المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015
درعة تافيلالت

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

سلسلة دراسات

جهة درعة تافيلالت
Région Drâa - Tafilalet

2023

المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

درعة تافيلالت

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

جهة درعة تافيلالت
Région Drâa - Tafilalet

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 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: 2025MO3936
ر د م ك: 978-9920-8558-2-2
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 درعة تافيلالت 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

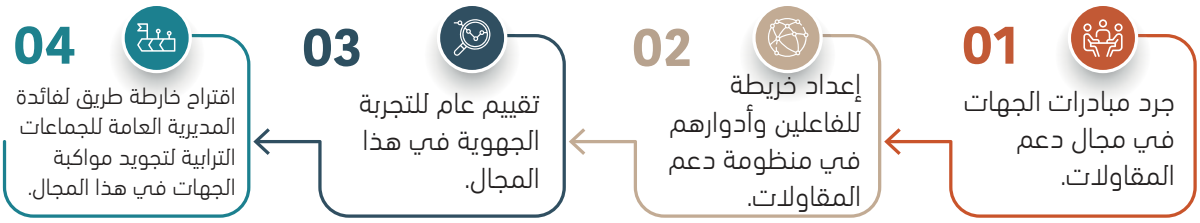
في إطار المجهودات المبذولة للرقي بمنظومة الحكامة الترابية ولإرساء آليات مؤسساتية جديرة بتحقيق الأهداف المنشودة من ورش الجهوية المتقدمة، أعطى القانون التنظيمي رقم 111.14 الصادر في 7 يوليو2015 للجهات اختصاصات موسعة، ذاتية أو مشتركة مع الدولة، لتعزيز استقلاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المحلية.

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

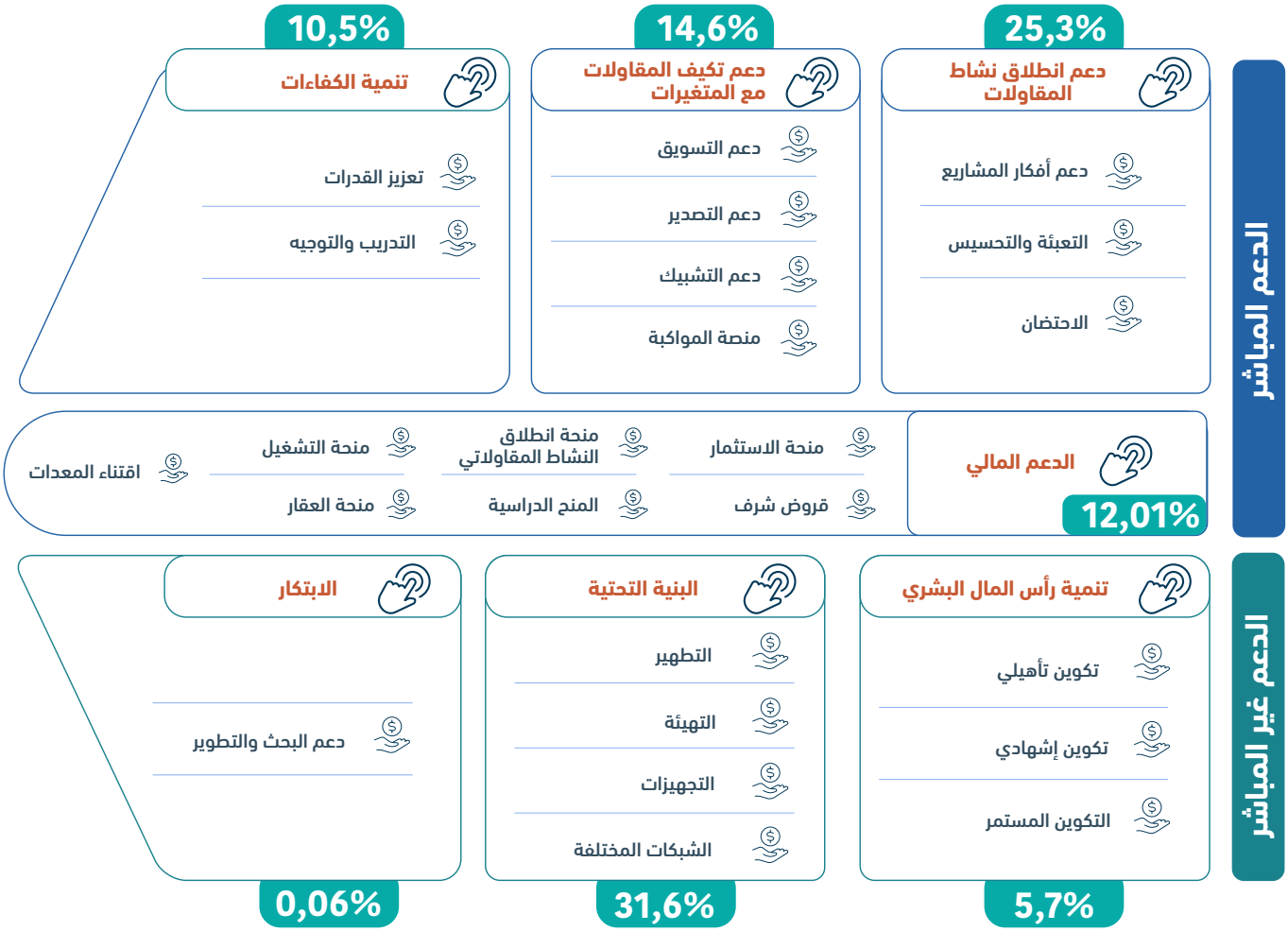
- المقاولات الكبرى: 21,8%
- المقاولات الصغرى و المتوسطة: 22,5%
- الأشخاص الذاتيين: 26%
- التعاونيات: 14,0%
- جميع الأنواع دون تمييز: 15,7%

