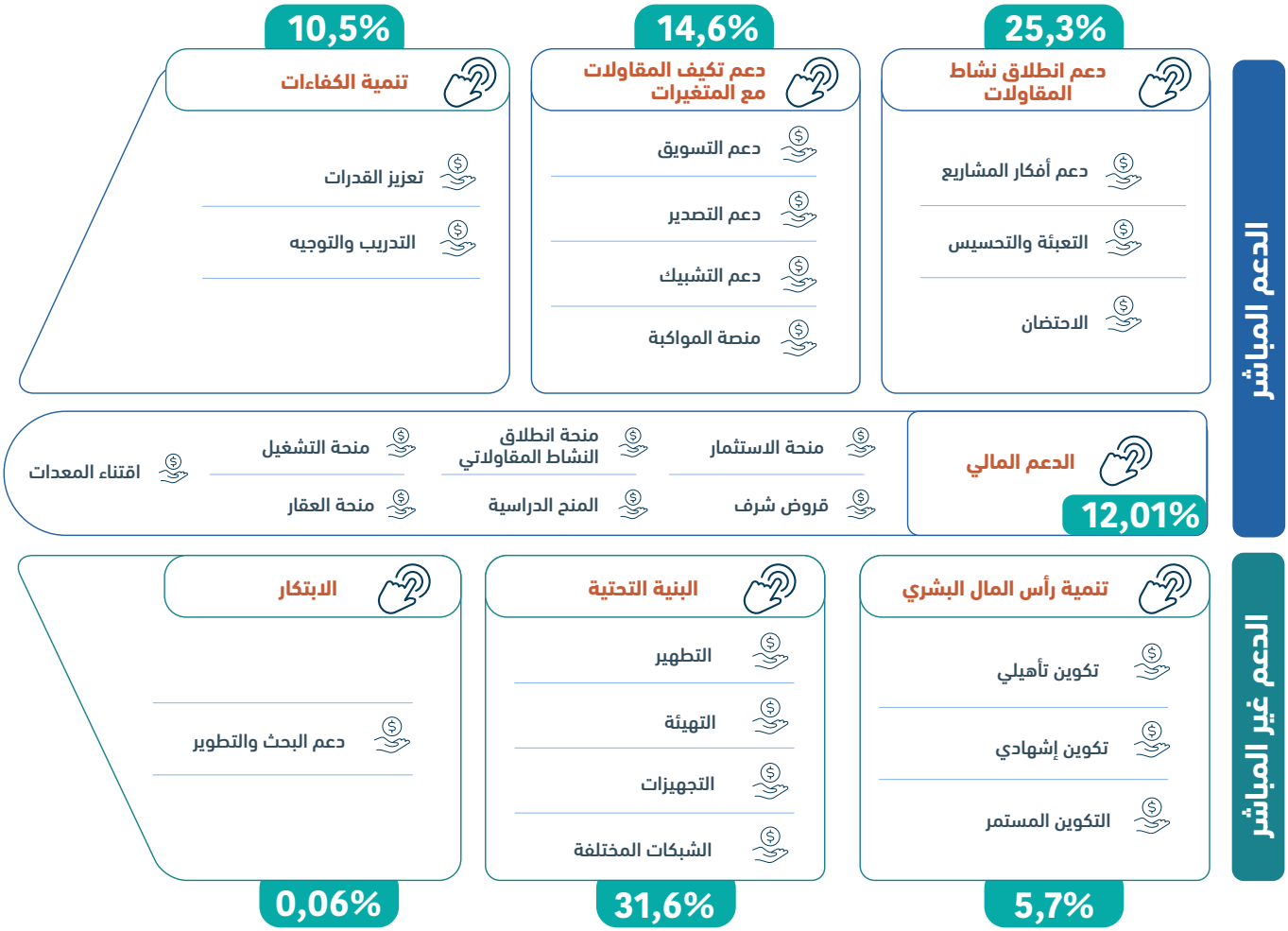
*يعتمد التحليل على الاتفاقيات المؤشر عليها خلال الفترة 2015-2023.

**النسبة المقدرة من الميزانية.

1.2. أشكال الدعم الممنوحة للمقاولات

تكشف توجهات الجهات على المستوى الوطني في مجال دعم المقاولات عن تركيز كبير على الخدمات ذات الطبيعة المادية، مثل تطوير البنية التحتية (حوالي 32٪ من الاستثمارات) ودعم انطلاق نشاط المقاولات (25٪).

هذا التركيز يعكس إعطاء الأولوية لإجراءات الدعم ذات أثر فوري ومباشر، مثل الخدمات المرتبطة بتوطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية وتقديم الدعم المباشر للمقاولات الناشئة (الدعم في مرحلة تطوير فكرة المشروع ومواكبة إجراءات التأسيس...). في المقابل، لا تحظى بعض المجالات بنفس الاهتمام، مثل تطوير رأس المال البشري والمواكبة المستمرة وتشجيع الابتكار، بالرغم من أنها لا تقل أهمية استراتيجية عن باقي المجالات.

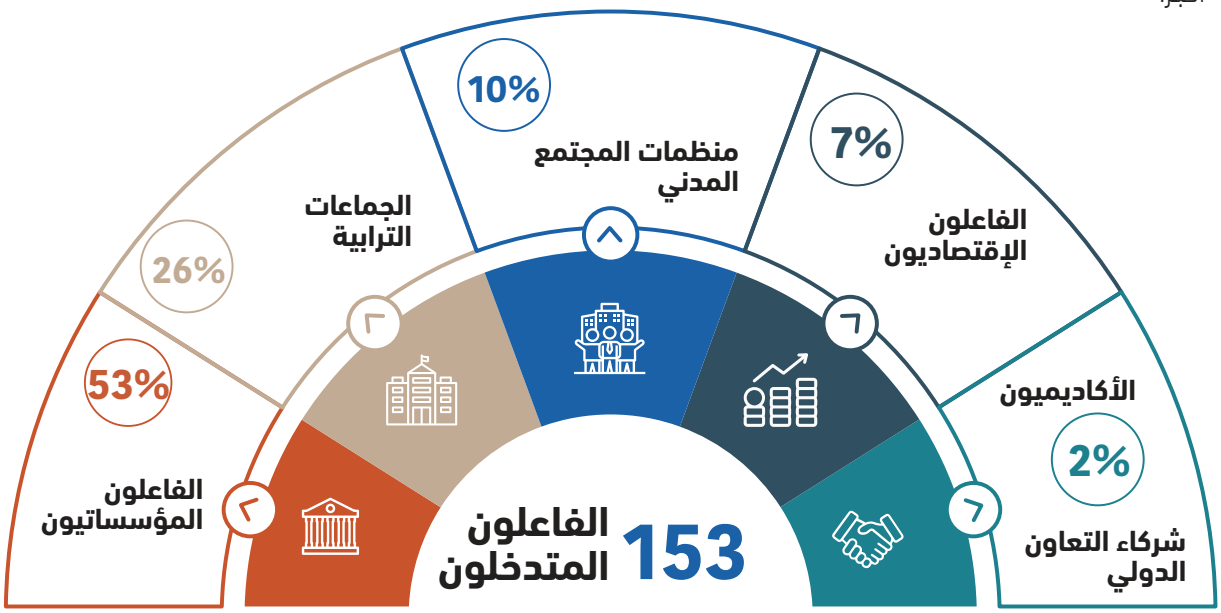


1.3. خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة: نبذة عامة

منظومة متنوعة من الشركاء مع إمكانيات لتعبئة أكبر

تتميز منظومة دعم المقاولات بتنوع الشركاء والفاعلين، إذ تشمل حوالي 441 فاعلًا في المجمل (153 دون تكرار)[1]، أي بمعدل 37 متدخلا في كل جهة[2].

