المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015
الداخلة وادي الذهب

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

سلسلة دراسات

جهة الداخلة وادي الذهب
Région Dakhla Oued Eddahab

2023

المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

الداخلة وادي الذهب

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III



جهة الداخلة وادي الذهب
Région Dakhla Oued Eddahab



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 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

الإيداع القانوني: 2025MO3935
ر د م ك: 978-9920-8558-1-5
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 الداخلة وادي الذهب 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

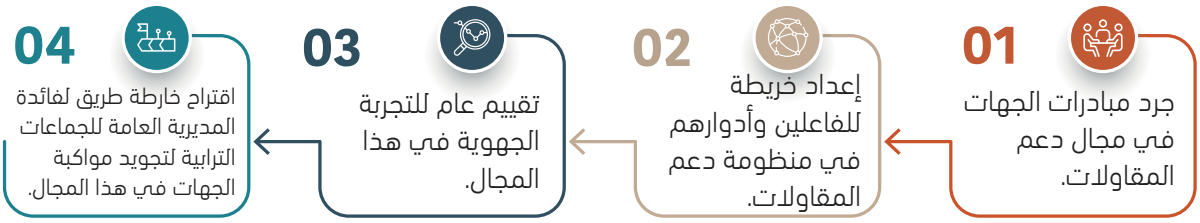
في إطار المجهودات المبذولة للرقي بمنظومة الحكامة الترابية ولإرساء آليات مؤسساتية جديرة بتحقيق الأهداف المنشودة من ورش الجهوية المتقدمة، أعطى القانون التنظيمي رقم 111.14 الصادر في 7 يوليو2015 للجهات اختصاصات موسعة، ذاتية أو مشتركة مع الدولة، لتعزيز استقلاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المحلية.

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%

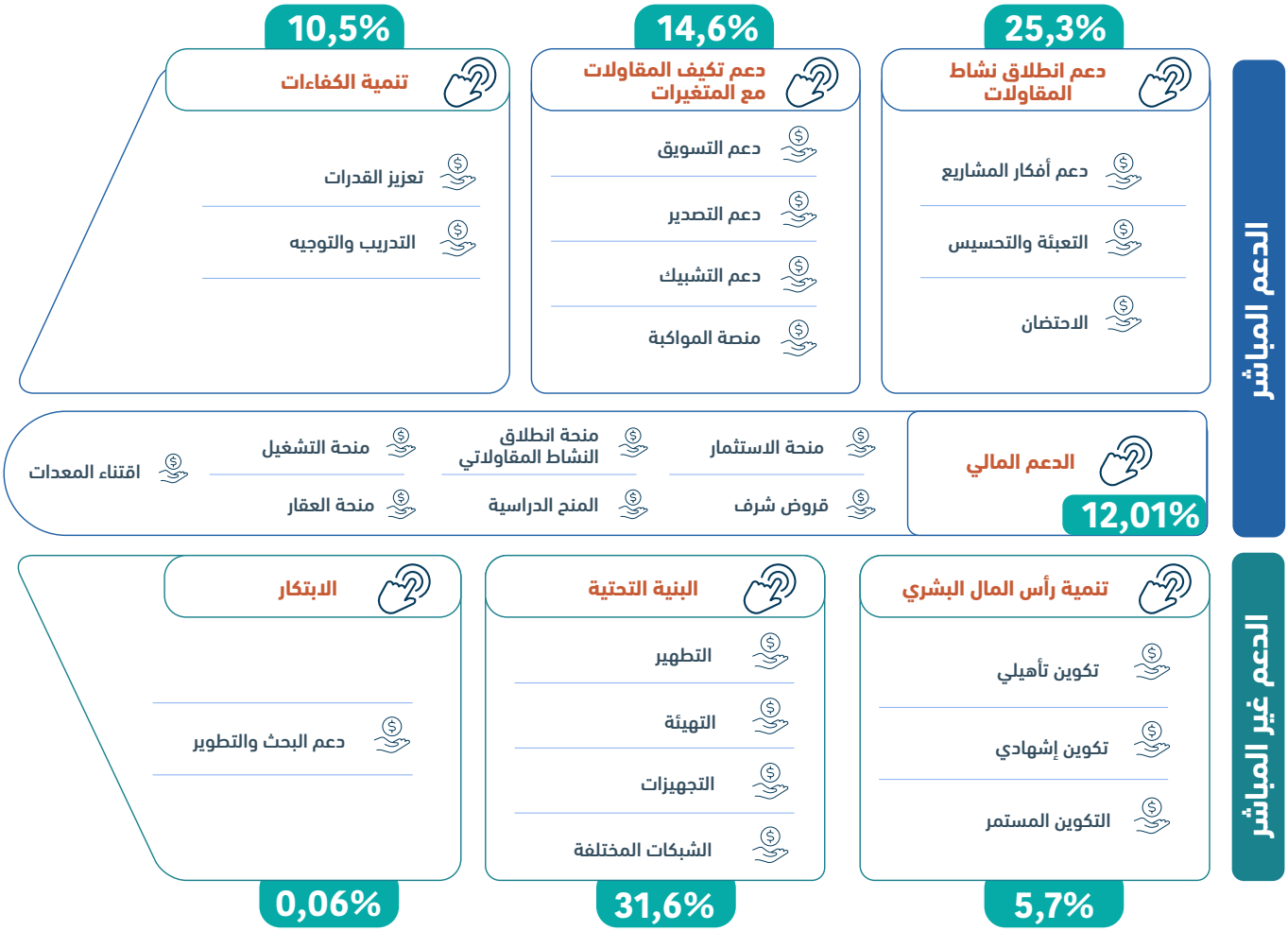
*يعتمد التحليل على الاتفاقيات المؤشر عليها خلال الفترة 2015-2023.

