المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

فاس مكناس

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

سلسلة دراسات

جهة فاس-مكناس
Région Fès-Meknès

2023

المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

فاس مكناس

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III



2023



جهة فاس-مكناس
Région Fès-Meknès

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 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

الإيداع القانوني: 2025MO4174
ر د م ك: 978-9920-8558-3-9
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 فاس مكناس 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

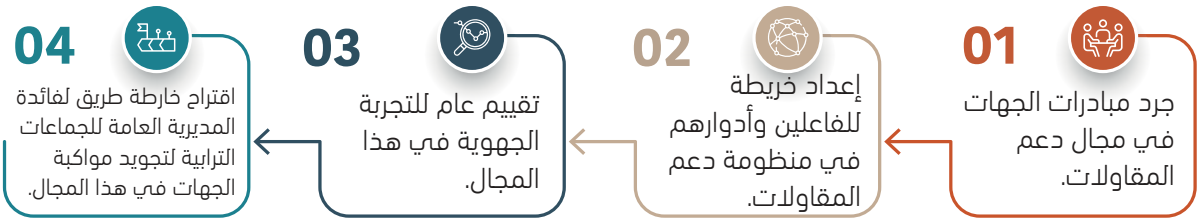
في إطار المجهودات المبذولة للرقي بمنظومة الحكامة الترابية ولإرساء آليات مؤسساتية جديرة بتحقيق الأهداف المنشودة من ورش الجهوية المتقدمة، أعطى القانون التنظيمي رقم 111.14 الصادر في 7 يوليو2015 للجهات اختصاصات موسعة، ذاتية أو مشتركة مع الدولة، لتعزيز استقلاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المحلية.

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		مرحلة الدعم	
الدعم المالي	14,0%	ما قبل الإنشاء	12,8%
دعم انطلاق نشاط المقاولة	23,9%	ما بعد الإنشاء	7,2%
دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات	14,3%	التطوير والتسريع	57,2%
تنمية الكفاءات	11,7%	الصعوبة والتراجع	3,9%
البنية التحتية	28,9%	جميع المراحل دون تمييز	18,9%
تنمية رأس المال البشري	7,1%		
الابتكار	0,1%		

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة		مجالات التدخل	
القطاع الفلاحي	6,5%	الشغل	40.8%
قطاعة الصناعة والحرف	28,7%	إنشاء المقاولات وتطويرها	40,6%
قطاع التجارة والخدمات	28,3%	تحسين جاذبية المجال الترابي	18,6%
جميع القطاعات دون تمييز	36,5%		

**آلية القيادة

آليات التنفيذ		هيئات القيادة	
مليار درهم 6,02 تم تنفيذه من خلال تعاون متعدد الأطراف		بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط	21,9%
مليار درهم 0,75 تم تنفيذه من خلال شركة تنمية جهوية		بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين	75,8%
مليار درهم 0,65 تم تنفيذه من خلال الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع		بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي	2,3%
مليار درهم 11,76 تم تنفيذه من خلال تدبير مفوض			
13 صندوقًا جهويًا			
مليار درهم 3,37			

