المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

# ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

## 2023-2015
## الدار البيضاء سطات

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

**AGORA III**

سلسلة دراسات

جهة الدار البيضاء-سطات
RÉGION CASABLANCA-SETTAT

2023

المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

# ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

## 2023-2015

## الدار البيضاء سطات

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

**AGORA III**

جهة الدار البيضاء-سطات
RÉGION CASABLANCA-SETTAT

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 فاس مكناس
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة بني ملال خنيفرة
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



**« 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 الدار البيضاء سطات 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

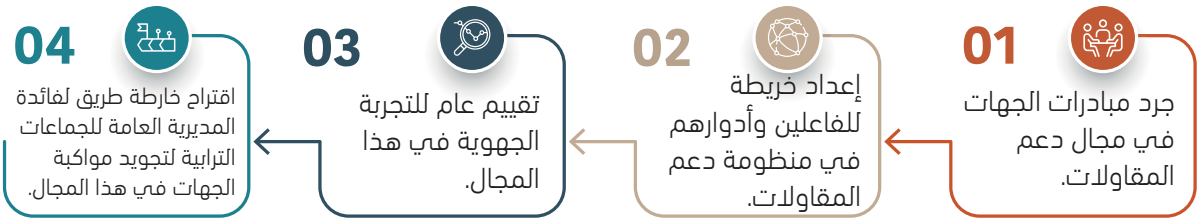
في إطار المجهودات المبذولة للرقي بمنظومة الحكامة الترابية ولإرساء آليات مؤسساتية جديرة بتحقيق الأهداف المنشودة من ورش الجهوية المتقدمة، أعطى القانون التنظيمي رقم 111.14 الصادر في 7 يوليو2015 للجهات اختصاصات موسعة، ذاتية أو مشتركة مع الدولة، لتعزيز استقلاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المحلية.

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

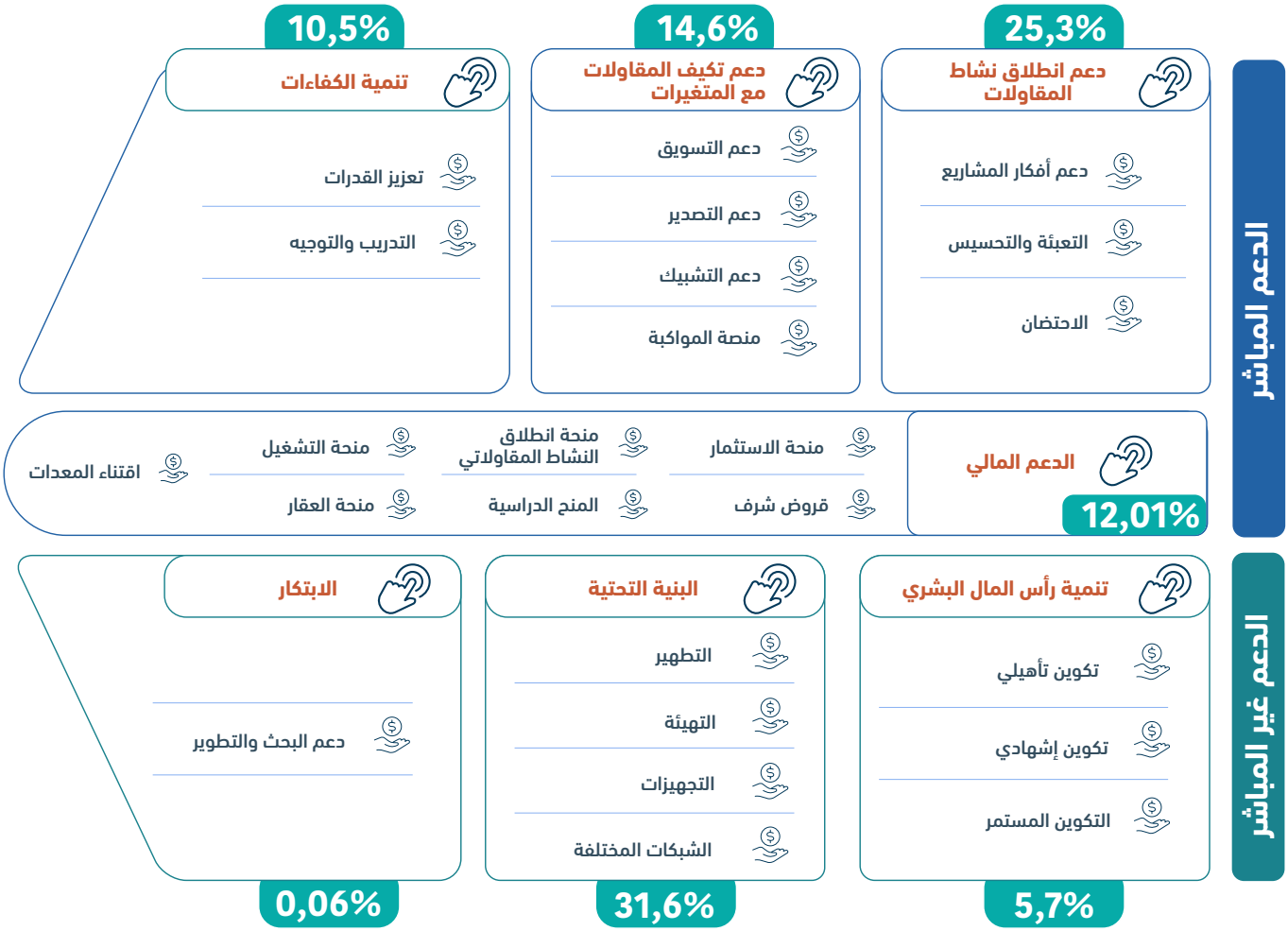
- المقاولات الكبرى: **21,8%**
- المقاولات الصغرى و المتوسطة: **22,5%**
- الأشخاص الذاتيين: **26%**
- التعاونيات: **14,0%**
- جميع الأنواع دون تمييز: **15,7%**

*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.