**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.

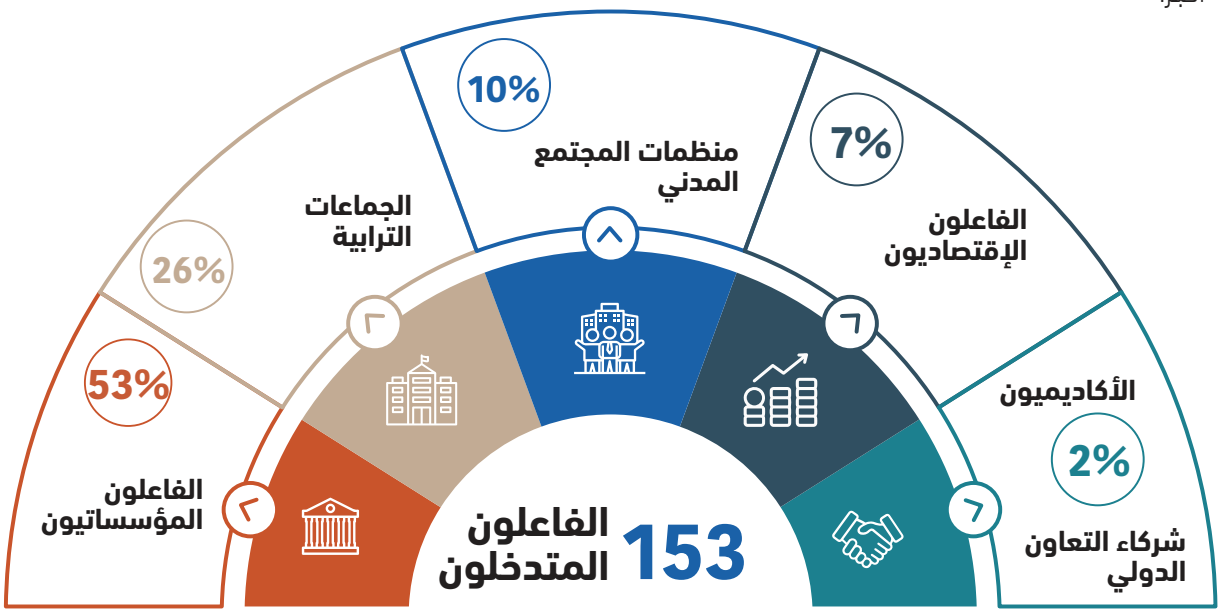


1.3. خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة: نبذة عامة

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 الداخلة وادي الذهب في مجال دعم المقاولات

2.1. أهم المؤشرات والتوجهات

مساهمة كبيرة لمجلس الجهة في الدعم المباشر وغير المباشر للمقاولات

في إطار جهودها في مجال دعم المقاولات، أطلقت جهة الداخلة - وادي الذهب 28 مشروعا منذ سنة 2015، وهو عدد يتجاوز بقليل المعدل الوطني البالغ 26. وقد بلغ إجمالي الميزانية المرصودة لهذه المشاريع 1,22 مليار درهم (مقابل معدل وطني يناهز 1,6 مليار درهم)، مع مساهمة ملحوظة من المجلس الجهوي بلغت في مجموعها حوالي 0.79 مليار درهم أي ما نسبته 65% من مجموع الموارد التي تمت تعبئتها في هذا الإطار، بينما بلغت نسبة مساهمة الشركاء 35% فقط.

وقد تركزت الجهود بشكل رئيسي على دعم ريادة الأعمال (إحداث المقاولات وتطويرها)، ثم دعم التشغيل في المرتبة الثانية، مما يعكس إرادة لتعزيز النمو الاقتصادي المحلي. غير أنه تم منح أولوية أقل نسبيا لمجال تعزيز الجاذبية الترابية. أما فيما يتعلق بتوزيع إجراءات الدعم حسب القطاعات الاقتصادية المستهدفة، فقد تبنت مشاريع دعم المقاولات مقاربة متوازنة نسبيا في دعم كل من أنشطة الصناعة والصناعة التقليدية وكذلك التجارة والخدمات، مع إعطاء القطاع الأولي اهتماما أقل.