أما من حيث طبيعة المتدخلين، فيتبين أن مشاركة الشركاء المؤسساتيين والجماعات الترابية قوية على المستوى الوطني حيث تمثل هاتان الفئتان 53% و26% على التوالي، مما يعكس أهمية التنسيق المؤسساتي في تنفيذ المبادرات. غير أن مشاركة الفاعلين الاقتصادين والأكاديميين وشركاء التعاون الدولي لا تزال محدودة، حيث تتراوح في المتوسط بين 7% بالنسبة للفاعلين الاقتصادين 2 % لكل من الهيئات الأكاديمية ووكالات التعاون الدولي، وهذا يشير إلى الحاجة لتعزيز التعاون مع القطاع الخاص والشركاء الآخرين. أما بالنسبة لمشاركة جمعيات المجتمع المدني، فرغم كونها متوسطة (10%)، إلا أنها تظل ميزة نوعية لمشاريع دعم المقاولات ويمكن تعزيزها بشكل أكبر.



1- إجمالًا، هناك 441 فاعلًا على المستوى الوطني باحتساب جميع المتدخلين في كل الجهات. لكن عند احتساب بعض الفاعلين مرة واحدة فقط رغم وجودهم في كل الجهات (مجلس الجهة، المركز الجهوي للاستثمار، والولاية...) ينخفض العدد الإجمالي إلى 153.

[2] هذا المعدل لا يأخذ بعين الاعتبار المتدخلين المركزيين إلا مرة واحدة فقط، لأن كل فاعل منهم يتدخل في جهات متعددة. أما عند احتساب هؤلاء المتدخلين على مستوى كل جهة فإن المعدل الجهوي يصير في حدود 49 متدخلا، وهو المعدل الذي يمكن اعتماده مرجعا لتقييم حجم منظومة الشركاء في كل جهة.

1.4. نتائج تحليل التجربة على المستوى الوطني

مشاريع تتماشى بصفة عامة مع استراتيجية الجهة، مع وجود تحديات في الانسجام على المستوى الإجرائي

تمثل مشاريع دعم المقاولات التي تندرج بشكل مباشر ضمن برامج التنمية الجهوية 55٪ فقط من الاستثمارات التي تم إطلاقها في هذا المجال بين سنتي 2015 و2023. مما يطرح تساؤلات حول مدى توافق الإجراءات المتخذة مع أولويات الجهة. وبالرغم من ذلك، فقد أظهرت الدراسة انسجاما في مبادرات الدعم على المستوى القطاعي، حيث لا يتجاوز معدل الفرق بين المخصصات المتوقعة في برنامج التنمية الجهوية لكل قطاع والمخصصات الفعلية في اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات 10 نقاط مئوية، مما يعكس اهتمام الجهة و الجهود الملحوظة من طرفها لتكييف مشاريعها مع الأولويات المحددة مسبقا.

وعند التركيز على قطاعات معينة كالقطاع الصناعي، تظهر فوارق أكثر أهمية، إذ بلغ الفرق بين الميزانيات المقررة في برنامج التنمية الجهوية والمخصصات الفعلية في الاتفاقيات نسبة 21٪، مما يشير إلى وجود صعوبات في تنزيل الاستراتيجيات المقررة لهذا القطاع رغم الجهود المبذولة.

إجمالا، يعتبر مستوى الانسجام الاستراتيجي لا بأس به، في حين تواجه بعض الجهات أحيانًا صعوبات تحول دون تحويل أولوياتها وأهدافها إلى إجراءات ملموسة، مما يحد من فعالية مبادراتها لدعم المقاولات.

مشاريع طموحة لكنها تواجه تحديات عملية تحد من فعاليتها وأثرها

بين سنتي 2015 و2023، تم تنفيذ 15٪ من الاستثمارات المرتبطة بمبادرات دعم المقاولات بشكل كلي، مما يعكس بطء في تنزيل الإجراءات وتنفيذ الميزانيات المرصودة، ويرجع هذا البطء، في كثير من الأحيان، إلى تعقيدات مرتبطة بالمساطر الإدارية وبعض التأخيرات في تعبئة الموارد اللازمة وكذلك محدودية القدرات المؤسساتية. كما تبقى وثيرة تقدم إنجاز المشاريع قيد التنفيذ بطيئة نسبيا، حيث لا تزال العديد من المبادرات في مراحلها الأولية بعد عدة أشهر من إطلاقها.

من جهة أخرى، ورغم تزايد الطلب على برامج دعم المقاولات والمبادرات المقاولاتية، تظل النتائج المحققة دون المستوى المرجو، حيث لم يتجاوز عدد المستفيدين من المشاريع التي خصتها هذه الدراسة نسبة 52٪ من عدد المستفيدين المستهدف سلفا و42٪ فقط نسبة لعدد الطلبات المقدمة.
هذه النتائج تسلط الضوء على ضرورة تعزيز عمليات التخطيط والتتبع، وكذلك التقييم المستمر من أجل تسريع تنفيذ المشاريع وزيادة فعاليتها.

ميثاق الاستثمار: إطار تحفيزي لتعزيز الجاذبية الترابية والتنافسية الاقتصادية للجهات

يمثل ميثاق الاستثمار آلية مهمة من الدولة لتحفيز الجاذبية الاقتصادية للجهات، حيث هيأ المجال لتحقيق التكامل بين المبادرات الوطنية والجهوية من خلال آليات مبتكرة للدعم تتيح الجمع بين تحفيزات الدولة ومساهمات الجهات. بحيث سيمكن هذا الإطار التحفيزي، إلى جانب الجهود المبذولة من طرف الجهات، من رفع مستوى التنافسية الترابية للجهات في دعم المقاولات المحلية، ما من شأنه تحقيق الانسجام الاستراتيجي بين مختلف المبادرات المتخذة في هذا المجال والرفع من فعاليتها قصد بلوغ تنمية مستدامة ومتوازنة.

مبادرات مستدامة بحاجة إلى تكامل مؤسساتي أفضل وتعلم تنظيمي ممنهج

بالرغم من وجود بنيات وآليات مؤسساتية خاصة بالجهات، كشركات التنمية الجهوية والوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع، إلا أن مساهمتها في تنفيذ برامج دعم المقاولات لا يزال محدودا. في هذا المجال، لا تتجاوز نسبة الاستثمارات التي يتم تدبيرها من طرف شركات التنمية الجهوية 7%، فيما لا تتعدى نسبة المشاريع التي يتم تدبيرها من طرف الوكالات الجهوية 3%، الشيء الذي يحد من مستوى مأسسة عملية الدعم واستدامة المبادرات المتخذة في هذا الإطار.