*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.

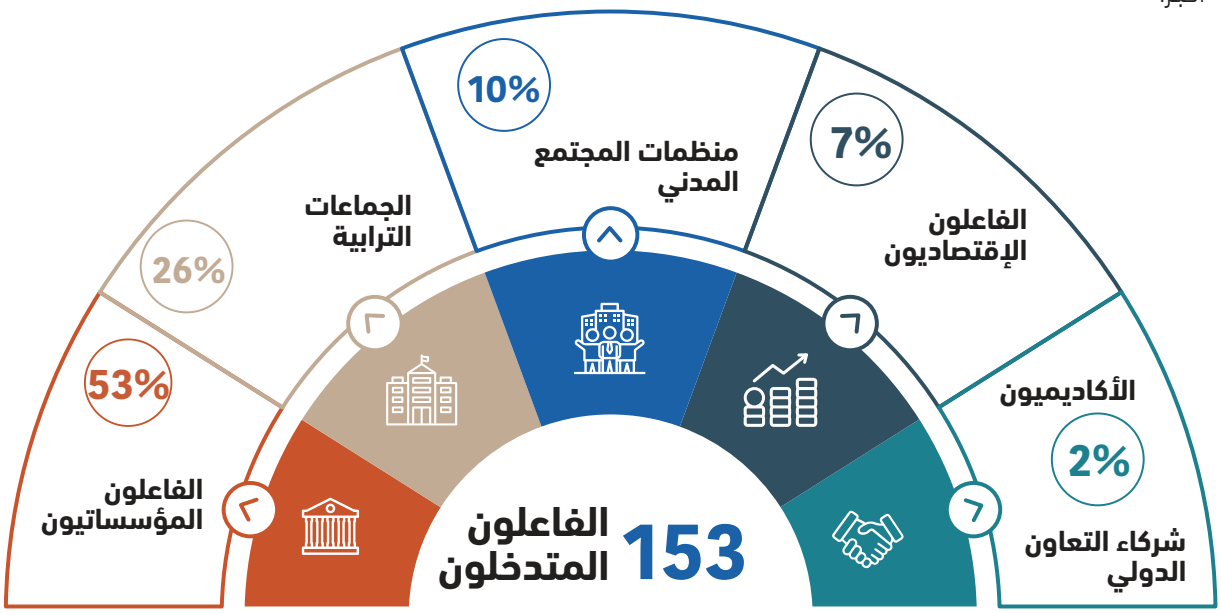


1.3. خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة: نبذة عامة

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 درعة تافيلالت في مجال دعم المقاولات

2.1. أهم المؤشرات والتوجهات

دعم متجذر في الواقع المحلي في جهة تشهد تطورا مستمرا

منذ سنة 2015، أطلقت جهة درعة-تافيلالت 14 مشروعاً لدعم المقاولات، وهو عدد أقل بكثير من المعدل الوطني البالغ 26 مشروعاً. وبلغت الميزانية الإجمالية المخصصة لهذه المشاريع 0,77 مليار درهم، حيث ساهم مجلس الجهة بنسبة محدودة بلغت 26% (0,2 مليار درهم)، بينما تحمل الشركاء تمويل 74% من المبادرات، مما يعكس اعتماداً كبيراً على مساهمات الشركاء.

فيما يتعلق بمجالات التدخل يبرز إحداث وتطوير المقاولات كأولوية رئيسية لمشاريع دعم المقاولات بالجهة، مما يعكس استراتيجية تهدف إلى خلق فرص اقتصادية محلية وتعزيز التنمية. أما على صعيد القطاعات الاقتصادية المستهدفة فقد ركزت مشاريع دعم المقاولات بالجهة على دعم أنشطة قطاع التجارة والخدمات في المرتبة الأولى، يليه دعم أنشطة قطاع الصناعة والصناعة التقليدية، بينما حظي القطاع الفلاحي باهتمام أقل.