ومن حيث محاور الدعم الممنوح، ركزت المشاريع على دعم تطوير البنية التحتية بتخصيص نسبة 32% من الاستثمارات لهذا المحور، يليه دعم انطلاق نشاط المقاولات بنسبة 25%. كما توزعت التدخلات بشكل متوازن نسبيا بين إجراءات تهدف إلى تطوير وتسريع نمو المقاولات وإجراءات عامة تمس مختلف مراحل الدورة المقاولاتية قبل وبعد إحداث المقاولة.

وبخصوص طبيعة المقاولات المستفيدة، فقد اعتمدت مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة نهجا متوازنا نسبيا من خلال دعم أنواع مختلفة من المقاولات، مع منح أولوية نسبية للمقاولات الكبرى وكذلك للتعاونيات. أمن حيث الفئات الاجتماعية المستهدفة، فقد شكل العموم الفئة المستهدفة الرئيسية لمشاريع دعم المقاولات دون تخصيص واضح لفئات معينة مثل الشباب أو النساء، إلا في عدد محدود من المشاريع.

أما بالنسبة لآليات تنفيذ المشاريع، فقد اعتمدت الجهة آليتين أساسيتين هما: التفويض للشركاء، والتعاون متعدد الأطراف. أما الإشراف والتتبع، فتم الاعتماد فيه على لجان خاصة تضم ممثلين عن الشركاء الموقعين على الاتفاقيات، وأحيانا تتم الاستعانة بفاعلين آخرين معنيين، مما يضمن نوعا من المرونة في التدبير.

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

الأداء العام

الشركاء المتدخلون	51	49	الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية	9	13	الاتفاقيات المبرمة	28	26
الاتفاقيات المنجزة	4	6	مليار درهم مساهمة الشركاء	0,43	0,84	مليار درهم مساهمة المجلس الجهوي	0,79	0,75

**محاور الدعم

أشكال الدعم

الدعم المالي	6,5%	12,02%
دعم انطلاق نشاط المقاولة	20%	25,3%
دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات	16,2%	14,6%
تنمية الكفاءات	7,2%	10,5%
البنية التحتية	45,6%	31,6%
تنمية رأس المال البشري	4,5%	5,7%
الابتكار	0%	0,07%

مرحلة الدعم

ما قبل الإنشاء	9,7%	15,2%
مرحلة مابعد الإحداث و مرحلة التطوير	48%	61,5%
الصعوبة والتراجع	0,1%	3,08%
جميع المراحل دون تمييز	42,1%	20,2%

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة

القطاع الفلاحي	19,8%	9,9%
قطاعة الصناعة والحرف	34,1%	31,9%
قطاع التجارة والخدمات	32%	29,5%
جميع القطاعات دون تمييز	14,1%	28,5%

مجالات التدخل

الشغل ****	33,6%	38,8%
إنشاء المقاولات وتطويرها	51,9%	40,7%
تحسين جاذبية المجال الترابي	14,5%	20,4%

**آلية القيادة

آليات التنفيذ

تم تنفيذه من خلال **تعاون متعدد الأطراف**
مليار درهم 0,62 مليار درهم 6,02

تم تنفيذه من خلال **تدبير مفوض**
مليار درهم 0,60 مليار درهم 11,76

هيئات القيادة

بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط	69,5%	17,2%
بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين	30,5%	82,5%
بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي	0%	0,17%

الأداء الجهوي | المعدل الوطني

**اختيار المستفيدين

مجموعات المستفيدين المستهدفين

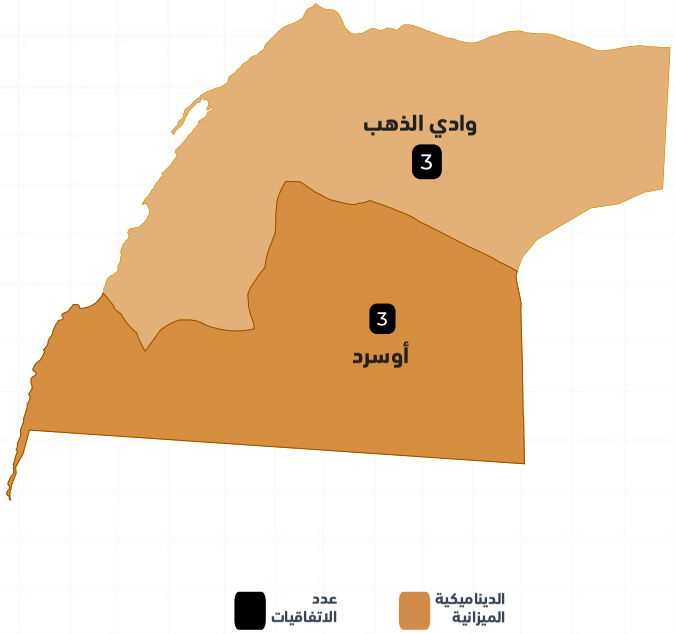
العموم	95%	88,90%
النساء	3,5%	2,15%
الشباب	0%	7,7%
الأشخاص في وضعية إعاقة	1,5%	1,23%

طبيعة المستفيدين المستهدفين

المقاولات الكبرى	23,7%	21,1%
المقاولات الصغرى و المتوسطة	18,4%	22,9%
الأشخاص الذاتيين	20,4%	24,8%
التعاونيات	23,3%	16,1%
جميع الأنواع دون تمييز	14,2%	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 (6/28)