بالموازاة مع ذلك، تمثل مساهمات الشركاء 53% من تمويلات البرامج الجهوية لدعم المقاولات، هذه النسبة التي تتجاوز النصف، تدل على توزيع الأعباء المالية بين مجالس الجهات وشركائها، لكنها تشير في نفس الوقت إلى وجود نوع من الاعتماد الزائد على الشركاء، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمشاريع المرتبطة بمجال الاختصاصات الذاتية للجهات. الأمر الذي يثير تساؤلات حول استدامة هذه المشاريع في حال خفض الشركاء لمساهماتهم.

بالإضافة إلى ذلك، لا يحظى الشق المتعلق بتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة بالاهتمام المطلوب، حيث تظهر المعطيات أن 5٪ فقط من المشاريع استفادت من ورشات عمل مخصصة للتفكير الجماعي والتعلم من التجارب السابقة. غير أن عدم التركيز على هذا الجانب يؤثر على نقل الخبرات والممارسات الجيدة بين المجالس الجهوية المتوالية، كما يحد من التجويد المستمر لمبادرات دعم المقاولات.

1.5. خلاصة: المكتسبات ومجالات لتجويد الأداء

يقدم تحليل تجربة دعم المقاولات في مختلف جهات المغرب نظرة شاملة حول المكتسبات التي يجب تعزيزها والتحديات التي يجب العمل على مواجهتها لتجويد مستوى فعالية واستدامة المبادرات الجهوية.

مكتسبات

01 تعبئة أطراف متعددة وحكامة تشاركية

تعزز المشاركة الواسعة للفاعلين الجهويين قدرة برامج الدعم على تلبية احتياجات المقاولات، ويؤكد ذلك إشراف لجان موسعة على أغلب المشاريع، الشيء الذي يسْهم في تعزيز الحكامة التشاركية والتعاون متعدد الأطراف.

02 اهتمام استراتيجي بالبنية التحتية

تم تخصيص اعتمادات مالية كبيرة لمشاريع البنية التحتية (المناطق الصناعية، الاقتصادية والحرفية)، مما يعكس رؤية تركز على هيكلة البيئة الاقتصادية المحلية.

03 كثافة ملحوظة لأنشطة الدعم

إن معدل الاستثمار البالغ 62 مليون درهم في كل مبادرة يبرز اهتماما ملحوظا، يشير أيضا إلى نوع من التوازن بين عمق وكمية إجراءات الدعم. هذا المؤشر يشكل مرجعاً لتقييم الأداء الجهوي في هذا المجال.

04 استهداف أنواع متعددة من المقاولات وتغطية مراحل مختلفة من دورة حياتها

تستهدف مبادرات الدعم مجموعة واسعة من أنواع المقاولات وتغطي مختلف مراحل دورة حياتها رغم إعطاء الأولوية لمرحلة ما بعد إنشاء المقاولة مباشرة.

05 ترسيخ تدريجي لدور الجهات من خلال ممارسة فعلية لاختصاصاتها

تمارس الجهات بشكل متزايد اختصاصاتها الذاتية بما تتيحه من إمكانيات لدعم المقاولات، مما يبرز قدرة مهمة على تلبية الاحتياجات المحلية وتنويع البرامج والمبادرات.

06 ميثاق الاستثمار دعامة للرفع من تنافسية الجهات ولتعزيز تجربتها في دعم المقاولات

يتيح ميثاق االستثمار للجهات فرصة استراتيجية لتعزيز تجربتها في مجال دعم المقاولات في ظل الالتقائية وانسجام تدخلات مختلف الفاعلين في هذا المجال.

مجالات لتجويد الأداء

01 التعاون مع القطاع الخاص

يظل التعاون مع القطاع الخاص محدودًا، مما يحد من الشراكات الاستراتيجية ومن تعبئة موارد وخبرات إضافية وكذلك من مستوى الابتكار في المشاريع والمبادرات المتخذة.

02 مقاربة ترابية واجتماعية بحاجة إلى تدقيق

يساهم النقص في المعطيات المفصلة التي تعكس الحاجيات وفقا للفئات الاجتماعية والمجالات الترابية في غياب رؤية دقيقة تخص المجالات الترابية المستهدفة وكذا الفئات الاجتماعية المستفيدة من برامج الدعم، الشيء الذي يحد من فعالية المبادرات المتخذة.

03 رؤية قصيرة المدى أحيانا مع تحديات مؤسساتية

أسهمت الأولوية المعطاة للمشاريع ذات النتائج الفورية والملموسة في محدودية الاهتمام بالمبادرات الاستراتيجية والطويلة المدى ذات المدى الطويل. تجاوز هذا الوضع يبقى رهينا بتطوير القدرات المؤسساتية و بالتغلب على الصعوبات المتعلقة بانسجام وتكامل المبادرات المتخذة.

04 عوائق تكنولوجية وتنظيمية

قلة استخدام التكنولوجيات الحديثة وضعف الاعتماد على الرقمنة لها تأثير سلبي على فعالية تنفيذ المشاريع وآجال إنجازها. بالإضافة إلى ذلك، تبقى المبادرات الرامية لتبادل الخبرات وتوثيق التجارب الناجحة محدودة، الشيء الذي يحول دون استدامة تجارب الدعم وتطورها.



2

تجربة جهة بني ملال خنيفرة في مجال دعم المقاولات

2.1. أهم المؤشرات والاختيارات

تعبئة مالية محدودة نسبيا مع اعتماد ملحوظ على الشركاء

ي إطار مشاريعها لدعم للمقاولات، أطلقت جهة بني ملال-خنيفرة 29 مبادرة منذ سنة 2015، وهو عدد يفوق نسبيا المعدل المسجل على المستوى الوطني في هذا الإطار والذي بلغ 26 مبادرة. وقد ناهز إجمالي الموارد التي تمت تعبئتها في هذا الصدد حوالي 0.91 مليار درهم، وهو ما يقل بشكل ملحوظ عن المعدل الوطني البالغ 1.6 مليار درهم. وقد ساهم مجلس الجهة في هذا المبلغ بما يناهز 0.32 مليار درهم أي ما نسبته 35% من التمويلات، في حين ساهم الشركاء بنسبة 65%، وهي نسبة تتجاوز المعدل الوطني البالغ 53%، مما يدل على مساهمة قوية من الشركاء.

ومن حيث مجالات التدخل الأساسية للمبادرات المتخذة، يتبين أن مجال دعم التشغيل يحظى بالأولوية، متقدما على مجالي دعم ريادة الأعمال وتعزيز الجاذبية الترابية. وهو ما يعكس توجهًا واضحًا لمشاريع دعم المقاولات نحو خلق فرص الشغل. أما على صعيد القطاعات الاقتصادية المستهدفة، فقد ركزت هذه المشاريع بشكل رئيس على دعم أنشطة قطاع الصناعة والصناعة التقليدية، تليها أنشطة قطاع التجارة والخدمات، ثم القطاع الفلاحي.