أما بخصوص أشكال الدعم الممنوح، فقد توزعت الجهود بشكل متوازن نسبياً بين تطوير البنية التحتية وتعزيز القدرات والتمويل، في حين لم يحظ محور تطوير الرأسمال البشري و تحفيز الابتكار بالأولوية. كما تركزت تدخلات الدعم الجهوية بشكل أساسي على مرحلتي ما قبل إحداث المقاولات وكذلك مرحلة التأسيس القانوني لها.

وقد أولت مبادرات دعم المقاولات أولوية واضحة للمقاولين الأفراد (مقاولون ذاتيون، أنشطة صغيرة مدرة للدخل...)، تليهم التعاونيات، بينما جاءت المقاولات الصغرى والمتوسطة في المرتبة الثالثة. أما من حيث الفئات الاجتماعية المستهدفة فقد تم تبني مقاربة عامة تستهدف العموم دون تخصيص.

من ناحية أخرى، اعتمدت الجهة في تنفيذ مشاريع دعم المقاولات بشكل كبير على آلية شركات التنمية الجهوية، ثم على التفويض للشركاء. أما فيما يخص عمليات الإشراف على تدبير المشاريع وتتبع تنفيذها فقد تبنت الجهة مقاربة قائمة على تكليف لجان موسعة تضم الشركاء الموقعين على الاتفاقيات وغيرهم من الفاعلين المعنيين كلما دعت الحاجة إلى ذلك، مما يعزز الحكامة التشاركية لمشاريع دعم المقاولات.

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

الأداء العام

الشركاء المتدخلون	27	49	الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية	4	13	الاتفاقيات المبرمة	14	26
الاتفاقيات المنجزة	2	6	مساهمة الشركاء (مليار درهم)	0,20	0,84	مساهمة المجلس الجهوي (مليار درهم)	0,57	0,75

**محاور الدعم

أشكال الدعم		مرحلة الدعم		
الدعم المالي	12,02% 15,5%	ما قبل الإنشاء	15,2% 62,2%	
دعم انطلاق نشاط المقاولة	25,3% 24,0%	مرحلة مابعد الإحداث و مرحلة التطوير	61,5% 32,2%	
دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات	14,6% 20,5%	الصعوبة والتراجع	3,08% 1,3%	
تنمية الكفاءات	10,5% 17,4%	جميع المراحل دون تمييز	20,2% 4,3%	
البنية التحتية	31,6% 16%			
تنمية رأس المال البشري	5,7% 6,6%			
الابتكار	0,07% 0%			

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة		مجالات التدخل	
القطاع الفلاحي	9,9% 17,3%	الشغل ****	38,8% 29,2%
قطاعة الصناعة والحرف	31,9% 28,6%	إنشاء المقاولات وتطويرها	40,7% 55,3%
قطاع التجارة والخدمات	29,5% 49,8%	تحسين جاذبية المجال الترابي	20,4% 15,5%
جميع القطاعات دون تمييز	28,5% 4,3%		

**آلية القيادة

آليات التنفيذ		هيئات القيادة	
تم تنفيذه من خلال تعاون متعدد الأطراف	مليار درهم 0,08 مليار درهم 6,02	بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط	17,2% 1,6%
تم تنفيذه من خلال تدبير مفوض	مليار درهم 0,31 مليار درهم 11,76	بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين	82,5% 98,4%
تم تنفيذه من خلال شركة التنمية الجهوية	مليار درهم 0,37 مليار درهم 0,75	بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي	0,17% 0%
دفتر التحملات لدعم الاستثمار والتشغيل	مليون درهم 25 مليار درهم 3,37		