**اختيار المستفيدين

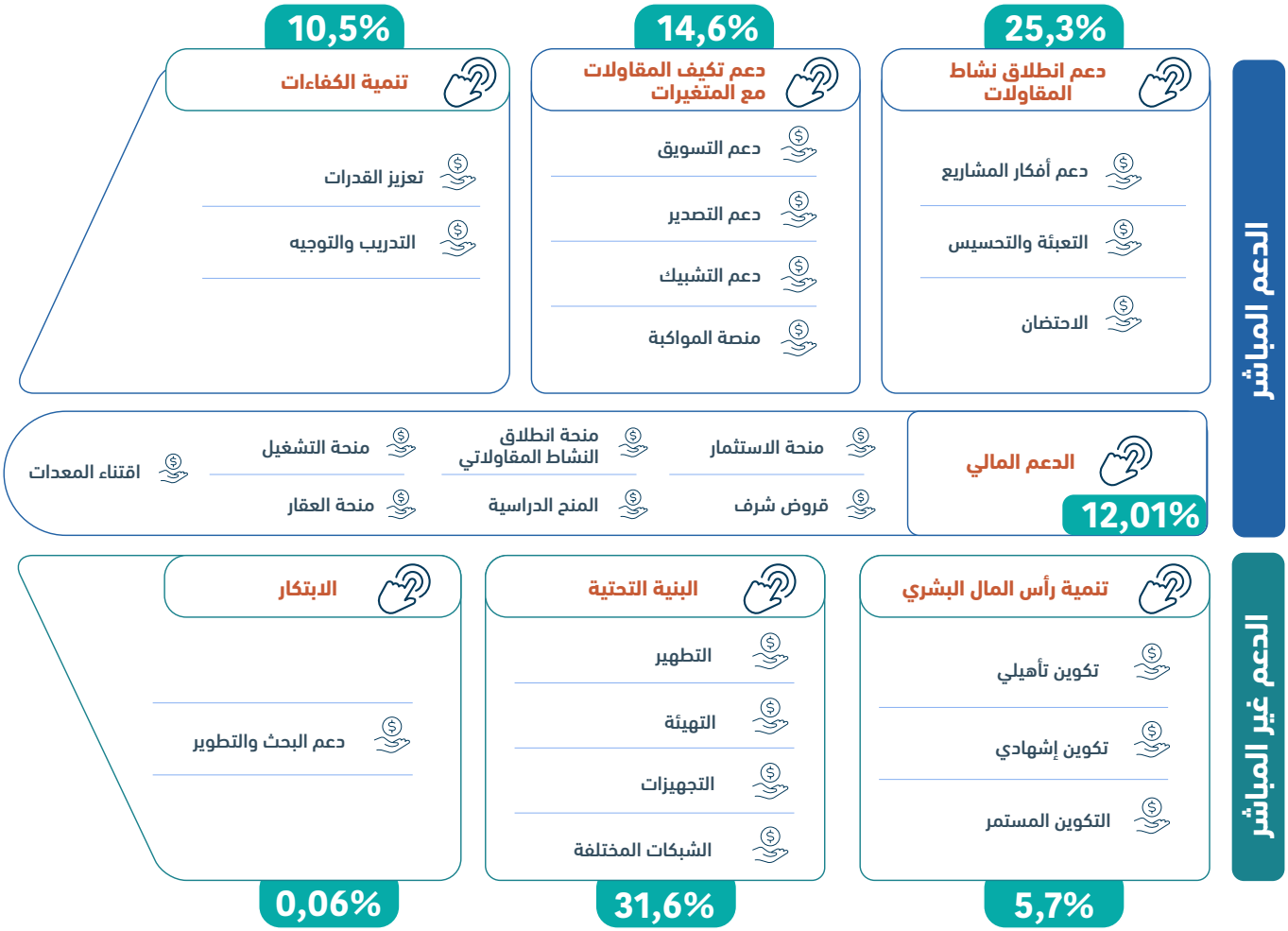
مجموعات المستفيدين المستهدفين		طبيعة المستفيدين المستهدفين	
العموم	89,8%	المقاولات الكبرى	21,8%
النساء	1,9%	المقاولات الصغرى و المتوسطة	22,5%
الشباب	7,4%	الأشخاص الذاتيين	26%
الأشخاص في وضعية إعاقة	0,8%	التعاونيات	14,0%
		جميع الأنواع دون تمييز	15,7%

*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.

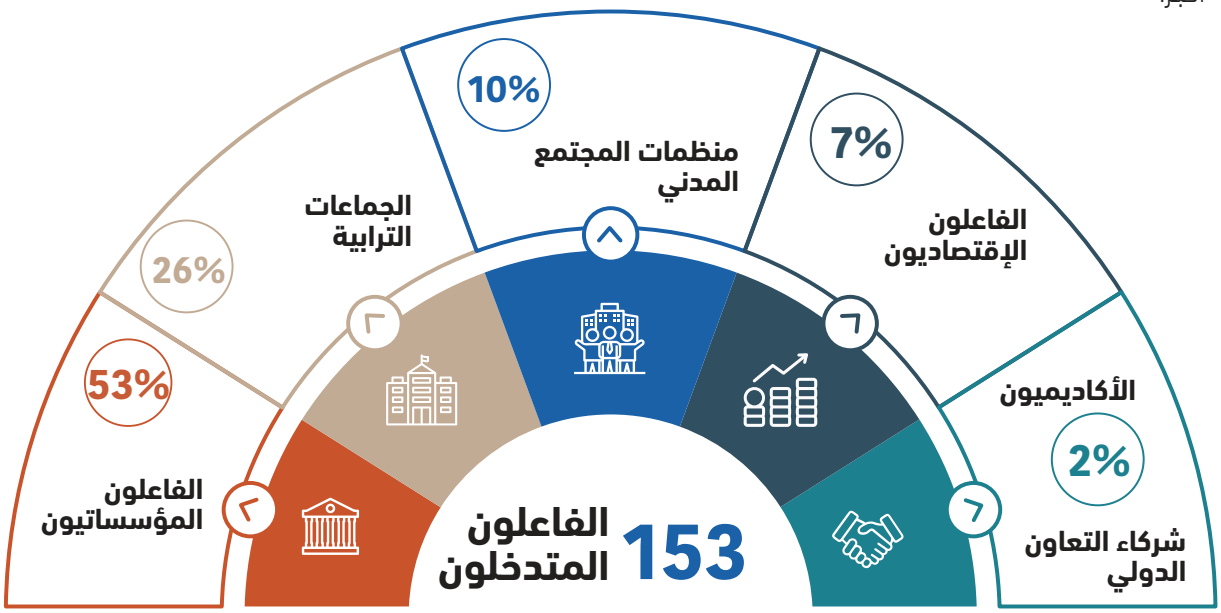


1.3. خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة: نبذة عامة

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- إجمالاً، هناك 441 فاعلاً 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 فاس مكناس في مجال دعم المقاولات