**** 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 الجهات الفاعلة المشاركة

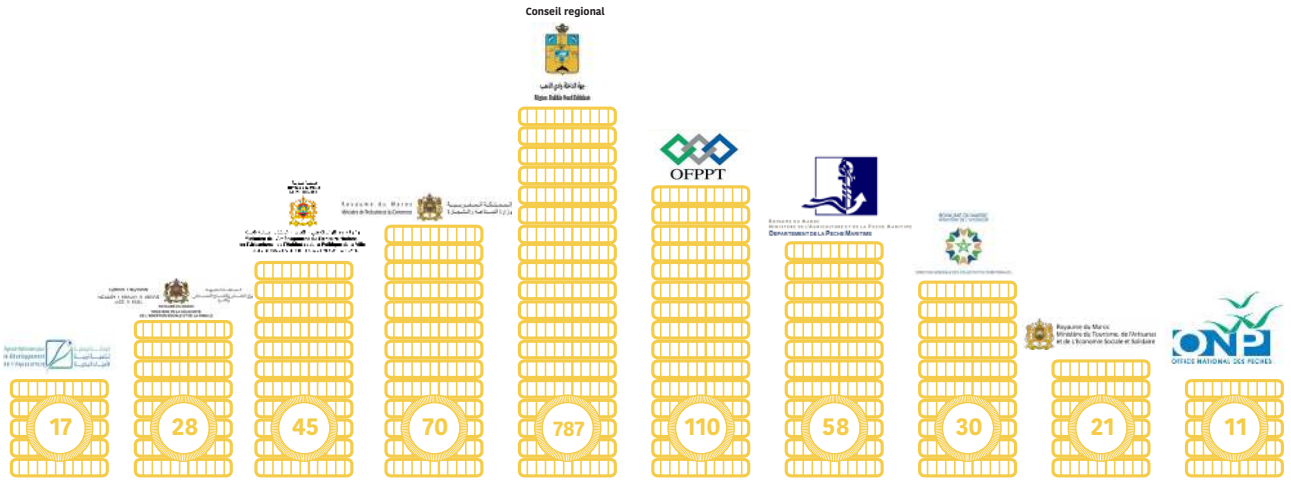
حضور قوي للفاعلين المؤسساتيين مع الحاجة لتعزيز مشاركة الفاعلين الاقتصاديين والجماعات الترابية

يشارك في مشاريع دعم المقاولات على مستوى جهة الداخلة - وادي الذهب ما مجموعه 49 متدخلا، وهو عدد مساوٍ للمعدل المسجل على المستوى الوطني. وبالنظر لطبيعة المتدخلين يتبين الحضور القوي للفاعلين المؤسساتيين الذين يشكلون نسبة 61% من مجموع الفاعلين المشاركين. كما توجد مشاركة ملحوظة لجمعيات المجتمع المدني التي تمثل ما نسبته 14% من مجموع المتدخلين، وهي نسبة تفوق المعدل الوطني. في المقابل، تعد مشاركة الجماعات المحلية والفاعلين الاقتصاديين محدودة نسبيا بالمقارنة مع المعدلات الوطنية المتعلقة بهذه الفئات، حيث لا تتجاوز نسبة تمثيليتهم ضمن خريطة الفاعلين بمشاريع دعم المقاولات في الجهة 14% و4% على التوالي.

وعلى صعيد المساهمات المالية، يعد مجلس الجهة المساهم الرئيسي بفارق كبير عن بقية الشركاء، حيث بلغت مساهمته في مجموعها 787 مليون درهم، يليه مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بمساهمة قدرها 110 ملايين درهم. كما سجلت كل من وزارة الصناعة والتجارة ووزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات مساهمات مهمة نسبيا بلغت 70 و58 مليون درهم على التوالي. كذلك، ساهمت وزارة الداخلية، وخاصة المديرية العامة للجماعات الترابية، بمبلغ 30 مليون درهم، بالإضافة إلى مساهمين آخرين.

أما فيما يتعلق بالمساهمات غير المالية، فقد سجلت الجهة مشاركة 24% من الشركاء في مراحل التخطيط والإعداد الأولي للمشاريع، وهي نسبة مشاركة قريبة نوعا ما من المعدل الوطني البالغ 29%، إلا أنها تكشف عن الحاجة إلى تعزيز التعبئة في المراحل الأولى من إطلاق مشاريع دعم المقاولات. أما في مراحل التنفيذ، فإن نسبة المشاركة تصل إلى مستوى يتماشى مع المعدل المسجل على المستوى الوطني 92%.