الأداء الجهوي | المعدل الوطني

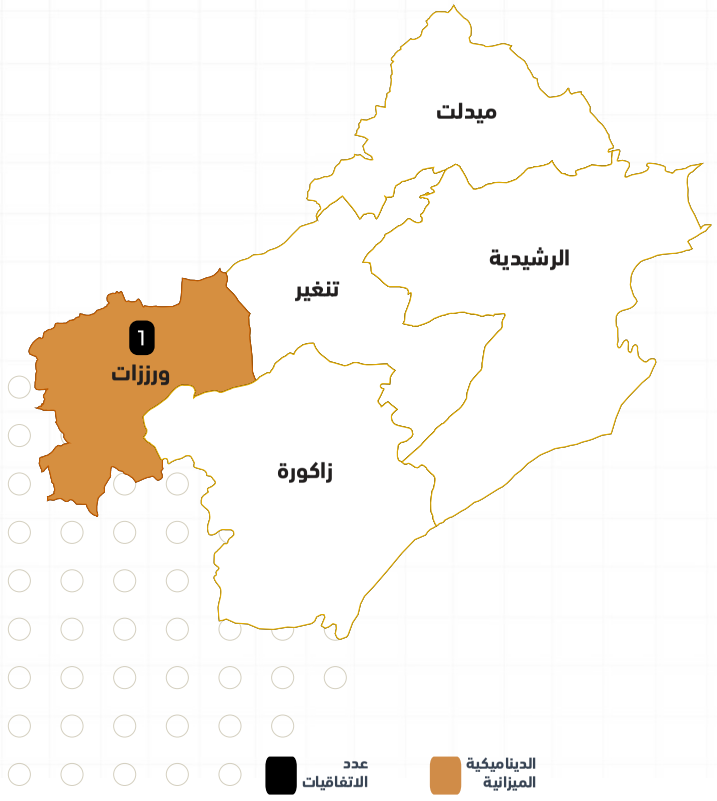
**اختيار المستفيدين

مجموعات المستفيدين المستهدفين		طبيعة المستفيدين المستهدفين	
العموم	88,90% 91,1%	المقاولات الكبرى	21,1% 0,3%
النساء	2,15% 2,0%	المقاولات الصغرى و المتوسطة	22,9% 19,2%
الشباب	7,7% 5,1%	الأشخاص الذاتيين	24,8% 53,4%
الأشخاص في وضعية إعاقة	1,23% 1,7%	التعاونيات	16,1% 25,6%
		جميع الأنواع دون تمييز	14,9% 1,5%

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

** النسبة المقدرة من الميزانية

***الدينامية الجهوية



*** يعتمد تحليل الديناميكية الجهوية على الاتفاقيات المخصصة للأقاليم (1/24)

**** 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 المشاركين

حضور قوي للفاعلين المؤسساتيين مقابل مشاركة محدودة للفاعلين الاقتصاديين والأكاديميين

سجلت جهة درعة - تافيلالت مشاركة عدد من المتدخلين في مشاريع دعم المقاولات أقل من المعدل الوطني، حيث ضمت هذه المشاريع 27 فاعلاً فقط، مقارنة بمعدل 49 فاعلاً على المستوى الوطني. وبالنظر لطبيعة المتدخلين، يتبين أن هناك حضورا قويا للفاعلين المؤسساتيين، الذين يمثلون 67% من المتدخلين، وهي نسبة تفوق بكثير المعدل الوطني البالغ 55%. في المقابل، يحد غياب الفاعلين الاقتصاديين والأكاديميين من الابتكار وتنوع المقاربات في مشاريع دعم المقاولات. أما فئة الجماعات الترابية فقد شكلت نسبة 26% من مجموع المتدخلين، وهي نسبة تتماشى مع التوجه الملاحظ على المستوى الوطني، مما يعزز ترسيخ أثر بعض مشاريع الدعم على المستوى الترابي.

أما فيما يتعلق بالمساهمات المالية، فقد برزت الشركة المغربية للهندسة السياحية كمساهم مالي رئيسي بمبلغ 324 مليون درهم، يليها مجلس الجهة بمبلغ 209 ملايين درهم. كما ساهم مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بمبلغ 120 مليون درهم، موجهة نحو مبادرات تطوير البنية التحتية للتكوين المهني. بالإضافة إلى مساهمات أطراف أخرى، مثل الوكالة الوطنية لتنمية مناطق الواحات وشجر الأركان بمبلغ 46 مليون درهم، والوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات بمبلغ 10 ملايين درهم، وهي مساهمات أقل حجما نسبيًا، لكنها تظل ذات قيمة في مشاريع محددة.

على صعيد المساهمات غير المالية، يكمن أحد التحديات في المشاركة المحدودة للشركاء خلال المراحل الأولية لإطلاق مشاريع دعم المقاولات، حيث يشارك 15% فقط من الفاعلين في هذه المراحل التي تشمل التخطيط والتعبئة، مقابل متوسط وطني يبلغ 29%. أما في مرحلة تنفيذ المشاريع، فتحقق الجهة تعبئة كاملة للفاعلين المشاركين، مما يعزز فعالية التنفيذ. كما تتميز مشاريع دعم المقاولات بمشاركة قوية لأغلب المتدخلين في المراحل النهائية والتي تشمل التقييم والتتبع، والترويج للخدمات الممنوحة، حيث تبلغ نسبة المشاركة في هذه المراحل 96 %، مما يعكس اهتماماً خاصاً بأثر المشاريع واستمراريتها.

اهم الشركاء حسب المساهمة المالية



المساهمة المالية (بالمليون درهم)

خريطة الفاعلين المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

27 فاعل متدخل

2 منظمات المجتمع المدني

18 الفاعلون المؤسساتيون

7 الجماعات الترابية



2.3. ممارسة الاختصاصات الجهوية المرتبطة بدعم المقاولات

بخلاف أغلب الجهات، تتسم جهة درعة-تافيلالت بتوازن نسبي في ممارسة الاختصاصات المرتبطة بمجال دعم المقاولات بين الاختصاصات الذاتية والاختصاصات المشتركة. وقد استثمرت الجهة بشكل ملحوظ في اختصاص «إحداث مراكز جهوية للتكوين »، بالإضافة إلى الاهتمام بتهيئة الطرق والمسالك السياحية في العالم القروي وإنعاش السياحة، مما يسهم في تعزيز الإمكانيات السياحية وتنويع الاقتصاد الجهوي. ورغم أهمية الاستثمارات في مجال تعزيز الاقتصاد الاجتماعي والمنتجات الجهوية وتنمية المناطق الجبلية، فإن المخصصات المالية لاختصاص «دعم المقاولات» في حد ذاته تظل محدودة نسبياً، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز هذا الجانب لتلبية حاجيات المقاولات المحلية.