2.1. أهم المؤشرات والتوجهات

استثمارات موجهة وشراكات متوازنة في خدمة دعم المقاولات

تجسدت جهود جهة فاس مكناس في مجال دعم المقاولات في إطلاق عشرين (20) مبادرة لدعم المقاولات منذ سنة 2015، وهو عدد أقل نسبيا من المعدل الوطني البالغ 26 مبادرة. وقد ناهزت الميزانية الإجمالية لهذه المبادرات 1.43 مليار درهم مقتربة بذلك من المعدل الوطني البالغ 1.6 مليار درهم. وقد ساهم مجلس الجهة في هذا الغلاف المالي بمقدار 0.59 مليار درهم أي ما نسبته 41% من الموارد التي تمت تعبئتها في هذا الإطار، بينما ساهم الشركاء بنسبة 59%، وهي نسبة تتجاوز ما تم تسجيله على المستوى الوطني كمعدل في هذا المجال.

وقد تصدّر مجال «دعم إحداث وتطوير المقاولات» الأولوية بين مجالات التدخل الثلاث الرئيسية، التي تشمل أيضًا دعم التشغيل وتعزيز الجاذبية الترابية، مما يعكس استراتيجية جهوية تركز على دعم التنمية الاقتصادية المحلية. أما على صعيد القطاعات الاقتصادية المستهدفة، فيتبين أن مشاريع الدعم ركزت بشكل كبير على أنشطة القطاع الصناعي، بما فيها أنشطة الصناعة التقليدية، مع إيلاء اهتمام ملحوظ أيضا للإجراءات التي تستهدف قطاعات متعددة دون تمييز.

كما يعتبر تطوير البنية التحتية محور الاهتمام الرئيسي من بين أشكال الدعم الممنوح للمقاولات، يليه مباشرة دعم انطلاق نشاط المقاولات، وكذلك الدعم المالي المباشر. أما فيما يتعلق بمراحل التدخل، فيلاحظ أنه تم تحقيق توازن نسبي في الدعم بين مرحلتي ما قبل إحداث المقاولة وما بعد إحداثها. وبالنظر لطبيعة المقاولات المستفيدة، بينت معطيات الدراسة أنه قد تم إعطاء الأولوية للمقاولات الكبرى والمتوسطة، دون إغفال المقاولات الصغرى والصغيرة جدًا والمقاولين الذاتيين وكذلك الأنشطة الصغيرة المدرة للدخل التي تحظى بدورها باهتمام خاص. أما من حيث الفئات الاجتماعية المستهدفة، فيتبين أن الجهة تتبنى مقاربة عامة تستهدف العموم دون تخصيص فئات معينة بدعم خاص (مثل الشباب، النساء، والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة).

من ناحية أخرى، يعتمد مجلس الجهة في تنفيذ المشاريع بشكل رئيسي على خدمات الشركاء، مما يعكس توجها واضحا نحو تفويض التنفيذ. أما فيما يخص الإشراف على المشاريع، فيتم غالبا تشكيل لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة على الاتفاقيات وفاعلين معنيين آخرين عند الحاجة، مع أن حوالي 20% من مشاريع الدعم يتم الإشراف عليها من قبل لجان خاصة محدودة تقتصر على الأطراف الموقعة فقط.

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

الأداء العام

الشركاء المتدخلون	37	49	الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية	8	13	الاتفاقيات المبرمة	20	26
الاتفاقيات المنجزة	4	6	مساهمة الشركاء	مليار درهم 0,84	0,84	مساهمة المجلس الجهوي	مليار درهم 0,59	0,75

**محاور الدعم

أشكال الدعم

الدعم المالي	20%	12,02%
دعم انطلاق نشاط المقاولة	22,5%	25,3%
دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات	16,5%	14,6%
تنمية الكفاءات	5,9%	10,5%
البنية التحتية	33%	31,6%
تنمية رأس المال البشري	2,1%	5,7%
الابتكار	0%	0,07%

مرحلة الدعم

ما قبل الإنشاء	31,4%	15,2%
مرحلة مابعد الإحداث و مرحلة التطوير	68%	61,5%
الصعوبة والتراجع	0,6%	3,08%
جميع المراحل دون تمييز	0%	20,2%

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة

القطاع الفلاحي	0%	9,9%
قطاعة الصناعة والحرف	68,3%	31,9%
قطاع التجارة والخدمات	4,9%	29,5%
جميع القطاعات دون تمييز	26,8%	28,5%

مجالات التدخل

الشغل	9,5%	38,8% ****
إنشاء المقاولات وتطويرها	53,3%	40,7%
تحسين جاذبية المجال الترابي	37,2%	20,4%