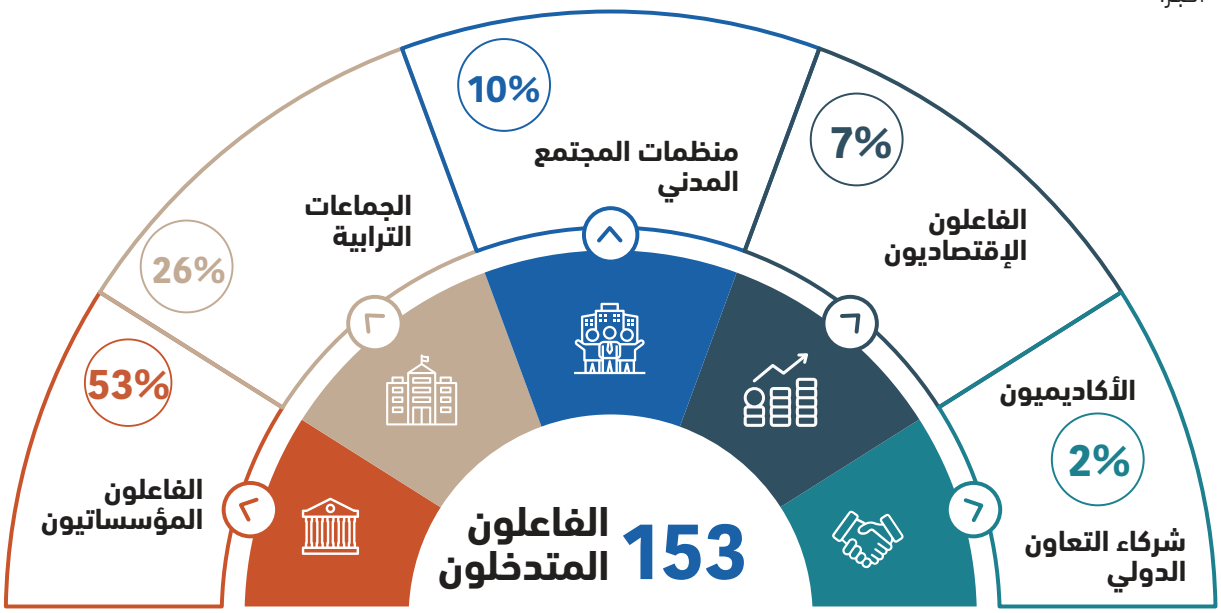


# 1.3. خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة: نبذة عامة

## 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 الدار البيضاء سطات في مجال دعم المقاولات

# 2.1. أهم المؤشرات والتوجهات في مجال دعم المقاولات

## استثمار مهم في تطوير البنية التحتية ودعم التشغيل

منذ سنة 2015، أطلقت جهة الدار البيضاء-سطات 33 مبادرة لدعم المقاولات، متجاوزة بذلك المعدل الوطني البالغ 26 مبادرة. وقد بلغ إجمالي الميزانية المخصصة لهذه المشاريع 1.88 مليار درهم (المعدل المسجل على المستوى الوطني ناهز 1.6 مليار درهم)، مع مساهمة محدودة نسبيًا من مجلس الجهة بقدر بمقدار 31٪ (0.58 مليار درهم)، في حين تكفل الشركاء الخارجيون بتمويل 69٪ من الميزانية، وهو معدل يتجاوز بكثير المعدل الوطني.

من حيث مجالات التدخل، يشكل دعم التشغيل مجال التدخل الرئيس في مشاريع دعم المقاولات بالجهة، متقدما على مجالي دعم ريادة الأعمال وتعزيز الجاذبية الترابية. حيث تبرز الجهة توجهاً واضحاً نحو خلق فرص العمل وضمان استمراريتها في مختلف القطاعات. وبالنظر إلى القطاعات الاقتصادية المستهدفة، يتبين أن المبادرات ذالت التوجه العام التي لا ترتبط بقطاع معين هي المهيمنة، تليها نسبة أقل تستهدف دعم أنشطة قطاع التجارة والخدمات، فيما يأتي إجراءات الدعم الخاصة بقطاع الصناعة والحرف في المرتبة الثالثة. أما بخصوص محاور الدعم، فيمثل دعم تطوير البنية التحتية أولوية واضحة، حيث استحوذ على 70٪ من الاستثمارات المندرجة في إطار مشاريع دعم المقاولات، في حين لا تتجاوز حصة الدعم المالي المباشر للمقاولات 10٪ من مجموع هذه الاستثمارات.

بخلاف جهات أخرى، اعتمدت جهة الدار البيضاء- سطات مقاربة عامة، أيضا، فيما يتعلق بمراحل التدخل دون تمييز واضح بين مختلف مراحل الدورة المقاولاتية ما قبل وما بعد إحداث المقاولة. بالإضافة إلى ذلك تغطي معظم المشاريع فئات مختلفة من المقاولات دون تمييز، إلا أن بعض المشاريع وُجهت بشكل خاص لدعم المقاولين الذاتيين، وبعضها خصص لدعم، خاصة التعاونيات.