أما بخصوص محاور الدعم الممنوح للمقاولات، فقد تركزت الجهود بالدرجة الأولى حول الخدمات المرتبطة بدعم قدرة المقاولات على التكيف مع المتغيرات والأزمات، ثم تلك المرتبطة بدعم انطلاق نشاط المقاولات مع تركيز واضح على مرحلة ما بعد إحداث المقاولة، وخصوصا ما يتعلق بتطويرها وتسريع نموها.

وفيما يتعلق بطبيعة المقاولات المستهدفة بالدعم، فتتبنى الجهة مقاربة عامة بحيث يتم توجيه إجراءات الدعم لتشمل فئات مختلفة من المقاولات، مع اهتمام خاص بالمقاولات الاجتماعية، وخاصة التعاونيات، وكذلك المقاولات الصغيرة جدا والصغرى والمتوسطة. وتتميز الجهة باهتمام خاص بفئة المقاولين لشباب مع نوع من التوازن فيما يخص استهداف الفئات الاجتماعية الأخرى.

أما فيما يرتبط بآليات تنفيذ مشاريع دعم المقاولات، فيتبين أن الجهة تعتمد أساسا على آلية التعاون متعدد الأطراف من خلال تعبئة مختلف الفاعلين. كما تعتمد عملية الإشراف والتتبع على لجان موسعة تضم الشركاء الموقعين على الاتفاقيات وأطراف فاعلة أخرى عند الحاجة، مما يعكس اعتماد مقاربة تشاركية في التدبير.

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

الأداء العام

الشركاء المتدخلون	53	49	الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية	23	13	الاتفاقيات المبرمة	29	26
الاتفاقيات المنجزة	8	6	مليار درهم مساهمة الشركاء	0,91	0,84	مليار درهم مساهمة المجلس الجهوي	0,59	0,75

**محاور الدعم

أشكال الدعم

الدعم المالي	7,3%	12,02%
دعم انطلاق نشاط المقاولة	21,1%	25,3%
دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات	21,4%	14,6%
تنمية الكفاءات	9,3%	10,5%
البنية التحتية	30%	31,6%
تنمية رأس المال البشري	10,9%	5,7%
الابتكار	0%	0,07%

مرحلة الدعم

ما قبل الإنشاء	4,7%	15,2%
مرحلة مابعد الإحداث و مرحلة التطوير	94,6%	61,5%
الصعوبة والتراجع	0,4%	3,08%
جميع المراحل دون تمييز	0,3%	20,2%

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة

القطاع الفلاحي	17,2%	9,9%
قطاعة الصناعة والحرف	46,4%	31,9%
قطاع التجارة والخدمات	32,3%	29,5%
جميع القطاعات دون تمييز	4%	28,5%

مجالات التدخل

الشغل ****	66,8%	38,8%
إنشاء المقاولات وتطويرها	17,7%	40,7%
تحسين جاذبية المجال الترابي	15,5%	20,4%

**آلية القيادة

آليات التنفيذ

تم تنفيذه من خلال تعاون متعدد الأطراف	مليار درهم 0,50 / مليار درهم 6,02
تم تنفيذه من خلال الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع	مليار درهم 0,12 / مليار درهم 0,65
تم تنفيذه من خلال تدبير مفوض	مليار درهم 0,29 / مليار درهم 11,76
الصندوق الجهوي لدعم الاستثمار وإحداث فرص الشغل على مستوى المنحة الصناعية المتكاملة "أكروبول بني ملال"، الصندوق الجهوي لدعم المشاريع الممولة في إطار برنامج انطلاقة	مليون درهم 40 / مليار درهم 3,37

هيئات القيادة

بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط	0%	17,2%
بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين	100%	82,5%
بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي	0%	0,17%

الأداء الجهوي — المعدل الوطني

**اختيار المستفيدين

مجموعات المستفيدين المستهدفين

العموم	54,9%	88,90%
النساء	2%	2,15%
الشباب	42%	7,7%
الأشخاص في وضعية إعاقة	1,5%	1,23%

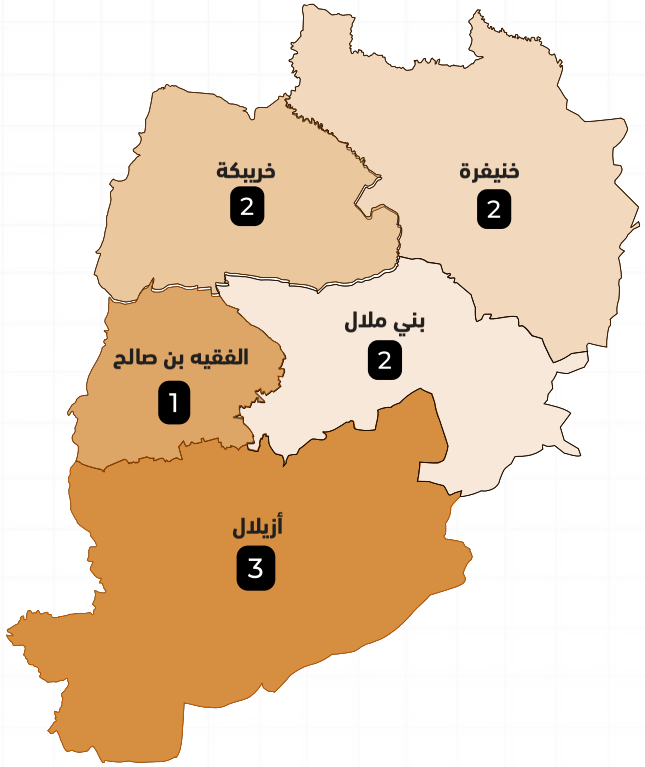
طبيعة المستفيدين المستهدفين

المقاولات الكبرى	9,3%	21,1%
المقاولات الصغرى و المتوسطة	16,3%	22,9%
الأشخاص الذاتيين	10%	24,8%
التعاونيات	22,5%	16,1%
جميع الأنواع دون تمييز	41,9%	14,9%

* يعتمد التحليل على الاتفاقيات المؤشر عليها خلال الفترة 2015-2023

** النسبة المقدرة من الميزانية

***الدينامية الجهوية



الديناميكية الميزانية — عدد الاتفاقيات

*** يعتمد تحليل الديناميكية الجهوية على الاتفاقيات المخصصة للأقاليم (10/29)

**** الأرقام التي تُظهر المعدلات الوطنية في هذا الشكل تم حسابها كمتوسطات لأداء الجهات في كل مؤشر. قد تختلف هذه المتوسطات عن أرقام الأداء الوطني الإجمالي المُقدمة في الشكل ص9، والتي تمثل النسب الإجمالية للمخصصات على المستوى الوطني

2.2. خريطة الفاعلين المتدخلين

مشاركة كبيرة للجماعات الترابية والفاعلين المؤسساتيين، مع الحاجة إلى تعبئة أكبر للفاعلين الاقتصاديين.