**آلية القيادة

آليات التنفيذ

تم تنفيذه من خلال تعاون متعدد الأطراف	مليار درهم 0,26 / مليار درهم 6,02
تم تنفيذه من خلال تدبير مفوض	مليار درهم 1,13 / مليار درهم 11,76
تم تنفيذه من خلال الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع	مليار درهم 0,04 / مليار درهم 0,65

هيئات القيادة

بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط	18,2% / 17,2%
بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين	81,7% / 82,5%
بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي	0,1% / 0,17%

الأداء الجهوي — المعدل الوطني

**اختيار المستفيدين

مجموعات المستفيدين المستهدفين

العموم	96,5%	88,90%
النساء	0,9%	2,15%
الشباب	1,7%	7,7%
الأشخاص في وضعية إعاقة	0,9%	1,23%

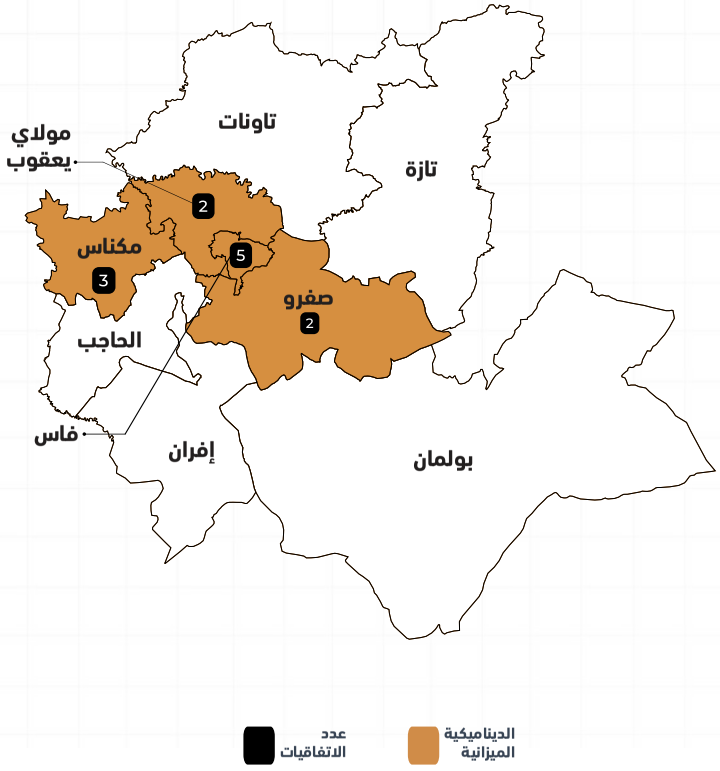
طبيعة المستفيدين المستهدفين

المقاولات الكبرى	41,6%	21,1%
المقاولات الصغرى و المتوسطة	37,8%	22,9%
الأشخاص الذاتيين	17,0%	24,8%
التعاونيات	3,6%	16,1%
جميع الأنواع دون تمييز	0%	14,9%

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

** النسبة المقدرة من الميزانية

***الدينامية الجهوية



*** يعتمد تحليل الديناميكية الجهوية على الاتفاقيات المخصصة للأقاليم (12/20)

**** 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 المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

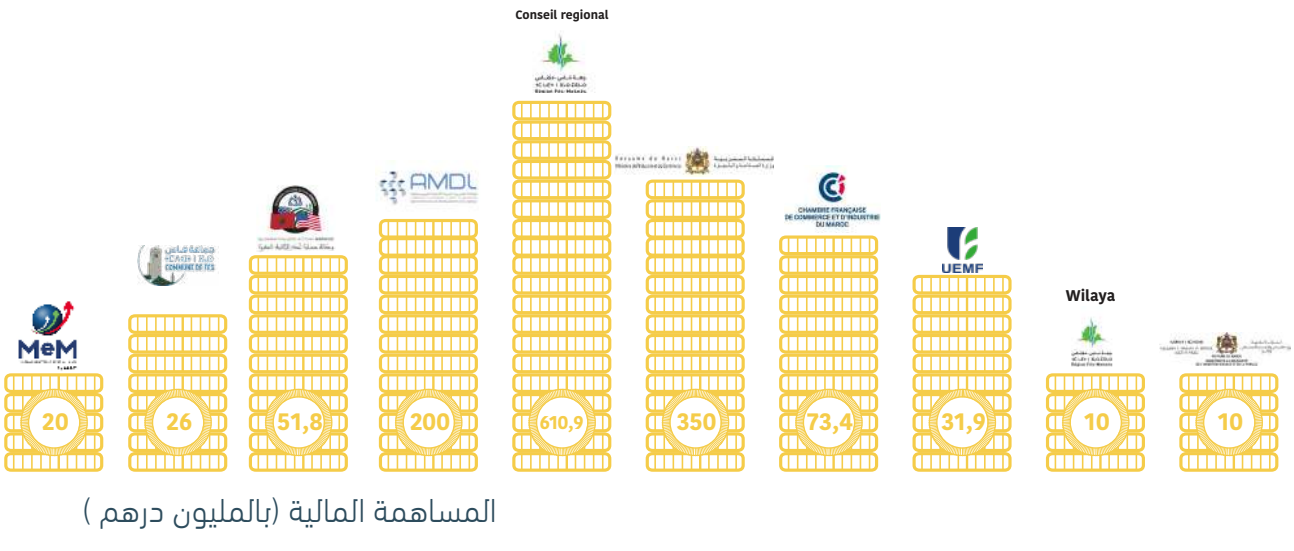
مشاركة مهمة للفاعلين الاقتصاديين تحتاج إلى تعزيز ضمن دينامية أكثر تشاركية