# *أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

## الأداء العام

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الشركاء المتدخلون | 64 | 49 | الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية | 11 | 13 | الاتفاقيات المبرمة | 33 | 26 |
| الاتفاقيات المنجزة | 6 | 6 | مليار درهم<br>مساهمة الشركاء | 1,30 | 0,84 | مليار درهم<br>مساهمة المجلس الجهوي | 0,58 | 0,75 |

## **محاور الدعم

| أشكال الدعم | | مرحلة الدعم | | |
|---|---|---|---|---|
| الدعم المالي | 10,6% 12,02% | ما قبل الإنشاء | 8,4% 15,2% | |
| دعم انطلاق نشاط المقاولة | 7,7% 25,3% | مرحلة مابعد الإحداث و مرحلة التطوير | 8% 61,5% | |
| دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات | 6,7% 14,6% | الصعوبة والتراجع | 1% 3,08% | |
| تنمية الكفاءات | 3,7% 10,5% | جميع المراحل دون تمييز | 82,6% 20,2% | |
| البنية التحتية | 70,2% 31,6% | | | |
| تنمية رأس المال البشري | 0,6% 5,7% | | | |
| الابتكار | 0,4% 0,07% | | | |

## **الخيارات الاستراتيجية

| القطاعات المستهدفة | | مجالات التدخل | | |
|---|---|---|---|---|
| القطاع الفلاحي | 2,2% 9,9% | الشغل | 72% 38,8% **** | |
| قطاعة الصناعة والحرف | 13,2% 31,9% | إنشاء المقاولات وتطويرها | 24% 40,7% | |
| قطاع التجارة والخدمات | 36,8% 29,5% | تحسين جاذبية المجال الترابي | 4% 20,4% | |
| جميع القطاعات دون تمييز | 47,8% 28,5% | | | |

## **آلية القيادة

| آليات التنفيذ | | هيئات القيادة | | |
|---|---|---|---|---|
| تم تنفيذه من خلال تعاون متعدد الأطراف | مليار درهم 0,82 مليار درهم 6,02 | بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط | 42,2% 17,2% | |
| تم تنفيذه من خلال الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع | مليار درهم 0,01 مليار درهم 0,65 | بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين | 56,9% 82,5% | |
| تم تنفيذه من خلال تدبير مفوض | مليار درهم 0,89 مليار درهم 11,76 | بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي | 1% 0,17% | |
| تم تنفيذه من خلال شركة التنمية الجهوية | مليار درهم 0,16 مليار درهم 0,75 | | | |
| الصندوق الجهوي للاستثمار | مليون درهم 300 مليار درهم 3,37 | | | |

الأداء الجهوي المعدل الوطني

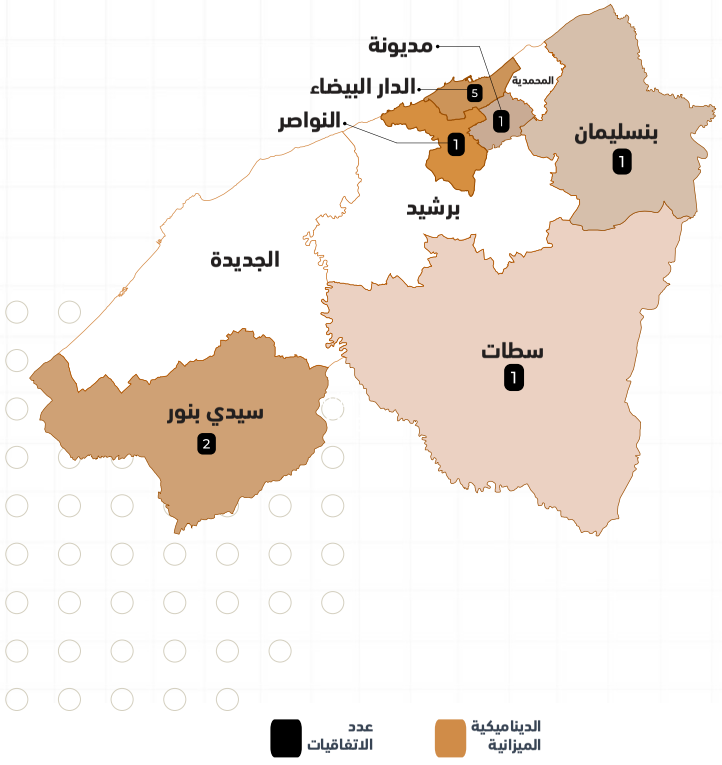
## **اختيار المستفيدين

| مجموعات المستفيدين المستهدفين | | طبيعة المستفيدين المستهدفين | | |
|---|---|---|---|---|
| العموم | 93% 88,90% | المقاولات الكبرى | 9,6% 21,1% | |
| النساء | 0,5% 2,15% | المقاولات الصغرى و المتوسطة | 8,8% 22,9% | |
| الشباب | 6,1% 7,7% | الأشخاص الذاتيين | 28,5% 24,8% | |
| الأشخاص في وضعية إعاقة | 0,4% 1,23% | التعاونيات | 16,5% 16,1% | |
| | | جميع الأنواع دون تمييز | 36,6% 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 (12/33)