اهم الشركاء حسب المساهمة المالية



المساهمة المالية (بالمليون درهم)

خريطة الفاعلين المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

51 فاعل متدخل

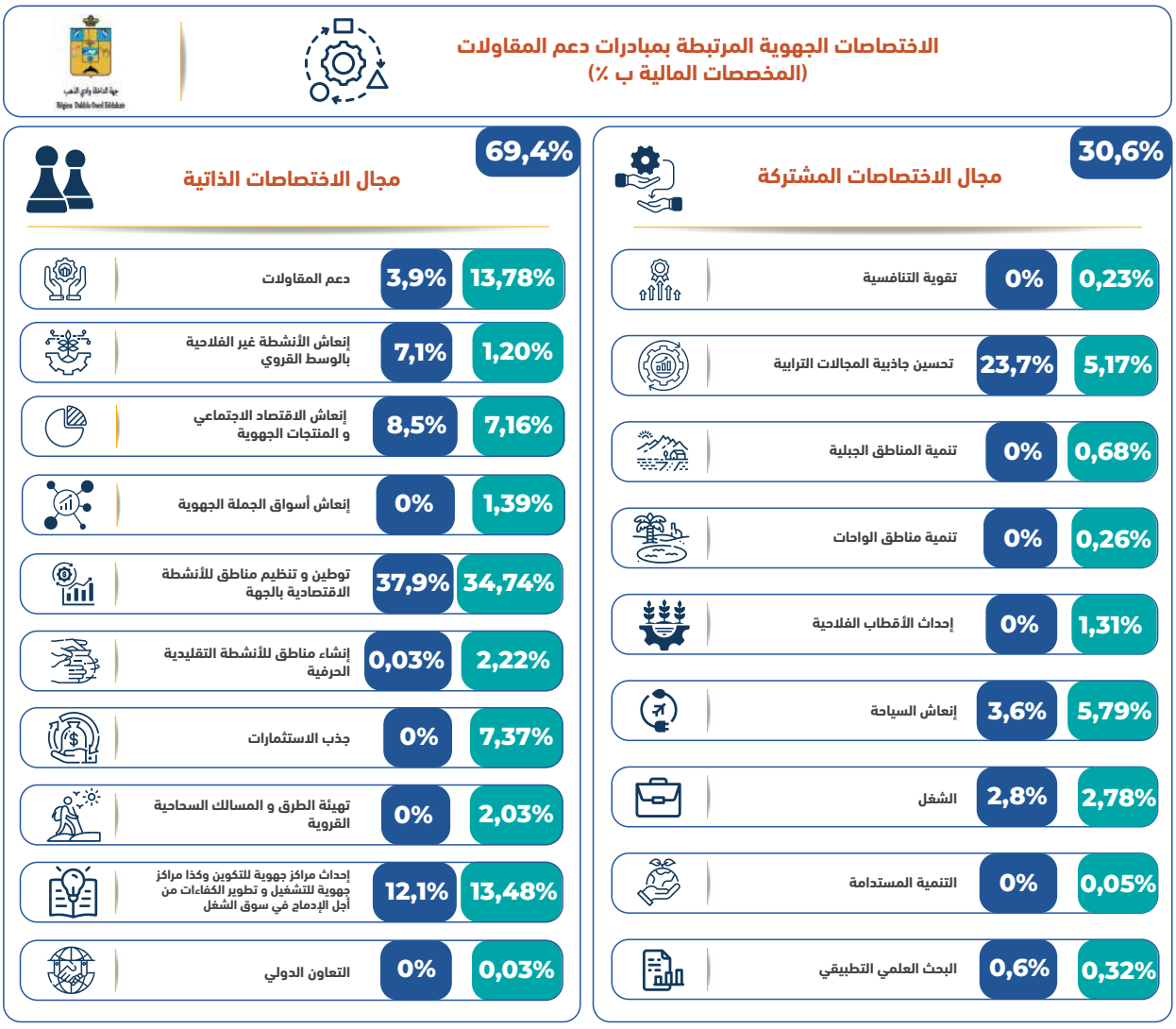
- **33** الفاعلون المؤسساتيون
- **7** منظمات المجتمع المدني
- **9** الجماعات الترابية
- **2** وكالات التعاون الدولي



2.3. ممارسة الاختصاصات الجهوية المرتبطة بمجال دعم المقاولات

استثمرت جهة الداخلة – وادي الذهب في بعض اختصاصاتها الذاتية والمشتركة بشكل متوازن إلى حد ما مقارنة بالتوجه الوطني الملاحظ في هذا الصدد. ففي إطار الاختصاصات الذاتية هناك تركيز ملحوظ على اختصاص توطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية، كما تعكس الاستثمارات الموجهة للتكوين المهني اهتماماً كبيراً بتطوير الكفاءات المحلية. بالإضافة إلى ذلك، تبذل الجهة جهودا مهمة في مجال إنعاش الاقتصاد الاجتماعي وتنويع الأنشطة الاقتصادية في المناطق القروية. أما في إطار الاختصاصات المشتركة، فقد تم تنفيذ استثمارات كبيرة نسبيا في مجال تعزيز جاذبية المجالات الترابية، وهو ما يمكن أن يساهم في تحفيز التنمية الاقتصادية.