تتميز مشاريع دعم المقاولات على مستوى جهة فاس-مكناس بمشاركة ملحوظة للفاعلين الاقتصاديين، حيث يمثلون 15% من مجموع المتدخلين في هذه المشاريع، وهي نسبة تفوق بوضوح المعدل المسجل على المستوى الوطني والذي يبلغ 6% فقط، مما يعكس حضورا قويا للقطاع الخاص في المبادرات الجهوية. إلا أن العدد الإجمالي للفاعلين المشاركين في مشاريع الدعم لا يتجاوز 40 متدخلا وهو رقم أدنى من المعدل الوطني البالغ 49 متدخلا، مما يمكن أن يحد نسبياً من تنوع الرؤى والمقاربات في مشاريع الدعم.

أما فيما يخص المساهمات المالية في مشاريع دعم المقاولات، فيتبوأ مجلس الجهة موقع الصدارة بصفته الفاعل الأكثر مساهمة، بمبلغ إجمالي قدره 611 مليون درهم طيلة الفترة التي تغطيها الدراسة. تليه وزارة الصناعة والتجارة بمبلغ 350 مليون درهم، ثم الوكالة المغربية لتنمية اللوجستيك بمساهمة قدرها 200 مليون درهم، مما يعكس التزامًا كبيرًا من مؤسسات الدولة بدعم مشاريع التنمية الجهوية. كما تبرز مساهمة غرفة التجارة والصناعة الفرنسية في المغرب بمبلغ 73 مليون درهم، ووكالة تحدي الألفية بمبلغ 52 مليون درهم، مؤكدة وجود شراكة قوية مع بعض وكالات التعاون الدولي.

وبخصوص المساهمات غير المالية، تعد المشاركة المبكرة للفاعلين خلال المراحل الأولى للمشاريع ملحوظة، حيث بلغت نسبة الفاعلين المشاركين 38% من مجموع المتدخلين، وهي نسبة تفوق المعدل الوطني البالغ 29% في هذا المجال، مما يدل على تعبئة فعالة للشركاء في مراحل تخطيط المشاريع والتعبئة لها. أما خلال مرحلة تنفيذ المشاريع، فتستفيد الجهة من مشاركة 95% من المتدخلين، مما يتماشى مع الأداء المسجل على المستوى الوطني في هذا الإطار، ويعزز فعالية تنفيذ مشاريع دعم المقاولات في الجهة.

اهم الشركاء حسب المساهمة المالية



المساهمة المالية (بالمليون درهم)