**** 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 المعنيين

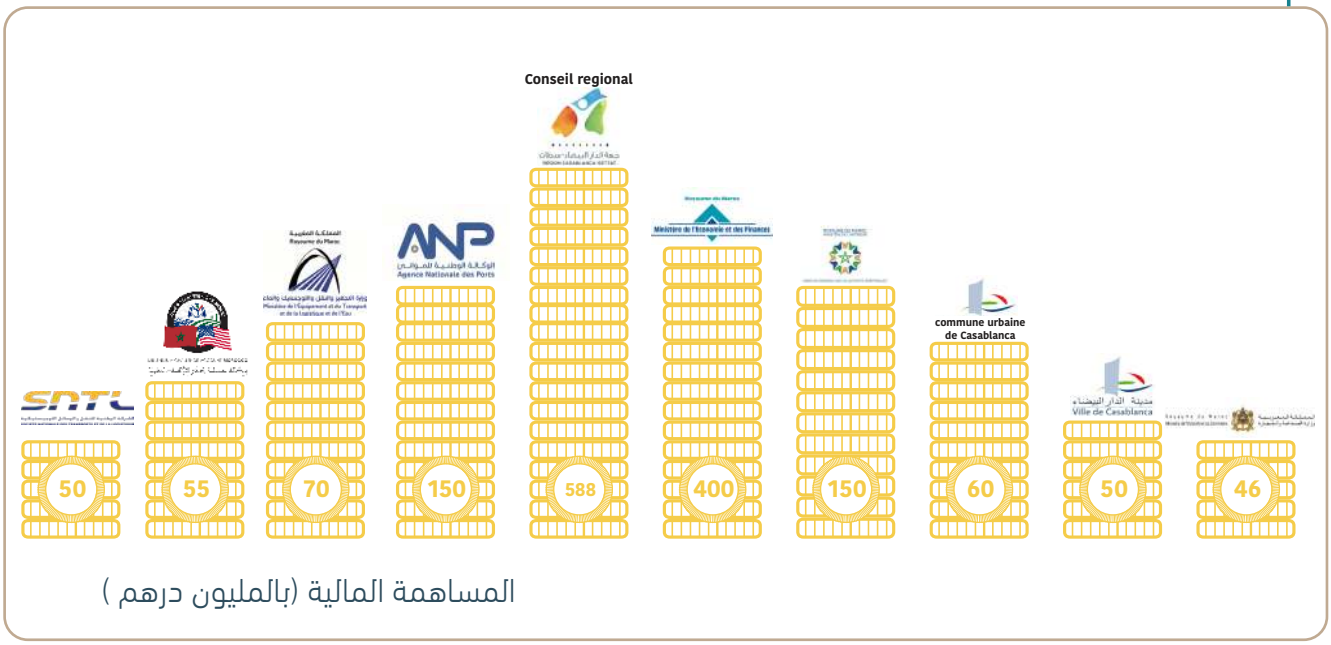
## مشاركة ملحوظة للفاعلين الاقتصاديين والأكاديميين، مقابل تعبئة محدودة نسبيا للجماعات المحلية

تتميز مشاريع دعم المقاولات بجهة الدار البيضاء-سطات بمستوى مرتفع من مشاركة الفاعلين الاقتصاديين، حيث يمثلون 17٪ من المتدخلين، وهي نسبة أعلى بشكل واضح من المعدل المسجل على المستوى الوطني والذي يبلغ 6٪. كما أن حضور الفاعلين الأكاديميين قوي نسبيا أيضا، حيث يشكلون نسبة تصل إلى 8٪ من مجموع المتدخلين، وهي أربعة أضعاف المعدل الوطني الملاحظ. في المقابل، يتبين أن مشاركة الجماعات المحلية تقل عن المعدل الوطني البالغ 25٪، حيث لا تشكل هذه الجماعات سوى 19% من مجموع المتدخلين في مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة. وهو ما يمكن أن يحد من ترسيخ البعد المحلي في بعض المشاريع.

وعلى صعيد المساهمات المالية، يلعب مجلس الجهة دورًا هامًا نسبيا في تمويل مشاريع دعم المقاولات بمساهمة تبلغ 588 مليون درهم أي ما نسبته ما يعادل 31% وهي نسبة أقل من المساهمة المتوسطة المسجلة على المستوى الوطني كما سبقت الإشارة. أما بالنسبة لباقي الشركاء فيتبين أن وزارة الاقتصاد والمالية تتصدر عبر مساهمة تناهز 400 مليون درهم. كما تشمل المساهمات الأخرى الوكالة الوطنية للموانئ ووزارة الداخلية بمقدار 150 مليون درهم لكل منهما، مما يظهر التزاماً واضحاً من الفاعلين المؤسساتيين الرئيسيين في مشاريع التنمية الجهوية. كما تساهم الشركة الوطنية للنقل واللوجستيك وجماعة الدار البيضاء الحضرية بشكل كبير في التمويل.

أما فيما يتعلق بالمساهمات غير المالية، فتتميز مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة بانخراط ملحوظ للشركاء منذ المراحل الأولى لإطلاق المشاريع، حيث يشارك 41٪ من الفاعلين في هذه المرحلة، وهو ما يفوق المعدل الوطني البالغ 29٪، مما يعكس مستوى جيداً من المشاركة في تخطيط المشاريع والتعبئة لها. أما خلال مرحلة تنفيذ المشاريع، فيشارك 92٪ من الفاعلين بمساهمات تقنية ولوجيستيكية وإدارية... مختلفة، وهو رقم قريب من المعدل الوطني المسجل في هذا الشأن. في المقابل، يلاحظ أن نسبة المتدخلين الذين يساهمون في تقييم المشاريع والترويج للخدمات الممنوحة تظل أقل قليلاً من المعدل الوطني، مما قد يؤثر على استدامة أثر هذه المبادرات على المدى البعيد.