في المقابل، ورغم ما تتيحه بعض الاختصاصات الذاتية والمشتركة الأخرى من فرص لتعميق أثر الدعم الممنوح للمقاولات، إلا أنها تظل غير حاضرة بالشكل الكافي. ويتعلق الأمر بمجالات «تعزيز أسواق الجملة الجهوية» و«جذب الاستثمارات »، و «إحداث الأقطاب الفلاحية»، و«التنمية المستدامة»، و«تعزيز التنافسية»، و«البحث العلمي التطبيقي»، و«التشغيل»، والتي تمثل في مجملها مجالات واعدة يمكن استثمارها بشكل أكبر لتحفيز المقاولات المحلية وتعزيز التنمية الاقتصادية في الجهة.

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

مجال الاختصاصات المشتركة — 35%

	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
تقوية التنافسية	0%	0,23%
تحسين جاذبية المجالات الترابية	0%	5,17%
تنمية المناطق الجبلية	7,9%	0,68%
تنمية مناطق الواحات	2,7%	0,26%
إحداث الأقطاب الفلاحية	0%	1,31%
إنعاش السياحة	24,3%	5,79%
الشغل	0%	2,78%
التنمية المستدامة	0%	0,05%
البحث العلمي التطبيقي	0%	0,32%

مجال الاختصاصات الذاتية — 65%

	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
دعم المقاولات	0%	13,78%
إنعاش الأنشطة غير الفلاحية بالوسط القروي	0,5%	1,20%
إنعاش الاقتصاد الاجتماعي و المنتجات الجهوية	8,7%	7,16%
إنعاش أسواق الجملة الجهوية	0%	1,39%
توطين و تنظيم مناطق للأنشطة الاقتصادية بالجهة	0,6%	34,74%
إنشاء مناطق للأنشطة التقليدية الحرفية	0,3%	2,22%
جذب الاستثمارات	0%	7,37%
تهيئة الطرق و المسالك السحاحية القروية	24,3%	2,03%
إحداث مراكز جهوية للتكوين وكذا مراكز جهوية للتشغيل و تطوير الكفاءات من أجل الإدماج في سوق الشغل	27,3%	13,48%
التعاون الدولي	0%	0,03%

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

2.4. تحليل التجربة الجهوية

2.4.1. ملاءمة مشاريع دعم المقاولات للتوجهات الاستراتيجية للجهة

تكامل استراتيجي ملحوظ مع وجود فرص تحقيق إدماج اجتماعي ومجالي أفضل

خلال الولاية الثانية لمجلس الجهة، أظهرت مشاريع دعم المقاولات في جهة درعة-تافيلالت انسجاما ملحوظاً مع برنامج التنمية الجهوية، حيث تم إدراج 90% من هذه المشاريع ضمن استراتيجية الجهة. إلا أنه من المهم عدم مقارنة هذه النسبة بالمعدل المسجل على المستوى الوطني والبالغ 55%، لأن هذا المعدل يغطي الولاية الأولى، بينما لا تتوفر الجهة على برنامج تنمية جهوية خاص بهذه الولاية. ولنفس السبب لا تتوفر معطيات تفصيلية قابلة للمقارنة مع المعدلات الوطنية فيما يتعلق بالانسجام الاستراتيجي بين مشاريع دعم المقاولات وبين برنامج التنمية الجهوية، سواء فيما يتعلق بمجالات التدخل ذات الأولوية، أو القطاعات الاقتصادية المستهدفة، أو محاور الدعم الممنوح للمقاولات. عدا هذه الملاحظة، يتبين أن النسبة المرتفعة، للمشاريع التي تم إدراجها في برنامج التنمية الجهوية للولاية الثانية تعكس تبني مقاربة مندمجة في إطلاق مبادرات دعم المقاولات على مستوى الجهة.