خريطة الفاعلين المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

37 فاعل متدخل

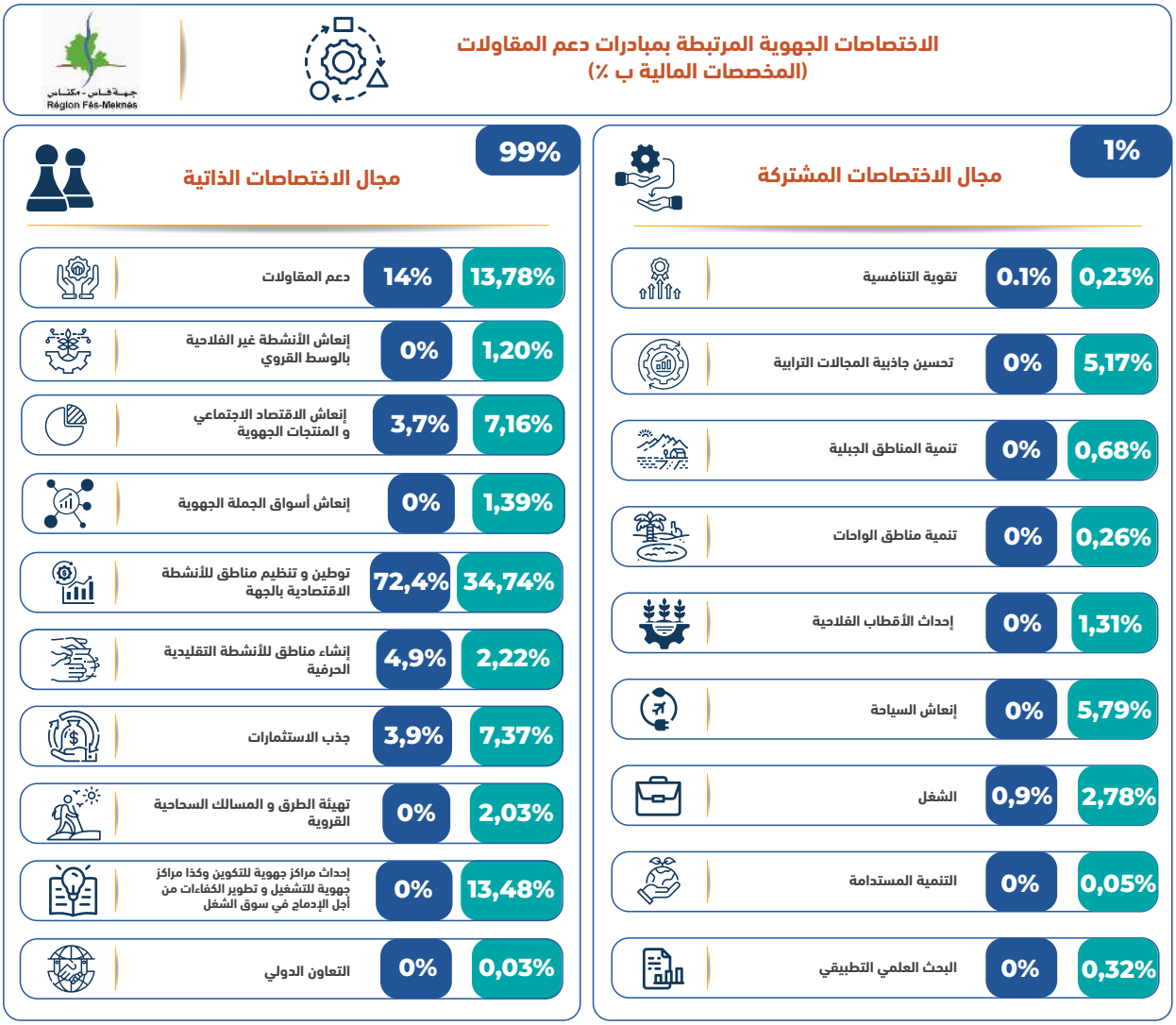
- **21** الفاعلون المؤسساتيون
- **2** منظمات المجتمع المدني
- **7** الجماعات الترابية
- **1** وكالات التعاون الدولي
- **6** الفاعلون الإقتصاديون



2.3. ممارسة الاختصاصات الجهوية المرتبطة بدعم المقاولات

استثمرت جهة فاس مكناس جزءاً كبيراً من جهودها في الاختصاصات الذاتية، لا سيما في توطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية، التي تستأثر بحصة كبيرة من المخصصات المالية الموجهة لمشاريع الدعم. بالإضافة إلى ذلك، يُبرز مستوى الاستثمار في اختصاص «دعم المقاولات» التزاماً مهماً من الجهة في هذا الإطار، حيث خصصت الجهة 14% من الموارد المالية، التي تمت تعبئتها، لإجراءات الدعم المباشر للمقاولات خلال الفترة التي تغطيها بالدراسة. هذه المعطيات تعكس اهتماما كبيرا بتعزيز البنية التحتية الاقتصادية ودعم المقاولات المحلية على مستوى الجهة.

في المقابل، تتيح بعض الاختصاصات الذاتية، مثل «تهيئة الطرق والمسالك السياحية في العالم القروي»، و«التعاون الدولي»، و«إنعاش الأنشطة غير الفلاحية في الوسط القروي»، فرصاً إضافية يمكن استثمارها بشكل أكبر لتطوير تجربة دعم المقاولات بالجهة. وفي نفس السياق، تمثل الاختصاصات المشتركة مجالاً واعداً لتعزيز تنوع إمكانيات النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الجهة. حيث من شأن الاستفادة المتوازنة من الفرص التي تتيحها هذه الاختصاصات أن تساهم في تحقيق نمو اقتصادي أكثر شمولية واستدامة.



2.4. تحليل التجربة الجهوية

2.4.1. ملاءمة مشاريع دعم المقاولات للتوجهات الاستراتيجية للجهة

مشاريع ذات توجه مجالي قوي، مع الحاجة لاهتمام أكبر بمقاربة النوع

أدرجت جهة فاس-مكناس 72% من استثماراتها المرتبطة بدعم المقاولات ضمن برنامج التنمية الجهوية، متجاوزة بذلك المعدل الوطني البالغ 55% فقط، مما يشير إلى تبني مقاربة مندمجة في هذا المجال. غير أن هذه المقاربة لم تتم دائما ترجمتها إلى انسجام كامل بين ما تم تخطيطه في برنامج التنمية الجهوية و ما تم التعاقد عليه في اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات من حيث المخصصات المالية حسب الأولويات الجهوية سواء في مجالات التدخل (دعم التشغيل، دعم ريادة الأعمال، تعزيز الجا\بية الترابية) أو في القطاعات الاقتصادية المستهدفة. حيث بلغ الفارق فيما يتعلق بهذه المخصصات إلى 19 نقطة مئوية كمعدل بالنسبة لمجالات التدخل و17 نقطة مئوية بالنسبة للقطاعات الاقتصادية المستهدفة، وهو ما يشير إلى انسجام استراتيجي محدود بحاجة إلى تجويد. في المقابل، تم تسجيل مستوى أفضل من الانسجام الاستراتيجي فيما يتعلق بتوزيع الموارد حسب أشكال الدعم الممنوح للمقاولات (التطوير المالي، البنية التحتية، المواكبة...).