## اهم الشركاء حسب المساهمة المالية

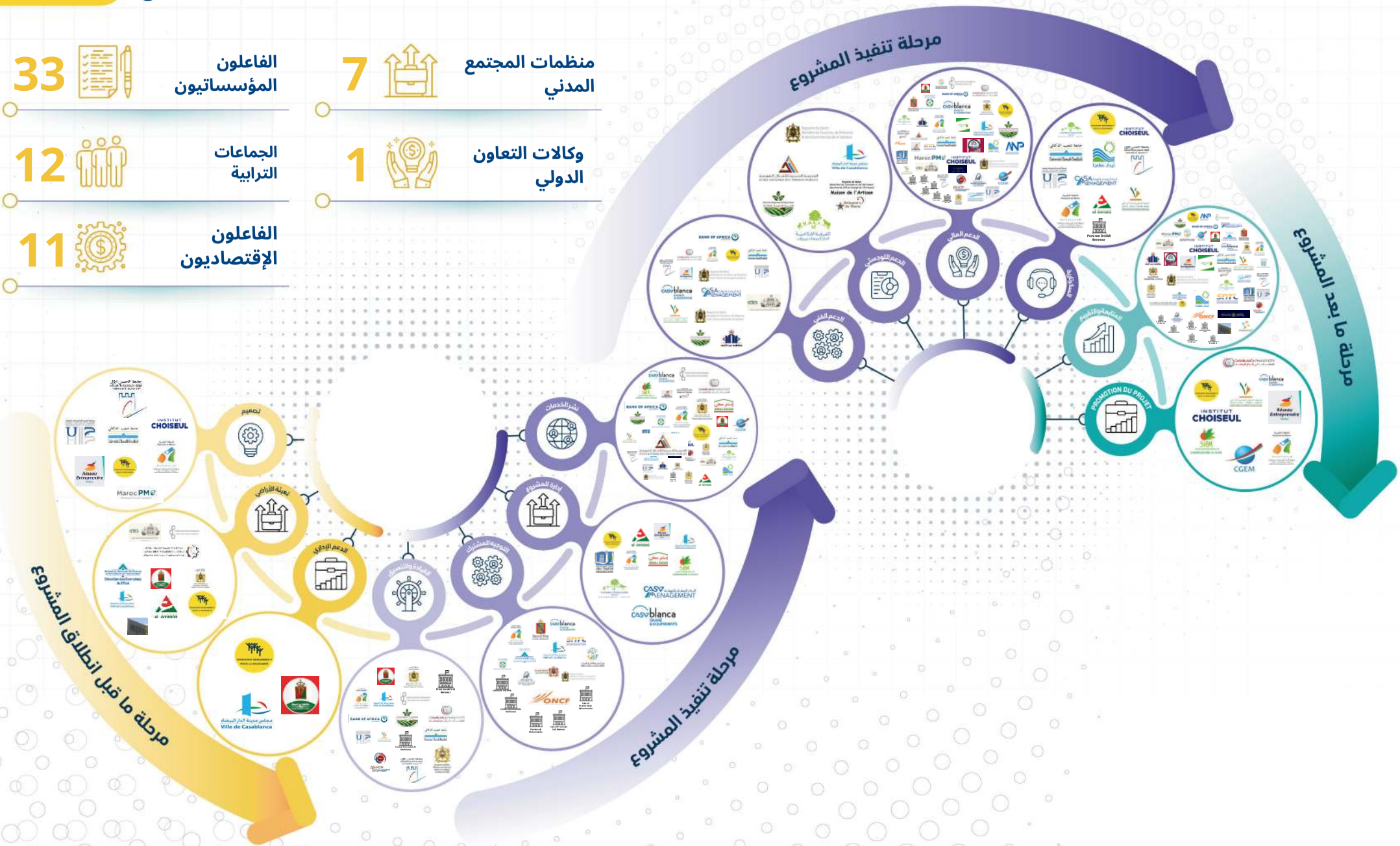



المساهمة المالية (بالمليون درهم )

# خريطة الفاعلين المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

**64** فاعل متدخل

- **33** الفاعلون المؤسساتيون
- **7** منظمات المجتمع المدني
- **12** الجماعات الترابية
- **1** وكالات التعاون الدولي
- **11** الفاعلون الإقتصاديون



# 2.3. ممارسة الاختصاصات الجهوية في وضع مبادرات لدعم المقاولات

## تركيز ملحوظ على البنية التحتية الاقتصادية مع وجود حاجة لتعزيز ممارسة بعض الاختصاصات المرتبطة بمجال دعم المقاولات

استثمرت جهة الدار البيضاء-سطات جزءاً كبيراً من جهودها في الاختصاصات الذاتية، حيث تشكل المشاريع المندرجة في هذا الإطار 92,5% من الاستثمارات الموجهة لدعم المقاولات خلال الفترة المشمولة بالدراسة. وتندرج مشاريع دعم المقاولات بشكل أساسي ضمن اختصاص «توطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية»، مما يعكس اهتماماً واضحاً بتطوير البنية التحتية. وعلى الرغم من أن اختصاص «دعم المقاولات» يستحوذ أيضًا على جزء مهم من الاستثمارات، إلا أن زيادة التركيز عليه تبدو ضرورية لتحفيز ريادة الأعمال على مستوى الجهة. من ناحية أخرى، تعكس الجهود المبذولة في إنعاش الاقتصاد الاجتماعي وتعزيز الجاذبية الترابية حرصاً على تنويع قاعدة الاقتصاد الجهوي. وإذا كانت المشاريع المتمحورة حول التشغيل وتعزيز التنافسية لا تزال متواضعة، إلا أن حضورها يعكس وعياً بأهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة على المستوى الجهوي.

أما فيما يتعلق ببعض الاختصاصات الذاتية والمشتركة الأخرى مثل «تعزيز أسواق الجملة بالجهة»، و«جذب الاستثمارات»، و«إحداث مناطق للأنشطة الحرفية والمهن»، وكذلك «إنعاش السياحة»، و«إحداث الأقطاب الفلاحية» و«التنمية المستدامة»، فإنها لا تزال غير مفعلة بالشكل الأمثل في هذا الإطار رغم ما تتيحه من فرص لإطلاق مبادرات متنوعة لفائدة النسيج المقاولاتي المحلي.