أما من حيث استهداف المناطق والفئات الاجتماعية المختلفة، فيتبين أن نسبة المشاريع الموجهة خصيصا للمناطق القروية ولفئات الشباب والنساء تظل محدودة، حيث لم يُخصص سوى 2% من الميزانية للمناطق القروية، وهو رقم أقل بكثير من المعدل الوطني البالغ 10%. وبخصوص الفئات الاجتماعية، لم تُخصص سوى 5% من الميزانية لمشاريع تستهدف خصيصا المقاولين الشباب، وهو أقل قليلاً من المعدل الوطني البالغ 8%. أما المشاريع الموجهة للنساء فتبلغ نسبتها 2% من الاستثمارات، وهي نسبة تتماشى مع المعدل الوطني لكنها تظل محدودة. جدير بالذكر في هذا السياق أن الأغلبية الساحقة من المشاريع تبنت مقاربة عامة تستهدف المناطق القروية والحضرية وفئات اجتماعية مختلفة دون تخصيص. هذه المعطيات تشير إلى الحاجة لتكثيف الجهود من أجل إطلاق مبادرات مكيفة تستهدف المناطق والفئات المعرضة للهشاشة بشكل خاص.

وعلى الرغم من هذه التحديات، تقدم بعض المبادرات، مثل برنامج تنمية السياحة الجبلية وسياحة الواحات، نموذجاً واعداً للتجويد المطلوب. حيث يركز هذا المشروع على إنشاء أقطاب سياحية تنافسية ودعم المقاولات المحلية في المناطق القروية، مما يساهم في تعزيز استهداف المناطق الأقل استفادة ويمكن من تنويع الأنشطة الاقتصادية بها.

أما فيما يتعلق بجودة صياغة اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات، فيتبين أن للجهة أداء جيد نسبيا في هذا المجال، حيث إن نسبة مهمة من هذه الاتفاقيات تتضمن أهدافاً ونتائج منتظرة واضحة ومحددة بدقة، بشكل يتفوق على المعدلات الملاحظة على المستوى الوطني. علاوة على ذلك، تُبرز درجةُ وضوح تحديد المخصصات المالية في الاتفاقيات جهوداً ملحوظة في التخطيط المالي والإجرائي. في المقابل، يتبين أن 36% فقط من الاستثمارات تتوفر على دفاتر تحملات خاصة، وهي نسبة أقل بكثير من المعدل الوطني البالغ 58%، وهو ما يبين حاجة مُلحة لتجويد مستوى توثيق الالتزامات وتوضيح المسؤوليات في مشاريع دعم المقاولات.

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)	90%*	-
الانسجام القطاعي (معدل الميزانية المخصصة)	100%	14,7%
انسجام مجالات التدخل (معدل الميزانية المخصصة (التوظيف، وريادة الأعمال، والتنمية الترابية)	100%	27,8%
توافق مجالات الدعم (معدل الميزانية المخصصة: التمويل والبنية التحتية والدعم، ...)	100%	12,8%
العدالة المجالية والمقاربة الدامجة		
العدالة الترابية (وزن المشاريع الإقليمية في الميزانية)	0%	31%
العدالة المجالية (وزن ميزانية المشاريع المخصصة للمناطق القروية)	2%	10%
إدماج الشباب (وزن الميزانية المخصصة للمشاريع المخصصة للشباب)	5%	8%
إدماج المرأة (وزن ميزانية المشاريع المخصصة لدعم المقاولة النسائية)	2%	2%
جودة الاتفاقيات المبرمة		
تحديد آثار الاتفاقية (نسبة الاتفاقيات ذات الأهداف الواضحة)	63%	75%
تحديد محاور التدخل (نسبة المشاريع ذات التخطيط الواضح)	52%	55%
تحديدالميزانية نسبة الاتفاقيات التي تشتمل على تفصيل دقيق للميزانية	48%	40%
تحديد ميكانيزمات التدبير نسبة الاستثمارات التي تعتمد على دفاتر تحملات	36%	58%

* هذا الرقم لا يقارن بالمتوسط الوطني لأنه يهم الولاية الثانية فقط

2.4.2. فعالية الجهود المبذولة

استثمار ملحوظ في خدمات المواكبة وتعزيز القدرات، مقابل حدود في تنوع أشكال الدعم ونطاقه

سجلت جهة درعة-تافيلالت معدل إنجاز كلي للاستثمارات المرتبطة بمشاريع دعم المقاولات لا يتجاوز 2%، وهو ما يُعد أدنى بكثير من المعدل الوطني. ويُعزى هذا المعدل المنخفض أساساً إلى أن غالبية المشاريع تم إطلاقها حديثاً، مما يجعل من الصعب تقييم نتائجها في هذه المرحلة المبكرة.

أما فيما يخص استمرارية الدعم الممنوح، فتتميز مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة بحضور قوي لخدمات المواكبة المستمرة وتنمية الكفاءات وتعزيز قدرات المقاولات المستهدفة، حيث تم تخصص 38% من الموارد لهذه الخدمات، وهي نسبة تفوق المعدل المسجل على المستوى الوطني. وهو ما يُبرز الجهود المبذولة من طرف الجهة لضمان دعم مستمر نسبيا للمقاولات خاصة في المراحل الأولى من الدورة المقاولاتية.