رغم ذلك، لا تزال بعض الاختصاصات الذاتية والمشتركة ذات الصلة غير مفعلة بشكل كافٍ، مثل تهيئة الطرق والمسالك السياحية بالعالم القروي وجذب الاستثمارات. علاوة على ذلك، تحتاج أيضا بعض الاختصاصات المشتركة، مثل تحسين التنافسية، إلى تفعيل أكبر لما توفره من فرص مهمة للتنمية الجهوية.



2.4. تحليل تجربة الجهة

2.4.1. ملاءمة مشاريع دعم المقاولات للتوجهات الاستراتيجية للجهة

تكامل استراتيجي بحاجة للتجويد رغم جودة التخطيط الإجرائي

أدرجت جهة الداخلة-وادي الذهب نسبة محدودة من الاستثمارات المرتبطة بمشاريع دعم المقاولات ضمن برنامج التنمية الجهوية، حيث لم تتجاوز هذه النسبة 35%، مما يعكس درجة متوسطة من الانسجام بين هذه المشاريع والاختيارات الاستراتيجية للجهة. وهو ما تؤكده الفوارق الملاحظة بين المخصصات المالية الموجهة لبعض مجالات التدخل المدرجة في برنامج التنمية الجهوية والمخصصات المالية الموجهة لنفس هذه المجالات في اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات، حيث تصل هذه الفوارق إلى 29 نقطة مئوية. إضافة إلى ذلك، يتبين أن الانسجام محدود نسبيا بين الأولويات القطاعية للجهة كما تضمنها برنامج التنمية الجهوية وبين طريقة توزيع الموارد في اتفاقيات دعم المقاولات حسب القطاعات الاقتصادية المستهدفة. رغم ذلك، تُسجل الجهة درجة أفضل من الانسجام على مستوى محاور الدعم، حيث يبلغ الفارق 17 نقطة مئوية فقط بين برنامج التنمية الجهوية وبين اتفاقيات دعم المقاولات في هذا المجال.

أما من حيث جودة الاستهداف، فيتبين أن أداء الجهة معتدل بالمقارنة مع الأداء المسجل على المستوى الوطني، حيث تم تخصيص 21% من الموارد للمشاريع الموجهة للأقاليم، وهي نسبة أقل من المعدل الوطني البالغ 31%. في المقابل، تتجاوز الجهة المعدل الوطني فيما يخص المشاريع الموجهة للمناطق القروية، (14% على مستوى الجهة مقابل 10% كمعدل وطني). كما تمثل المشاريع الموجهة خصيصا للمقاولات النسائية 4% من الاستثمارات، وهو ما يمثل ضِعْف المعدل الوطني (2%)، مما يعكس جهداً ملحوظاً لتعزيز إدماج المرأة.

من ناحية أخرى، تتميز اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات في الجهة بصياغة جيدة حيث يتبين أن هناك تحديدا واضحا للأهداف في معظم الاتفاقيات، مما يعكس تخطيطا محكما يتماشى مع التوجه الوطني. كما أن توزيع الميزانيات محدد أيضا بشكل جيد في نسبة كبيرة من الاتفاقيات. وفي نفس الإطار، يتبين أن وضوح الإجراءات العملية في معظم الاتفاقيات يُعتبر ميزة مهمة في تجربة الجهة. كما تتضمن الاتفاقيات تحديدا واضحا لآليات التدبير والحكامة. علاوة على ذلك، يعكس اعتماد دفاتر تحملات خاصة، في عدد كبير من المشاريع، توثيقا جيدا للالتزامات وإطارا فعالا لتدبير المشاريع.

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)	35%	55%
الانسجام القطاعي (معدل الميزانية المخصصة)	29%	14,7%
انسجام مجالات التدخل (معدل الميزانية المخصصة (التوظيف، وريادة الأعمال، والتنمية الترابية)	29%	27,8%
توافق مجالات الدعم (معدل الميزانية المخصصة: التمويل والبنية التحتية والدعم، ...)	17%	12,8%
العدالة المجالية والمقاربة الدامجة		
العدالة الترابية (وزن المشاريع الإقليمية في الميزانية)	21%	31%
العدالة المجالية (وزن ميزانية المشاريع المخصصة للمناطق القروية)	14%	10%
إدماج الشباب (وزن الميزانية المخصصة للمشاريع المخصصة للشباب)	0%	8%
إدماج المرأة (وزن ميزانية المشاريع المخصصة لدعم المقاولة النسائية)	4%	2%
جودة الاتفاقيات المبرمة		
تحديد آثار الاتفاقية (نسبة الاتفاقيات ذات الأهداف الواضحة)	73%	75%
تحديد محاور التدخل (نسبة المشاريع ذات التخطيط الواضح)	66%	55%
تحديدالميزانية نسبة الاتفاقيات التي تشتمل على تفصيل دقيق للميزانية	41%	40%
تحديد ميكانيزمات التدبير نسبة الاستثمارات التي تعتمد على دفاتر تحملات	85%	58%

2.4.2. فعالية الجهود المبذولة

معدل إنجاز محدود، رغم الوتيرة الجيدة لإتمام المشاريع التي تم إنجازها

يبين معدل الإنجاز الكلي للاستثمارات المرتبطة بمشاريع دعم المقاولات المسجل بجهة الداخلة - وادي الذهب، والذي يقل عن المعدل الوطني، وجود تحديات في هذا الإطار. في المقابل، يلاحظ أن الوتيرة التي تم بها تنفيذ المشاريع التي أنجزت بشكل كامل تعد جيدة نسبيا، مما يشير إلى نوع من الفعالية في تدبير هذه المشاريع على وجه الخصوص.