# 2.4. تحليل تجربة الجهة في مجال دعم المقاولات

## 2.4.1. ملاءمة مشاريع دعم المقاولات للتوجهات الاستراتيجية للجهة

### صياغة جيدة للمشاريع مقابل انسجام محدود نسبيا مع أولويات الجهة

تندرج 52% من الاستثمارات المرتبطة بمشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة ضمن برنامجها للتنمية الجهوية، وهو ما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الجهود لترسيخ مقاربة مندمجة بشكل أكبر بهدف تحقيق تكامل المشاريع وانسجامها مع أولويات الجهة. ويتأكد ذلك عند مقارنة ما تم تخطيطه في استراتيجية الجهة مع ما تم التعاقد عليه في إطار اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات. حيث تبرز فوارق لا يستهان بها بين برنامج التنمية الجهوية وبين مشاريع دعم المقاولات، خاصة فيما يتعلق بتوزيع الموارد حسب مجالات التدخل (دعم التشغيل، دعم ريادة الأعمال، وتعزيز الجاذبية الترابية) وكذلك حسب القطاعات المستهدفة. إلا أن الأمر يختلف فيما يتعلق بمحاور الدعم الممنوح للمقاولات، حيث يتبين أن درجة الانسجام، بين برنامج التنمية الجهوية وبين مشاريع دعم المقاولات، أقوى على هذا المستوى.

من ناحية أخرى، خصصت الجهة 12% فقط من الموارد الموجهة لدعم المقاولات للمشاريع الخاصة بالأقاليم و4% فقط للمشاريع الموجهة خصيصا للمناطق القروية، مما يعكس حاجة ملحة لتحسين الاهتمام بهذه المجالات الترابية. كما أن المشاريع الموجهة خصيصا لدعم المقاولة الشبابية (6%) والمقاولة النسائية (1%) تقل عن المعدلات الملاحظة على المستوى الوطني، مما يشير إلى ضرورة اتخاذ إجراءات لتعزيز الأبعاد الترابية والاجتماعية لمشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة.

أما فيما يتعلق بصياغة المشاريع، فيتبين أن أداء الجهة جيد بشكل عام، حيث إن 75% من المشاريع تتضمن أهدافاً واضحة ودقيقة. كذلك الأمر بالنسبة لتدقيق آليات الإشراف والحكامة، حيث تتضمن 78% من الاتفاقيات تحديدا واضحا لهذه الآليات، كما أن 74% من هذه المشاريع أيضا تدعمها دفاتر تحملات خاصة، وهي نسبة تتجاوز المعدل الوطني بشكل ملحوظ.

| 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) | 52% | 55% |
| **الانسجام القطاعي** (معدل الميزانية المخصصة) | 33% | 14,7% |
| **انسجام مجالات التدخل** (معدل الميزانية المخصصة (التوظيف، وريادة الأعمال، والتنمية الترابية) | 48% | 27,8% |
| **توافق مجالات الدعم** (معدل الميزانية المخصصة: التمويل والبنية التحتية والدعم، ...) | 6% | 12,8% |
| **العدالة المجالية والمقاربة الدامجة** | | |
| **العدالة الترابية** (وزن المشاريع الإقليمية في الميزانية) | 12% | 31% |
| **العدالة المجالية** (وزن ميزانية المشاريع المخصصة للمناطق القروية) | 4% | 10% |
| **إدماج الشباب** (وزن الميزانية المخصصة للمشاريع المخصصة للشباب) | 6% | 8% |
| **إدماج المرأة** (وزن ميزانية المشاريع المخصصة لدعم المقاولة النسائية) | 1% | 2% |
| **جودة الاتفاقيات المبرمة** | | |
| **تحديد آثار الاتفاقية** (نسبة الاتفاقيات ذات الأهداف الواضحة) | 75% | 75% |
| **تحديد محاور التدخل** (نسبة المشاريع ذات التخطيط الواضح) | 51% | 55% |
| **تحديدالميزانية** نسبة الاتفاقيات التي تشتمل على تفصيل دقيق للميزانية | 34% | 40% |
| **تحديد ميكانيزمات التدبير** نسبة الاستثمارات التي تعتمد على دفاتر تحملات | 74% | 58% |

## 2.4.2. فعالية الجهود المبذولة

### نتائج جيدة مع إمكانيات لتعزيز التنوع والاستمرارية

سجلت جهة الدار البيضاء-سطات نسبة إنجاز كلي للاستثمارات في مجال دعم المقاولات بلغت 9%، وهي نسبة قريبة نوعا ما من المعدل المسجل على المستوى الوطني (15%)، مما يعكس جهوداً معتبرة مع وجود تحديات في نفس الوقت فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المتوخاة من مشاريع الدعم. في المقابل، يتبين أن الدعم الممنوح لا يغطي بشكل متوازن مراحل ما قبل وما بعد إحداث المقاولات. حيث يُلاحظ أن هناك تركيزا على مراحل معينة من دورة حياة المقاولة في مبادرات الدعم المتخذة، بينما تبقى مراحل أخرى أقل استهدافا، مما يحد من الفعالية الشاملة للمبادرات. إلا أن هذا التحدي لا يعني عدم وجود وعي بأهمية استمرارية الدعم، فالمقاربة التي جسدها مشروع «المنصة الجهوية لدعم الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية (FINTECH). تقوم على التركيز على مرحلة ما بعد إحداث المقاولة، مع إيلاء اهتمام خاص لمواكبة حاملي أفكار المشاريع منذ البداية، وبذلك يتضح بشكل ملموس كيف يمكن أن تكون مبادرات الدعم قادرة على تغطية عدة مراحل من الدورة المقاولاتية.