أما فيما يتعلق بتنوع أشكال الدعم، فيتبين أن هذا الجانب بحاجة لجهود إضافية. حيث يتبين أن هناك تركيزاً كبيراً على الدعم المباشر (التمويل، المواكبة، دعم إطلاق نشاط المقاولة...)، الذي يستحوذ على 77% من الموارد المخصصة لمشاريع دعم المقاولات. وهو ما يشير إلى ضرورة تنويع الدعم ليشمل خدمات غير مباشرة مثل تطوير البنية التحتية وتعزيز الابتكار. أما بخصوص نطاق الدعم الممنوح، فتسعى الجهة إلى تغطية أنواع مختلفة من المقاولات، لكن لا زالت هناك حاجة إلى اهتمام أكبر ببعض الفئات لضمان توزيع أكثر توازناً للموارد المرصودة.

أخيراً، يُبرز معدل الاستثمار لكل مبادرة من مبادرات دعم المقاولات على مستوى الجهة، والذي يبلغ 55 مليون درهم، كثافة دعم جيدة نسبيا، حيث تقترب من المعدل الوطني الملاحظ في هذا الصدد، مما يشير إلى تدبير متوازن نوعا ما للأبعاد الكمية والكيفية في مشاريع دعم المقاولات.

المؤشرات

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
الفعالية الإجرائية		
وزن ميزانية المشاريع المنجزة	2%	15%
متوسط مدة إنجاز المشروع (بالسنوات)	1,5%	1,7
استمرارية الدعم		
تغطية مراحل ما قبل الإنشاء وما بعده مؤشر تشتت قيم المخصصات المالية حسب مرحلة التدخل	0,25	0,27
وزن ميزانية خدمات المواكبة وبناء القدرات	38%	25%
تنوع وكثافة الدعم		
متوسط الاستثمار لكل مبادرة (بالمليون درهم)	55,0	62,2
تغطية أنواع المقاولات (مؤشر توزيع المخصصات حسب النوع)	0,08	0,09

2.4.3. استدامة عملية دعم المقاولات

استخدام ملحوظ لآلية شركات التنمية الجهوية مع فرص لتعزيز الشراكة ومأسسة التعلم من التجربة

فيما يتعلق باستدامة مبادرات دعم المقاولات، تتميز جهة درعة-تافيلالت باستخدام ملحوظ لشركات التنمية الجهوية، حيث أسند إليها تدبير 49% من الاستثمارات المرتبطة بمشاريع دعم المقاولات، وهي نسبة تتجاوز بكثير المعدل الوطني. في المقابل، تم تفويض تنفيذ 24% من الاستثمارات للشركاء المحليين، وهي نسبة تقل عن المعدل الملاحظ على المستوى الوطني.

أما آلية الصناديق الجهوية فلا زال استخدامها محدودا حيث لا يتجاوز وزنها المالي ما يعادل نسبة 3% من الموارد المرصودة لمشاريع لدعم المقاولات في الجهة، مما يبين أن تفعيل هذه الآلية لا زال في مراحله الأولى.

أما فيما يخص تملك الاختصاصات الجهوية وتفعيلها، فيُلاحظ أن مساهمة مجلس الجهة في تمويل المشاريع المرتبطة بالاختصاصات الذاتية لا تتجاوز 34%، وهي نسبة تقل عن المعدل الوطني، مما يعكس اعتماداً ملحوظاً على الشركاء في تمويل هذه المشاريع، الأمر الذي قد يؤثر على تحكم الجهة في تدبير أولوياتها. في المقابل، يتبين أن مساهمة المجلس في تمويل المشاريع المرتبطة بالاختصاصات المشتركة تعكس توازناً نسبياً في تقاسم الأعباء بين مجلس الجهة وشركائه في هذا المجال.

أخيراً، فيما يتعلق بآليات استثمار التجارب والاستفادة منها، مثل تنظيم ورشات للتبادل، وإجراء تقييمات دورية، فإن هذه الآليات تحتاج إلى مزيد من المأسسة لضمان استدامة المبادرات وتعزيز التعلم المؤسساتي من المشاريع من أجل تجويد فعالية المبادرات المستقبلية.

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
استثمار الآليات المؤسساتية المحلية في تنفيذ المشاريع		
حصة ميزانية المشاريع المُدارة من قبل شركات التنمية الجهوية	49%	7%
وزن ميزانية المشاريع التي تديرها الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع	0%	3%
وزن ميزانية المشاريع التي تم تفويض تنفيذها لشركاء محليين	40%	52%
وزن الصناديق الجهوية	3%	16%
مساهمات الشركاء في االمشاريع المرتبطة باختصاصات الجهة الذاتية والمشتركة		
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات الذاتية	30%	54%
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات المشتركة	12%	53%
آليات ترصيد التجربة		
نسبة المشاريع المستفيدة من تقييم ما بعد انتهاء المشروع	93%	75%
نسبة المشاريع المستفيدة من ورشات لترصيد التجربة	7%	5%

2.5.الخاتمة: مكتسبات ومجالات للتحسين

مكتسبات: عملية تخطيط استراتيجي قيد التعزيز وتعبئة مؤسساتية قوية.