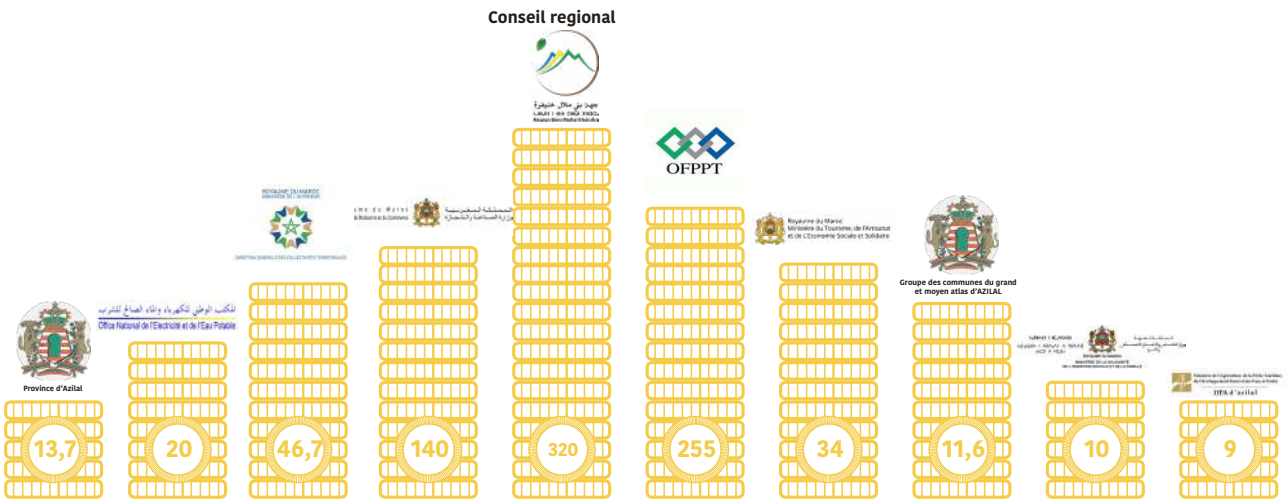
تتميز مشاريع دعم المقاولات على مستوى جهة بني ملال-خنيفرة بتعبئة واسعة للمتدخلين، حيث يصل مجموع الشركاء المتدخلين في هذه المشاريع إلى 67 شريكًا، بما يتجاوز المعدل المسجل على المستوى الوطني والذي ينحصر في 49 شريكًا. وبالنظر إلى طبيعة هؤلاء المتدخلين، يتبين أن هناك حضورا بارزا للجماعات المحلية، التي تمثل 43% من إجمالي شركاء مجلس الجهة. في المقابل، تُظهر المعطيات مشاركة محدودة للفاعلين الاقتصاديين، حيث لا تتجاوز نسبتهم 3% من مجموع المتدخلين، مقارنةً بالمعدل الوطني البالغ 6 بالنسبة لهذه الفئة%، مما يشير إلى حاجة لتعزيز إشراك هذا المكون الحيوي في مشاريع دعم المقاولات.

كما أن غياب تمثيل الفاعلين الأكاديميين قد يحد من إدماج حلول علمية ومبتكرة في مبادرات دعم المقاولات، وقد يحد أيضا من استغلال الطاقات الريادية لدى شباب الجامعة، خاصة وأن هذه الأخيرة يفترض أن تضطلع بدور محوري في تعزيز ريادة الأعمال لدى الشباب عبر الأندية المتخصصة وبرامج المواكبة والتوجيه.

أما فيما يخص المساهمات المالية، فإن مجلس الجهة يعد فاعلا ماليا رئيسيا بمساهمة إجمالية قدرها 320 مليون درهم. يليه المكتب الوطني للتكوين المهني وإنعاش الشغل بمبلغ 255 مليون درهم، موجهة بشكل رئيسي نحو التكوين المهني، إضافة إلى وزارة الصناعة والتجارة بـ 140 مليون درهم ووزارة الداخلية بـ 47 مليون درهم، مما يعزز مساهمة الفاعلين المؤسساتيين في المشاريع التنموية الجهوية. كما تلعب الجماعات الترابية، وخاصة الجماعات المحلية، دورًا مهمًا أيضا في تمويل مشاريع دعم المقاولات، مما يدعم دورها في تعزيز التنمية الجهوية.

أما فيما يتعلق بالمساهمة غير المالية في مشاريع دعم المقاولات، فيتبين أن هناك حاجة ماسة لتعزيز مشاركة مختلف المتدخلين، حيث ينخرط عدد محدود منهم في المراحل الأولية للمشاريع (التخطيط والتعبئة)، إذ لا تتجاوز نسبة المشاركين في هذه المراحل 19% من مجموع الشركاء. أما في مرحلة التنفيذ، فلا تتجاوز هذه النسبة 66% وهي أيضا نسبة محدودة مقارنةً بالمعدل المسجل على المستوى الوطني (93%). وعموما، تعكس هذه الأرقام ضرورة تعزيز الحضور الفعّال للشركاء في مختلف مراحل مشاريع الدعم، مع ضرورة توسيع قاعدة المشاركين لضمان تحقيق أثر أعمق وأكثر استدامة للمبادرات المتخذة على مستوى الجهة.