أما بالنسبة لتنوع أشكال الدعم الممنوح للمقاولات، والذي يُقاس بمدى التوازن بين أشكال الدعم المباشر (التمويل، دعم الانطلاق، دعم تكيف المقاولات مع الأزمات) وأشكال الدعم غير المباشر (تطوير البنية التحتية، تنمية رأس المال البشري، تشجيع الابتكار)، فإن الجهة تركز معظم جهودها على الدعم غير المباشر. وهو ما يقلل من تنوع أشكال الدعم في المبادرات المتخذة وأثرها العام.

وبخصوص نطاق الدعم الممنوح، يتبين أن توزيع الموارد بين مختلف أنواع المقاولات المستفيدة يتسم بقدر من التوازن بدرجة قريبة من الأداء المسجل على المستوى الوطني في هذا الشأن. إلا أنه من الممكن تعزيز هذا التوجه بشكل أكبر لضمان استفادة جميع فئات المقاولات، بما في ذلك المقاولون الذاتيون، والتعاونيات، والمقاولات الصغيرة والمتوسطة، بالشكل الأمثل من المبادرات المتخذة.

أما كثافة الدعم، التي تقيّم درجة التوازن بين عدد المبادرات وعمقها، فتبين أن نسبة الاستثمار لكل مبادرة تقترب من المعدل الوطني (57 مليون درهم)، غير أن الثقل الاقتصادي للجهة يتطلب زيادة في حجم الاستثمارات المالية وفي عدد وتنوع المبادرات لدعم النسيج المقاولاتي بشكل أكثر تأثيرا وأكثر فعالية.

## المؤشرات

| المؤشرات | الأداء الجهوي | المعدل الوطني |
|---|---|---|
| **الفعالية الإجرائية** | | |
| **وزن ميزانية المشاريع المنجزة** | 9% | 15% |
| **متوسط مدة إنجاز المشروع** (بالسنوات) | 0,7 | 1,7 |
| **استمرارية الدعم** | | |
| **تغطية مراحل ما قبل الإنشاء وما بعده**<br>مؤشر تشتت قيم المخصصات المالية حسب مرحلة التدخل | 0,35 | 0,27 |
| **وزن ميزانية خدمات المواكبة وبناء القدرات** | 10% | 25% |
| **تنوع وكثافة الدعم** | | |
| **متوسط الاستثمار لكل مبادرة**<br>(بالمليون درهم) | 57 | 62,2 |
| **تغطية أنواع المقاولات**<br>(مؤشر توزيع المخصصات حسب النوع) | 0,11 | 0,09 |

### 2.4.3. استدامة عملية دعم المقاولات

استخدام جيد للآليات المحلية مع حاجة لتوسيعها لتشمل أدوات إضافية

تعتمد استدامة مبادرات دعم المقاولات على تعبئة مجموعة من الآليات المحلية في مجال تدبير وتنفيذ هذه المبادرات. وعلى مستوى جهة الدار البيضاء سطات مشاركة شركات التنمية الجهوية في تدبير ما نسبته 9% من الاستثمارات المرتبطة بمشاريع الدعم كمكتسب مكتسبا مهم من أجل استدامة التجربة الجهوية في هذا المجال. بينما تبقى مساهمة الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع محدودة في تنزيل مشاريع دعم المقاولات، مما يبين الحاجة لتفعيل هذه الآلية في هذا المجال من أجل مأسسة تجربة الدعم وتعزيز حكامتها المحلية.

من ناحية أخرى، يكشف اعتماد الجهة على شركائها المحليين في تدبير 51% من الاستثمارات المرتبطة بمشاريع دعم المقاولات التزاماً بتعزيز القدرات المحلية في هذا المجال. كما يُعد تفعيل «صندوق الاستثمار الجهوي»، الذي يوازي حجمه 16% من الميزانية المرصودة لبرامج دعم المقاولات على امتداد الفترة المشمولة بالدراسة، دليلاً على قدرة الجهة على تعبئة موارد محلية مهمة لدعم المقاولات. ومن الممكن تعزيز هذه الآلية بشكل أكبر من خلال توسيع نطاق الفئات المستفيدة وتسهيل الولوج للخدمات الممنوحة.

أما فيما يتعلق بدينامية الشراكة وعلاقتها باستدامة تجربة دعم المقاولات، فإن من المؤشرات المهمة التي ينبغي الانتباه لها في هذا الإطار، الاعتماد الكبير نسبيا على الشركاء في تمويل مشاريع الدعم التي تندرج أصلا في الاختصاصات الذاتية لمجلس الجهة. حيث لا تتجاوز مساهمة المجلس المالية في هذا النوع من المشاريع حوالي 27%، وهو رقم أدنى من المعدل الوطني، مما يبرز اعتماداً كبيراً على الشركاء في هذا المجال الحيوي بالنسبة لتمكين الجهة من تملك تجربة دعم المقاولات واستدامتها.

| المؤشرات | الأداء الجهوي | المعدل الوطني |
|---|---|---|
| **استثمار الآليات المؤسساتية المحلية في تنفيذ المشاريع** | | |
| حصة ميزانية المشاريع المُدارة من قبل شركات التنمية الجهوية | 9% | 7% |
| وزن ميزانية المشاريع التي تديرها الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع | 0% | 3% |
| وزن ميزانية المشاريع التي تم تفويض تنفيذها لشركاء محليين | 51% | 52% |
| وزن الصناديق الجهوية | 16% | 16% |
| **مساهمات الشركاء في االمشاريع المرتبطة باختصاصات الجهة الذاتية والمشتركة** | | |
| المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات الذاتية | 73% | 46% |
| المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات المشتركة | 14% | 47% |
| **آليات ترصيد التجربة** | | |
| نسبة المشاريع المستفيدة من تقييم ما بعد انتهاء المشروع | 70% | 75% |
| نسبة المشاريع المستفيدة من ورشات لترصيد التجربة | 0% | 5% |