المكتسبات

01 انسجام جيد لمشاريع دعم المقاولات مع برنامج التنمية الجهوية للولاية الثانية

رغم غياب برنامج التنمية الجهوية خلال الولاية الأولى، أدرجت الجهة نسبة مهمة من مشاريع دعم المقاولات ضمن برنامج التنمية الجهوية للولاية الثانية. وهو ما يعكس حرصاً متناميا على تبني مقاربة مندمجة في هذا المجال.

02 صياغة جيدة لاتفاقيات مشاريع دعم المقاولات

تميزت أغلب الاتفاقيات المبرمة بمستوى عالٍ من الوضوح في الأهداف وتوزيع المخصصات المالية، مما يعكس جهداً واضحاً في التخطيط المالي والإجرائي، ويضمن تنفيذاً أكثر نجاحاً للمبادرات.

03 حضور مهم لخدمات المواكبة

تمثل خدمات المواكبة وتنمية الكفاءات مكونا أساسياً في مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة وهو ما يضمن استمرارية الدعم الموجه للمقاولات في مراحل مختلفة من دورة حياتها.

04 تفعيل جيد لآلية شركات التنمية الجهوية

تُعد شركات التنمية الجهوية من أهم الآليات التي تعتمد عليها الجهة في تنفيذ الاستثمارات المتعلقة بدعم المقاولات. هذا التفعيل يعزز من دور هذه الشركات في تحسين الحكامة المحلية ومأسسة التجارب الناجحة.

05 توازن جيد بين عدد المبادرات وحجم الاستثمار في كل مبادرة

أثبتت الجهة تدبيرا جيدا للموارد المتاحة عبر تحقيق معدل استثمار متوازن لكل مبادرة، مما يعزز الفعالية في استخدام هذه الموارد ويوجهها نحو تحقيق أهداف المبادرات في مجال التنمية

06 مساهمة جيدة في تفعيل الاختصاصات المشتركة

أظهرت الجهة التزاما بمساهمة مالية متوازنة في تنزيل الاختصاصات المشتركة، حيث تتماشى مساهماتها في هذا المجال مع التوجه المسجل على المستوى الوطني في هذا الصدد، وهو ما يعزز التعاون بين المؤسسات ويدعم التنمية الشاملة.

مجالات لتجويد الأداء: تحديات في إدماج بعض الفئات الاجتماعية وفي تنويع أشكال الدعم الممنوح للمقاولات

01 إدماج محدود لبعض الفئات الاجتماعية

بينت معطيات الدراسة محدودية الموارد التي تم توجيهها خصيصا للمناطق القروية، وللمقاولين الشباب، وكذلك للمقاولات النسائية، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز المقاربة الاجتماعية والمجالية في مشاريع دعم المقاولات من أجل ضمان أثر أوسع للمبادرات المتخذة.

02 نسبة إنجاز محدودة

سجلت الجهة نسبة إنجاز كلي للاستثمارات المرتبطة بمشاريع دعم المقاولات أقل بكثير من المعدل الوطني، ويرجع ذلك جزئياً إلى الإطلاق الحديث لبعض المشاريع. وهو ما يجعل من الصعب رؤية نتائج ملموسة في هذه المرحلة.

03 الحاجة إلى تعزيز توثيق الالتزامات التعاقدية

نسبة المشاريع المدعومة بدفاتر تحملات خاصة لا تزال محدودة على مستوى الجهة، مما يؤدي إلى تحديات في تدبير الالتزامات.

04 الحاجة إلى تنويع أشكال الدعم الممنوح للمقاولات

كشفت الدراسة أن هناك تركيزاً أكبر على أشكال الدعم المباشر، في حين أن أشكال الدعم غير المباشر (مثل تطوير البنية التحتية وحفز وتحفيز الابتكار) لم يتم التركيز عليه بالشكل الكافي بعد، مما قد يحد من أثر المشاريع على المدى الطويل.

05 تفويض محدود للشركاء المحليين في مجال تنفيذ المشاريع

رغم أهمية دور شركات التنمية الجهوية في تنفيذ المشاريع على مستوى الجهة، إلا أن تفويض تدبير بعض المشاريع للشركاء المحليين له أيضا أهميته لما يوفره من فرصة لإشراكهم والاستفادة من إمكانياتهم وخبراتهم.

06 مأسسة آليات للاستفادة من التجربة في تجويد المبادرات المستقبلية

تحتاج الجهة إلى تطوير آليات للتعلم من التجربة، مثل تنظيم ورشات التقييم والتفكير، وإدارة البيانات بفعالية أكبر، مما يعزز القدرة على التعلم من المبادرات السابقة وتطوير ممارسات أفضل للمستقبل.



البوابة الوطنية للجماعات الترابية

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