اهم الشركاء حسب المساهمة المالية

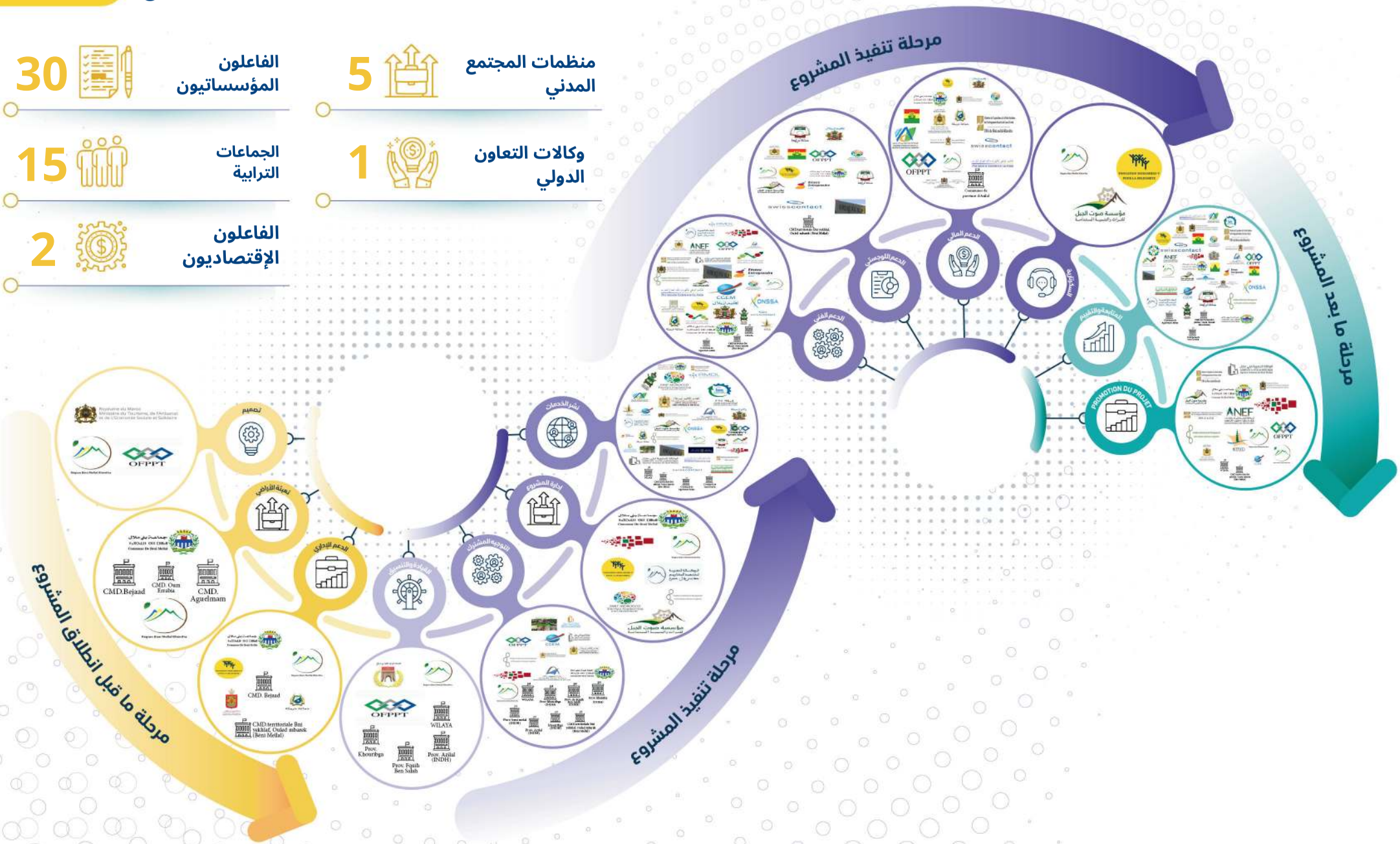


المساهمة المالية (بالمليون درهم)

خريطة الفاعلين المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

53 فاعل متدخل

- **30** الفاعلون المؤسساتيون
- **5** منظمات المجتمع المدني
- **15** الجماعات الترابية
- **1** وكالات التعاون الدولي
- **2** الفاعلون الإقتصاديون



2.3. ممارسة الاختصاصات الجهوية في مجال دعم المقاولات

إعطاء الأولوية للتكوين والبنية التحتية الاقتصادية، مع تركيز خاص على الاقتصاد الاجتماعي

تتجه مبادرات دعم المقاولات في جهة بني ملال-خنيفرة بشكل كبير نحو إنشاء مراكز التكوين وتنمية الكفاءات. بالإضافة إلى ذلك، تعكس الجهود المبذولة لتعزيز الاقتصاد الاجتماعي ودعم المقاولات، خصوصا عبر توطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية، رغبة واضحة في تقوية البنية التحتية الاقتصادية ودعم المقاولات الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، تخصص الجهة موارد مهمة نسبيا لتعزيز جاذبيتها الترابية، ما يسهم في تعزيز التنمية الاقتصادية الجهوية. أما الاستثمارات في القطب الفلاحي وفي التشغيل، فتعكس وعياً بأهمية هذه المجالات في تنمية الجهة.

في المقابل، تبين المعطيات المتوفرة أن هناك ممارسة محدودة لبعض الاختصاصات الذاتية الأخرى التي يمكن أن تسهم بشكل فعال في دعم المقاولات. ويتعلق الأمر بتهيئة الطرق والمسالك السياحية بالمناطق القروية، وتعزيز أسواق الجملة الجهوية، وجذب الاستثمارات، وإحداث مناطق خاصة بالأنشطة الحرفية والمهن. إضافة إلى ذلك، تظل بعض الاختصاصات المشتركة، مثل تنمية المناطق الجبلية، تعزيز التنافسية، البحث العلمي التطبيقي، والتنمية المستدامة، هي الأخرى غير مستغلة بالشكل الأمثل، مما يمكن أن يُفوت فرصًا مهمة لتعزيز دينامية التنمية الاقتصادية الشاملة بالجهة.

الاختصاصات الجهوية المرتبطة بمبادرات دعم المقاولات
(المخصصات المالية ب ٪)

مجال الاختصاصات المشتركة — 13,5%

تقوية التنافسية	0%	0,23%
تحسين جاذبية المجالات الترابية	11,4%	5,17%
تنمية المناطق الجبلية	0,3%	0,68%
تنمية مناطق الواحات	0%	0,26%
إحداث الأقطاب الفلاحية	0%	1,31%
إنعاش السياحة	0,9%	5,79%
الشغل	0,9%	2,78%
التنمية المستدامة	0%	0,05%
البحث العلمي التطبيقي	0%	0,32%

مجال الاختصاصات الذاتية — 86,5%

دعم المقاولات	4,1%	13,78%
إنعاش الأنشطة غير الفلاحية بالوسط القروي	4,1%	1,20%
إنعاش الاقتصاد الاجتماعي و المنتجات الجهوية	14%	7,16%
إنعاش أسواق الجملة الجهوية	0%	1,39%
توطين و تنظيم مناطق للأنشطة الاقتصادية بالجهة	22,5%	34,74%
إنشاء مناطق للأنشطة التقليدية الحرفية	0%	2,22%
جذب الاستثمارات	0%	7,37%
تهيئة الطرق و المسالك السحاحية القروية	0%	2,03%
إحداث مراكز جهوية للتكوين وكذا مراكز جهوية للتشغيل و تطوير الكفاءات من أجل الإدماج في سوق الشغل	41,9%	13,48%
التعاون الدولي	0%	0,03%

التخصيصات الميزانية (بالنسبة المئوية): المعدل الوطني : الأداء الجهوي :

2.4. تحليل التجربة الجهوية في مجال دعم المقاولات

2.4.1. ملاءمة مشاريع دعم المقاولات مع التوجهات الاستراتيجية للجهة

مقاربة ترابية واجتماعية مهمة مع الحاجة لتعزيز الانسجام بين مشاريع دعم المقاولات وأولويات الجهة

على مستوى جهة بني ملال-خنيفرة، يتبين أن درجة الانسجام بين مشاريع دعم المقاولات وبرنامج التنمية الجهوية محدودة نسبيا. حيث إن 18% فقط من مجموع الاستثمارات في مجال دعم المقاولات تندرج فعلا ضمن برنامج التنمية الجهوية، وهي نسبة أقل من المعدل المسجل على المستوى الوطني (55%). وفي نفس السياق، يلاحظ وجود تفاوت في الأولويات بين ما تم التخطيط له في برنامج التنمية الجهوية وما تم التعاقد عليه في إطار اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات، خصوصا فيما يتعلق بمجالات التدخل الأساسية والمتعلقة بدعم التشغيل، ودعم ريادة الأعمال، وتعزيز الجاذبية الترابية. في المقابل، يتبين أن الأولويات الجهوية من حيث القطاعات الاقتصادية المستهدفة تمت مراعاتها بشكل أفضل نسبيا في مشاريع دعم المقاولات.