من جانب آخر، خصصت الجهة حصة كبيرة من استثماراتها لمشاريع دعم المقاولات الموجهة للأقاليم، حيث بلغت نسبتها 68%، متجاوزة بذلك المعدل الوطني البالغ 31%، كما تم تخصيص 48% من هذه الاستثمارات للمناطق القروية، وهو ما يعكس إرادة قوية لتعزيز الإدماج المجالي. ولعل من أبرز المشاريع في هذا السياق مشروع « تطوير المنطقة الصناعية عين شقاق»، التي تهدف إلى تعزيز تنافسية سلاسل القيمة المحلية عبر دمج أنشطة صناعية مختلفة في موقع واحد.

في المقابل، يتبين أن الاستهداف الخاص لبعض الفئات الاجتماعية مثل الشباب والنساء لا زال محدودا، حيث تمثل الميزانية المخصصة لمشاريع دعم المقاولات الشبابية والنسائية 2% و1% على التوالي، وهي نسب أقل من المعدلات الوطنية المسجلة في هذا الإطار، مما يعكس الحاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز الإدماج الاجتماعي. من جهة أخرى تتميز الاتفاقيات المبرمة بمستوى جيد من الوضوح ودقة الصياغة، حيث تحتوي 83٪ من الاتفاقيات على أهداف واضحة، متفوقة بذلك على المعدل الوطني البالغ 75٪. كما تتفوق أيضا، وإن بدرجة أقل، من حيث وضوح توزيع الموارد الموجهة لدعم المقاولات. إلا أن درجة وضوح الإجراءات العملية المقررة في الاتفاقيات لا تزال أقل من الأداء المسجل على المستوى الوطني بهذا الخصوص، وهو ما يمكن أن يؤثر على وضوح المشاريع وتنفيذها الفعلي. أما فيما يتعلق بآليات القيادة والحكامة، فتتميز جهة فاس-مكناس بتحديد قوي لهذه الآليات في الاتفاقيات المبرمة، حيث يتمتع جزء كبير من المشاريع بآليات تدبير واضحة. بالإضافة إلى ذلك، تتوفر 67٪ من المشاريع على دفاتر تحملات مفصلة، وهو ما يتجاوز المعدل الوطني، مما يضمن توثيقاً أكبر للالتزامات وشفافية أفضل في المسؤوليات.

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)	72%	55%
الانسجام القطاعي (معدل الميزانية المخصصة)	17%	14,7%
انسجام مجالات التدخل (معدل الميزانية المخصصة (التوظيف، وريادة الأعمال، والتنمية الترابية)	19%	27,8%
توافق مجالات الدعم (معدل الميزانية المخصصة: التمويل والبنية التحتية والدعم، ...)	9%	12,8%
العدالة المجالية والمقاربة الدامجة		
العدالة الترابية (وزن المشاريع الإقليمية في الميزانية)	68%	31%
العدالة المجالية (وزن ميزانية المشاريع المخصصة للمناطق القروية)	48%	10%
إدماج الشباب (وزن الميزانية المخصصة للمشاريع المخصصة للشباب)	2%	8%
إدماج المرأة (وزن ميزانية المشاريع المخصصة لدعم المقاولة النسائية)	1%	2%
جودة الاتفاقيات المبرمة		
تحديد آثار الاتفاقية (نسبة الاتفاقيات ذات الأهداف الواضحة)	83%	75%
تحديد محاور التدخل (نسبة المشاريع ذات التخطيط الواضح)	45%	55%
تحديدالميزانية نسبة الاتفاقيات التي تشتمل على تفصيل دقيق للميزانية	45%	40%
تحديد ميكانيزمات التدبير نسبة الاستثمارات التي تعتمد على دفاتر تحملات	67%	58%