# 2.5. خلاصة عامة: مكتسبات ومجالات لتجويد الأداء

## مكتسبات مهمة وممارسات جيدة تحتاج إلى تعزيز من خلال مأسسة أكبر وتوسيع لنطاق الدعم

أظهرت الدراسة أن جهة الدار البيضاء-سطات تتميز بمقومات مهمة في مجال دعم المقاولات، تشمل صياغة محكمة للاتفاقيات، تنفيذ مشاريع ناجحة، وتوزيع متوازن للدعم وكذلك توظيف آلية الصناديق الجهوية لتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة.

## المكتسبات

### 01 صياغة متقنة للاتفاقيات

تتميز اتفاقيات دعم مشاريع المقاولات في جهة الدار البيضاء عموما بصياغة محكمة وتحديد واضح للأهداف وآليات تدبير دقيقة، مما يوفر هيكلة متينة للمشاريع تدعم التنفيذ الفعّال.

### 02 وتيرة تنفيذ جيدة رغم التحديات في الإنجاز الكلي

على الرغم من انخفاض معدل الإنجاز الكلي، فإن المشاريع التي أنجزت تميزت بسرعة تنفيذية جيدة، مما يعكس كفاءة في إطلاق بعض المشاريع وتدبيرها.

### 03 نماذج لمشاريع وممارسات ناجحة

تعد منصة دعم الشركات الناشئة في التكنولوجيا المالية مثالاً على نجاح المبادرات المتكاملة، حيث تقدم دعماً مستمراً يغطي مراحل مختلفة من الدورة المقاولاتية.

### 04 تغطية جيدة لفئات مختلفة من المقاولات المستفيدة

يظهر توزيع الدعم توازناً بين الفئات المختلفة من المقاولات (مقاولون ذاتيون، مقاولات صغيرة ومتوسطة، شركات ناشئة)، مما يضمن تلبية متوازنة للاحتياجات المتنوعة للمقاولات المحلية.

### 05 تفويض فعال للشركاء المحليين

تعزز مشاركة الشركاء المحليين في تنفيذ المشاريع من القدرات المحلية وتضمن التزاماً جماعيا بتنفيذ وإنجاز المبادرات.

### 06 دور محوري لصندوق الاستثمار الجهوي

يمكن للصندوق الجهوي أن يلعب دوراً محورياً في دعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز الاستثمار في القطاعات الاستراتيجية، مما يسهم في تنمية الاقتصاد الجهوي.

## مجالات لتجويد الأداء وتعزيز التكامل والاستدامة

رغم إنجازاتها الملحوظة في دعم المقاولات، تواجه الجهة تحديات تتطلب جهودا لتعزيز أدائها في مجال دعم المقاولات. وتشمل هذه التحديات استحضار أكبر للأبعاد الترابية والاجتماعية في مشاريع الدعم، ورفع معدلات الإنجاز، مع الزيادة في عدد المبادرات وعمقها لضمان أثر أكبر لهذه لمشاريع.

## مجالات للتحسين

### 01 مقاربة ترابية واجتماعية غير كافية

بينت الدراسة حاجة الجهة إلى تجويد الأبعاد الترابية والاجتماعية لمشاريع دعم المقاولات، وذلك من خلال زيادة الدعم الموجه للمناطق القروية ورفع المخصصات المالية للمشاريع الموجهة للنساء المقاولات وللشباب المقاولين.

### 02 تحسين معدلات الإنجاز الكلي

بينت الدراسة كذلك أن الجهة تواجه تحديات فيما يتعلق بمعدل الإنجاز الكلي لمشاريع دعم المقاولات، حيث تم التنفيذ التام لجزء محدود فقط من ميزانيات دعم المقاولات، مما يستدعي جهوداً إضافية لتعزيز فعالية التنفيذ.

### 03 زيادة الاستثمار وتنويع المبادرات

باعتبار الدار البيضاء قطباً اقتصادياً وطنياً، يُتوقع زيادة في الاستثمار المالي وتنويع للمبادرات لتحقيق توازن أفضل بين عدد المشاريع ونوعية الخدمات الممنوحة.

### 04 استغلال غير كافٍ للوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع في مجال دعم المقاولات

يتبين أن مشاركة الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع في تنفيذ مبادرات دعم المقاولات لم تصل إلى المستوى المطلوب، رغم الإمكانيات الكبيرة التي تتيحها هذه الآلية في تعزيز مأسسة واستدامة المشاريع.

### 05 الاعتماد المالي على الشركاء

لا يزال مجلس الجهة يعتمد بشكل كبير على الشركاء في تمويل مشاريع دعم المقاولات، وعلى وجه الخصوص المشاريع التي تندرج ضمن الاختصاصات الذاتية للجهة، مما يحد من تملك الجهة لهذه الاختصاصات.

### 06 مشاركة محدودة للقطاع الخاص رغم الإمكانيات المتوفرة في هذا المجال

رغم وجود مشاركة للقطاع الخاص حاليا في مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة، إلا أن تعبئة هذا القطاع لا تزال دون مستوى الإمكانات المتاحة، مما يقلل من الاستفادة الكاملة من الموارد والخبرات المتوفرة في هذا المجال لتعزيز مشاريع دعم المقاولات.



البوابة الوطنية للجماعات الترابية

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