من ناحية أخرى، تتميز مبادرات دعم المقاولات بتوزيع جغرافي منسجم مع الأداء المسجل على المستوى الوطني، حيث خصصت الجهة 27% من الموارد التي تمت تعبئتها للمشاريع الموجهة للأقاليم و9% للمناطق القروية، وهو ما يقترب من المعدلات المسجلة على المستوى الوطني. كما تتميز تجربة الجهة في هذا الصدد بالتزام قوي تجاه دعم المقاولين الشباب، حيث خصصت لهذه الفئة 42% من الموارد الموجهة لدعم المقاولات، وهو ما يفوق بشكل كبير المعدل الوطني البالغ 8% فقط. في المقابل، تظل المشاريع الموجهة لدعم النساء محدودة وإن كانت نسبتها تتماشى عموما مع المعدل المسجل على المستوى الوطني (2%).

أما فيما يتعلق بصياغة اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات، فيتبين أن أداء الجهة يتوافق مع الأداء المسجل على المستوى الوطني. حيث إن حوالي 73% من هذه الاتفاقيات تتميز بأهداف واضحة، كما أن 78% منها تشتمل على تحديد دقيق نسبيا لآليات التدبير والحكامة. بالإضافة إلى ذلك، تتوفر 83% من مشاريع دعم المقاولات على دفاتر تحملات خاصة، متفوقة بذلك على المعدل الوطني البالغ 58%، مما يعكس مستوى عالياً من الدقة في توثيق الالتزامات. في المقابل، يبدو أن مستوى تفصيل الإجراءات ودقة توزيع الميزانيات في الاتفاقيات لا يزال بحاجة لتجويد من أجل المساعدة على تدبير أكثر فعالية للمشاريع.

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
الانسجام الاستراتيجي بين مشاريع دعم المقاولات وبرنامج التنمية الجهوي		
الانسجام في التخطيط (وزن ميزانية المشاريع المدرجة في برنامج التنمية الجهوية)	18%	55%
الانسجام القطاعي (معدل الميزانية المخصصة)	12%	14,7%
انسجام مجالات التدخل (معدل الميزانية المخصصة (التوظيف، وريادة الأعمال، والتنمية الترابية)	42%	27,8%
توافق مجالات الدعم (معدل الميزانية المخصصة: التمويل والبنية التحتية والدعم، ...)	12%	12,8%
العدالة المجالية والمقاربة الدامجة		
العدالة الترابية (وزن المشاريع الإقليمية في الميزانية)	27%	31%
العدالة المجالية (وزن ميزانية المشاريع المخصصة للمناطق القروية)	9%	10%
إدماج الشباب (وزن الميزانية المخصصة للمشاريع المخصصة للشباب)	42%	8%
إدماج المرأة (وزن ميزانية المشاريع المخصصة لدعم المقاولة النسائية)	2%	2%
جودة الاتفاقيات المبرمة		
تحديد آثار الاتفاقية (نسبة الاتفاقيات ذات الأهداف الواضحة)	73%	75%
تحديد محاور التدخل (نسبة المشاريع ذات التخطيط الواضح)	47%	55%
تحديدالميزانية نسبة الاتفاقيات التي تشتمل على تفصيل دقيق للميزانية	3%	40%
تحديد ميكانيزمات التدبير نسبة الاستثمارات التي تعتمد على دفاتر تحملات	83%	58%

2.4.2. فعالية الجهود المبذولة

معدل إنجاز يتماشى مع المعدل الوطني مع وجود حاجة لتحسين وتيرة التنفيذ

فيما يتعلق بنسبة إنجاز مشاريع دعم المقاولات، تقدم الجهة مستوى أداء يتجاوز قليلاً المعدل المسجل وطنيا، مما يشير إلى قدرة جيدة نسبيا على التنفيذ. في المقابل، يتبين أن مدة إنجاز المشاريع تعكس وجود بعض التأخيرات الملحوظة، حيث يصل متوسط مدة التنفيذ بالنسبة للمشاريع المنجزة إلى 3 سنوات لكل مشروع، وهو ما يعادل تقريباً ضعف المعدل المسجل على المستوى الوطني.

أما من ناحية استمرارية الدعم الممنوح وتغطيته لمراحل الدورة المقاولاتية، فيتبين أن هناك بعض الثغرات، خاصة فيما يتعلق بمستوى التوازن في تغطية مراحل ما قبل وما بعد إحداث المقاولة. في المقابل، تتميز مبادرات دعم المقاولات، على مستوى الجهة، بتنوع نسبي في أشكال الدعم الممنوح؛ حيث تسجل الجهة نوعا من التوازن بين الدعم المباشر وغير المباشر بشكل يتماشى عموما مع التوجه الملاحظ على المستوى الوطني. غير أن نطاق الدعم يبدو أقل تغطية لأنواع المقاولات المختلفة، حيث يلاحظ أن توزيع الموارد حسب أنواع المقاولات المستفيدة أقل توازنا مقارنة بالمعدل الوطني.

أما بالنسبة لمستوى كثافة الدعم الممنوح، فيتبين أن معدل الاستثمار لكل مبادرة لا يتجاوز 31 مليون درهم لكل مشروع وهو ما يساوي نصف المعدل المسجل على المستوى الوطني، وهوما يمكن أن يحد من عمق وجودة الخدمات التي توفرها هذه المشاريع.

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
الفعالية الإجرائية		
وزن ميزانية المشاريع المنجزة	16%	15%
متوسط مدة إنجاز المشروع (بالسنوات)	3	1,7
استمرارية الدعم		
تغطية مراحل ما قبل الإنشاء وما بعده مؤشر تشتت قيم المخصصات المالية حسب مرحلة التدخل	0,4	0,27
وزن ميزانية خدمات المواكبة وبناء القدرات	31%	25%
تنوع وكثافة الدعم		
متوسط الاستثمار لكل مبادرة (بالمليون درهم)	31,4	62,2
تغطية أنواع المقاولات (مؤشر توزيع المخصصات حسب النوع)	0,11	0,09

2.4.3. استدامة عملية الدعم

استعمال محدود نسبيا للآليات المؤسساتية المحلية في تنفيذ المشاريع

فيما يتعلق بآليات تنفيذ مشاريع دعم المقاولات، يتبين أن الجهة تستفيد من الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع في تدبير 13% من مبادرات دعم المقاولات، وهي نسبة جيدة مقارنة مع المعدل الملاحظ على المستوى الوطني. في المقابل، يظل الاعتماد على شركات التنمية الجهوية محدودا. بالإضافة إلى ذلك، يتبين أن مستوى الاعتماد على الشركاء المحليين في تنفيذ مشاريع دعم المقاولات لا يزال أقل من المعدل المسجل على المستوى الوطني. غير أن تعبئة آلية الصناديق الجهوية تشهد دينامية ملحوظة. في هذا الصدد يلعب الصندوق الجهوي للاستثمار «ازدهار - انطلاقة» دوراً مهماً في دعم المقاولات، إلا أن تجويد هذه التجربة لتحقيق أقصى تأثير ممكن ما زال يتطلب جهودا إضافية.