من جانب آخر تعكس التغطية المتوازنة لمراحل الدورة المقاولاتية قبل وبعد إحداث المقاولات، مستوى جيا من الاستمرارية في الدعم الممنوح. وفي هذا الصدد خصصت الجهة نسبة مهمة (23%) من الموارد التي تمت تعبئتها لخدمات المراكبة المستمرة وتعزيز قدرات المقاولات المستفيدة، مما يعكس التزاماً جيدا بتوفير دعم مستمر للمقاولات.

أما فيما يخص تنوع الدعم الممنوح، فقد تميزت مشاريع الجهة بتوازن ملحوظ بين أشكال الدعم المباشر وأشكال الدعم غير المباشر، بتخصيص نسبة 50% من الموارد لكل منهما، وهو ما يجسد مقاربة متكاملة في مجال دعم المقاولات. في المقابل، يبين معدل الاستثمار المسجل بالجهة (44 مليون درهم لكل مبادرة) أداء أقل مما تم تسجيله على المستوى الوطني، مما يؤكد الحاجة إلى توازن أفضل بين عدد المبادرات وعمق الاستثمارات المخصصة لكل منها من أجل تحقيق الأثر المنشود.

المؤشرات

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
الفعالية الإجرائية		
وزن ميزانية المشاريع المنجزة	2%	15%
متوسط مدة إنجاز المشروع (بالسنوات)	1,3	1,7
استمرارية الدعم		
تغطية مراحل ما قبل الإنشاء وما بعده مؤشر تشتت قيم المخصصات المالية حسب مرحلة التدخل	0,23	0,27
وزن ميزانية خدمات المواكبة وبناء القدرات	23%	25%
تنوع وكثافة الدعم		
متوسط الاستثمار لكل مبادرة (بالمليون درهم)	43,6	62,2
تغطية أنواع المقاولات (مؤشر توزيع المخصصات حسب النوع)	0,06	0,09

2.4.3. استدامة عملية دعم المقاولات

الحاجة إلى تفعيل بعض الآليات المؤسساتية من أجل استدامة أفضل لمبادرات دعم المقاولات

تحتاج جهة الداخلة-وادي الذهب إلى جهود إضافية فيما يخص تفعيل أدوار بعض الآليات المؤسساتية الجهوية في مجال تدبير مشاريع دعم المقاولات. ويتعلق الأمر بشركات التنمية الجهوية، والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، وكذلك الصناديق الجهوية. فوفقاً للمعطيات المتوفرة، لا يتم حالياً تفعيل هذه الآليات في هذا الإطار. وهو ما يمكن أن يفوت على الجهة فرصا من أجل مأسسة التجربة الجهوية في هذا المجال واستدامتها.

في المقابل، تتميز الجهة بمساهمة مالية مهمة لمجلس الجهة في المشاريع المرتبطة باختصاصاته الذاتية، حيث تصل إلى 68%، وهي نسبة تتجاوز المعدل الوطني بكثير. وهو ما يُبرز ذلك التزاماً قوياً من مجلس الجهة بتفعيل اختصاصاته وتملكها. بالإضافة إلى ذلك، تحافظ الجهة على تعاون جيد مع شركائها في المشاريع المرتبطة بالاختصاصات المشتركة، حيث تشكل مساهمتها المالية في هذا المجال ما نسبته 57%.

من ناحية أخرى، ولتعزيز الاستدامة والاستفادة الكاملة من مشاريع دعم المقاولات، تَبرز الحاجة إلى مأسسة بعض آليات مراكمة التجربة وتعزيز الممارسات الجيدة من أجل التطوير والتجويد المستمر. يشمل ذلك إنجاز تقييمات خارجية، وخلق فرص منتظمة لتبادل أفضل الممارسات، مع تعزيز الرقمنة خاصة في مجال تدبير المعطيات. مثل هذه الخطوات ستساهم في تحسين التعلم المؤسساتي، وتطوير التجربة، وزيادة فعالية المشاريع 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	0%	3%
وزن ميزانية المشاريع التي تم تفويض تنفيذها لشركاء محليين	49%	52%
وزن الصناديق الجهوية	0%	16%
مساهمات الشركاء في االمشاريع المرتبطة باختصاصات الجهة الذاتية والمشتركة		
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات الذاتية	68%	46%
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات المشتركة	57%	47%
آليات ترصيد التجربة		
نسبة المشاريع المستفيدة من تقييم ما بعد انتهاء المشروع	93%	75%
نسبة المشاريع المستفيدة من ورشات لترصيد التجربة	0%	5%

2.5. خلاصة: مكتسبات ومجالات لتجويد الأداء

مكتسبات: استثمارات موجهة وتخطيط جيد

بينت الدراسة أن مبادرات دعم المقاولات في جهة الداخلة - وادي الذهب، تتميز بالعديد من عناصر القوة التي تعكس تبني مقاربة متوازنة ومتكاملة تهدف لتحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة:

01 التزام مالي ملحوظ من طرف مجلس الجهة

تتميز تجربة دعم المقاولات بالجهة بمساهمة مالية قوية من مجلس الجهة، حيث تمثل 65% من الموارد المرصودة لدعم المقاولات، مما يعكس التزاماً محلياً قوياً بدعم التنمية الاقتصادية.

02 مقاربة متوازنة في تغطية القطاعات والمقاولات المستفيدة

تغطي مشاريع الدعم عدة قطاعات اقتصادية وأنواع مختلفة من المقاولات بشكل متوازن نسبيا، مع اهتمام خاص بالمقاولات الكبرى والتعاونيات، مما يعكس مقاربة متنوعة ومتكاملة.

03 توزيع متوازن للموارد بين أشكال الدعم المباشر وغير المباشر

تحرص الجهة على توزيع الموارد بشكل متساوٍ بين الدعم المباشر للمقاولات (كالتمويل والمواكبة) والدعم غير المباشر (مثل تطوير البنية التحتية وتنمية الرأس مال البشري)، مما يضمن دعماً متكاملا للمقاولات المستهدفة.

04 تخطيط إجرائي محكم

تتميز معظم اتفاقيات المشاريع في الجهة بأهداف واضحة وآليات تنفيذ محددة بشكل جيد، مع توزيع مفصل للموارد، ما يجعلها تتفوق على الأداء الوطني المسجل في هذه الجوانب.

05 دعم ملحوظ للمناطق القروية وللمقاولات النسائية

أثبتت الجهة التزاماً ملحوظا بمراعاة الحاجيات المحلية وبتبني مقاربة النوع، وذلك من خلال تخصيص نسبة مهمة من الموارد للمشاريع الموجهة خصيصا للمناطق القروية وكذلك لدعم المقاولة النسائية، متفوقة بذلك على المعدلات الوطنية في هذا الصدد، مما يعكس تبني مقاربة اجتماعية ومجالية مهمة.

06 استمرارية في مواكبة المقاولات

بين تغطية الدعم الممنوح لمراحل مختلفة من الدورة المقاولاتية، وكذلك تخصيص موارد كبيرة لخدمات المواكبة وتعزيز قدرات المقاولات، مستوى مهما من الاستمرارية في الدعم، وهو ما يساهم في ضمان استدامة المقاولات المستفيدة.

مجالات لتجويد الأداء: تعزيز الانسجام الاستراتيجي لمشاريع دعم المقاولات وتجويد معدل الإنجاز

بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة، فإن هناك بعض التحديات التي تواجه المبادرات الجهوية في دعم المقاولات. هذه التحديات تمثل فرصاً للتطوير وتعزيز الكفاءة الاستراتيجية والتنفيذية في المستقبل.

01 إدماج محدود للمشاريع ضمن برنامج التنمية الجهوية

تبين النسبة المحدودة لمشاريع دعم المقاولات المدرجة ضمن برنامج التنمية الجهوية وكذلك الفوارق النسبية الملاحظة بين استراتيجية الجهة وبين بعض مشاريع الدعم في بعض المجالات، أن هناك حاجة لتجويد درجة الانسجام بين الأولويات الاستراتيجية والمبادرات المتخذة.

02 مشاركة محدودة للفاعلين الاقتصاديين والجماعات المحلية

المشاركة المحدودة للفاعلين الاقتصاديين وللجماعات المحلية في مشاريع دعم المقاولات بالجهة، يمكن أن يحد من التأثير المحلي للمبادرات، ويقلل من تنوعها.

03 نسبة إنجاز محدودة

رغم الوتيرة الجيدة التي تم بها تنفيذ بعض المشاريع، إلا أن معدل الإنجاز الكلي المسجل في الجهة يظل أقل من المعدل الملاحظ على المستوى الوطني، وهو ما يبرز وجود بعض التحديات في التنفيذ.

04 تفعيل محدودة للآليات المؤسساتية الجهوية في تنفيذ مشاريع دعم المقاولات

محدودية تفعيل أدوار آلية شركات التنمية الجهوية والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، وكذلك الصناديق الجهوية في مجال تدبير مشاريع دعم المقاولات، يحد من فرص استدامة هذه المشاريع ومأسستها.

05 الحاجة إلى توازن أفضل بين عدد المبادرات وعمقها

يبين معدل الاستثمار لكل مشروع، الذي تم تسجيله على مستوى الجهة، أن هناك حاجة لتوازن أفضل بين عدد المبادرات وعمقها.

06 تعزيز آليات الاستفادة من التجربة

تحتاج الجهة إلى تطوير آليات لاستثمار التجارب الناجحة وتقييم المشاريع بشكل منتظم، واعتماد أكبر للرقمنة، من أجل تحفيز التعلم المؤسساتي وضمان تجويد أثر الجهود المستقبلية.



البوابة الوطنية للجماعات الترابية

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