أما بخصوص دينامية الشراكة وعلاقتها باستدامة تجربة الدعم في الجهة، فيتبين أن المساهمة المالية لمجلس الجهة في المشاريع المرتبطة باختصاصاته الذاتية لا تزال أقل من المعدل الوطني، مما قد يؤثر على قدرة الجهة على تملك هذه الاختصاصات، في ظل اعتماد واضح على مساهمات الشركاء التي تشكل 66% من إجمالي التمويل في هذا المجال. كما أن تعبئة القطاع الخاص لا تزال تشكل تحدياً، مما يقلل من فرص تعزيز تأثير المشاريع ودعمها بشكل أكثر تنوعاً.

أما فيما يخص آليات استثمار التجارب وتثمينها مثل: التدبير الجيد للمعطيات، وعقد ورشات التبادل، وإجراء تقييمات خارجية دورية، فإنها بحاجة إلى مزيد من المأسسة لضمان استدامة المبادرات وتحقيق التعلم المؤسساتي المطلوب من التجارب السابقة بما يعزز فعالية المبادرات المستقبلية.

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
استثمار الآليات المؤسساتية المحلية في تنفيذ المشاريع		
حصة ميزانية المشاريع المُدارة من قبل شركات التنمية الجهوية	0%	7%
وزن ميزانية المشاريع التي تديرها الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع	13%	3%
وزن ميزانية المشاريع التي تم تفويض تنفيذها لشركاء محليين	24%	52%
وزن الصناديق الجهوية	4%	16%
مساهمات الشركاء في االمشاريع المرتبطة باختصاصات الجهة الذاتية والمشتركة		
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات الذاتية	34%	46%
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات المشتركة	37%	47%
آليات ترصيد التجربة		
نسبة المشاريع المستفيدة من تقييم ما بعد انتهاء المشروع	100%	75%
نسبة المشاريع المستفيدة من ورشات لترصيد التجربة	3%	5%

2.5. خلاصة عامة: مكتسبات ومجالات لتجويد الأداء

أسس مؤسساتية واجتماعية متينة لدعم ريادة الأعمال

أظهرت الدراسة أن جهة بني ملال-خنيفرة تمتلك عدة نقاط قوة في مجال دعم المقاولات، مما يعكس التزاما ملحوظا من الجهة بتعزيز ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية الشاملة:

المكتسبات

01 اهتمام كبير بالمقاولين الشباب

تظهر مشاريع دعم المقاولات في الجهة التزاماً واضحاً تجاه الشباب، حيث تخصص جزءاً كبيراً من مواردها لدعم هذه الفئة خصيصا، وهو ما يعكس إرادة قوية لتشجيع المقاولة الشبابية.

02 مقاربة ترابية في توزيع الموارد

تتوزع الموارد المرصودة لدعم المقاولات بشكل متوازن نسبيا بين المشاريع ذات النطاق الجهوي والمشاريع الموجهة للأقاليم وكذلك المشاريع الموجهة للمناطق القروية، مما يعكس مقاربة شاملة تهدف إلى تحقيق تنمية ترابية مندمجة.

03 صياغة محكمة للمشاريع

تتميز اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات في الجهة بصياغة واضحة، خصوصا على مستوى تحديد الأهداف وآليات الحكامة، كما تتمتع بمستوى جيد من توثيق الالتزامات.

04 قدرة ملحوظة على تنفيذ المشاريع مقارنة بالمعدل الوطني

تُظهر الجهة قدرة متوسطة على إنجاز مشاريعها في مجال دعم المقاولات رغم التحديات المرتبطة بتمديد آجال التنفيذ في بعض المشاريع، مما يعكس مستوى مقبولاً من الفعالية في الإنجاز

05 توظيف جيد للوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع

تعتمد الجهة بشكل ملحوظ على الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع في تدبير نسبة مهمة من مشاريع دعم المقاولات، مما يعزز من مأسسة المبادرات المتخذة.

06 دور محوري للصندوق الجهوي للاستثمار في دعم المقاولات

يشكل الصندوق الجهوي للاستثمار آلية مالية واعدة لدعم المقاولات، حيث يقدم مصادر تمويل مهمة تعزز من استدامة المبادرات الريادية.

تحديات تحد من الانسجام الاستراتيجي للدعم وتؤثر على استمراريته

فيما يتعلق بالتحديات، أظهرت الدراسة وجود عدة عناصر بحاجة إلى تطوير، وذلك لتعزيز انسجام المشاريع وضمان استمرارية الدعم الممنوح للمقاولات على مستوى الجهة:

01 انسجام استراتيجي بحاجة إلى تعزيز

بينت الدراسة أن إدماج مشاريع دعم المقاولات ضمن برنامج التنمية الجهوية يظل محدودا، مما يخلق فجوات في توافق هذه المشاريع مع الأولويات الاستراتيجية للجهة.

02 تأخر في تنفيذ بعض المشاريع

بينت المعطيات المتوفرة أن بعض مشاريع دعم المقاولات تعاني أحيانا من تأخر في الانطلاق والإنجاز، مما يؤثر على فعاليتها الإجمالية.

03 استمرارية غير كافية للدعم

يتعلق الأمر بتوزيع متفاوت بشكل واضح للموارد حسب مراحل دورة حياة المقاولات المختلفة ما قبل وبعد الإحداث، مما يقلل من تأثير الدعم الممنوح.

04 كثافة الدعم بحاجة إلى تعزيز

رغم الدينامية الملحوظة على مستوى عدد مبادرات دعم المقاولات بالجهة، إلا أنه بالنظر لمعدل الاستثمار بكل مبادرة، يتبين أن عمق المبادرات يبقى غير كاف لتلبية الاحتياجات المتزايدة للمقاولات وضمان استدامتها.

05 تفعيل محدود لشركات التنمية الجهوية فيما يتعلق بتنفيذ المشاريع

لا تستفيد الجهة بشكل كافٍ من الآليات المحلية لتنفيذ مشاريعها في مجال دعم المقاولات، وخصوصا شركات التنمية الجهوية، مما يقلص فرص تعزيز القدرات المحلية واستدامة التجربة.

06 اعتماد كبير على الشركاء الخارجيين

تكشف مساهمة مجلس الجهة في مشاريع دعم المقاولات عن مستوى محدود نسبيا من القدرة على التمويل الذاتي، مما يجعل هذا المجلس يعتمد بشكل كبير على مساهمات الشركاء الخارجيين، وهو ما يمكن أن يؤثر على انسجام مشاريع الدعم مع التوجهات الاستراتيجية للجهة.



البوابة الوطنية للجماعات الترابية

https://www.collectivites-territoriales.gov.ma/