2.4.2. فعالية الجهود المبذولة

عمق جيد في المبادرات مقابل تحديات في التنفيذ

أظهرت جهة فاس-مكناس التزاما ملحوظا بالاستثمار في مشاريع دعم المقاولات، إلا أن المبادرات التي تم إنجازها بشكل كامل لا يتعدى وزنها المالي 3 % من إجمالي ميزانيات دعم المقاولات على مستوى الجهة خلال الفترة التي تغطيها الدراسة. وهي نسبة تقل بشكل واضح عن المعدل الوطني البالغ 15%. كما أن المدة الزمنية لاستكمال المشاريع يمكن اعتبارها طويلة نسبياً، حيث تبلغ سنتين ونصف في المتوسط (دون تمييز بين المشاريع حسب طبيعتها)، مما يعكس وجود بعض التحديات في التنفيذ، خاصة في المراحل الأولى لإطلاق المشاريع.
من ناحية أخرى، تتميز الجهة بتوزيع متوازن بين دعم ما قبل إحداث المقاولات ودعم ما بعد الإحداث، مما يوفر استمرارية جيدة للدعم بالنسبة للمقاولات على مدى دورة حياتها. رغم ذلك، يتبين أن هناك حاجة لتعزيز الاستثمارات في خدمات المواكبة المستمرة وتقوية قدرات المقاولات القائمة من أجل استدامة أثر الدعم، حيث تسجل الجهة في هذا الجانب نسبة أقل من المعدل المسجل على المستوى الوطني.

أما فيما يتعلق بتنوع أشكال الدعم الممنوح للمقاولات، فيُلاحظ أن هناك تركيزا أكبر على أشكال الدعم المباشر (تمويل، دعم التسويق، دعم انطلاق نشاط المقاولة)، حيث تشكل 65% من الاستثمارات، وذلك على حساب أشكال الدعم غير المباشر، مما يقلل من تنوع الدعم الممنوح. في المقابل، تم تسجيل كثافة دعم عالية، عالية للدعم حيث بلغ معدل الاستثمار في كل مبادرة مبلغ 72 مليون درهم لكل مشروع، وهو ما يتفوق على المعدل الوطني في هذا المجال والذي لا يتجاوز 62 مليون درهم. وباعتبار العدد المحدود نسبيا للمبادرات المتخذة على مستوى الجهة، يتبين أن هناك هامشا لتكثيف عدد المبادرات من أجل تحقيق توازن أفضل بين عمق الدعم وديناميته.

المؤشرات

	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
الفعالية الإجرائية		
وزن ميزانية المشاريع المنجزة	3%	15%
متوسط مدة إنجاز المشروع (بالسنوات)	2,5	1,7
استمرارية الدعم		
تغطية مراحل ما قبل الإنشاء وما بعده مؤشر تشتت قيم المخصصات المالية حسب مرحلة التدخل	0,22	0,27
وزن ميزانية خدمات المواكبة وبناء القدرات	22%	25%
تنوع وكثافة الدعم		
متوسط الاستثمار لكل مبادرة (بالمليون درهم)	71,5	62
تغطية أنواع المقاولات (مؤشر توزيع المخصصات حسب النوع)	0,08	0,09

2.4.3. استدامة العملية

استفادة متنامية من الآليات المحلية لتنفيذ المشاريع مع الحاجة

تشير المعطيات المتوفرة إلى نوع من المحدودية في استخدام الآليات المؤسساتية المحلية لتنفيذ مشاريع دعم المقاولات، حيث يتم تدبير 3% فقط من مشاريع دعم المقاولات من قبل الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، في حين لم يتم بعد تفعيل مشاركة شركات التنمية الجهوية في هذا المجال. ومع أن 40% من الاستثمارات يتم تنفيذها من قبل شركاء محليين، إلا أن هذه النسبة لا زالت أقل من المعدل المسجل على المستوى الوطني في هذا الجانب والذي بلغ 52%.

أما آلية الصناديق الجهوية، فقد بدأت تشهد استخداماً متناميا على مستوى الجهة حيث تبين المعطيات المرتبطة بالفترة التي تغطيها الدراسة أن هذه الآلية تمثل على مستوى الجهة ما يكافئ 4% من الموارد المخصصة لدعم المقاولات، ورغم أن هذه النسبة لا زالت دون المعدل الوطني البالغ 16% إلا أنها تشير إلى بداية جيدة يمكن تطويرها لتعزيز تمويل المبادرات المحلية عبر هذه الآلية.

أما فيما يخص دينامية الشراكات على مستوى الجهة، فيتبين أن مجلس الجهة يعتمد بنسبة 59% على الشركاء الماليين في المشاريع التي تندرج ضمن اختصاصاته الذاتية، وهو أعلى من المعدل الوطني، مما يُبرز اعتماداً متزايداً نسبيا على الشركاء. وفي المقابل، فإن مساهمة الشركاء في تمويل المشاريع المندرجة ضمن مجال الاختصاصات المشتركة لا تتجاوز 37% مقابل 47% مسجلة على المستوى الوطني، وهو ما يشير إلى وجود حاجة لتوازن أفضل في الشراكات المرتبطة بهذا المجال.

وأخيراً، على مستوى آليات التعلم المؤسساتي، يتبين أن الجهة تبذل جهوداً ملموسة في تنظيم ورشات عمل لتبادل التجارب واستخلاص الدروس منها بالنسبة لنسبة فيما يتعلق بنسبة مهمة من مشاريع دعم المقاولات (35%)، متجاوزة بذلك المعدل المسجل على المستوى الوطني. ورغم أن 45% فقط من المشاريع تهتم بإنجاز تقييمات إجمالية، وهو رقم يبين أن مأسسة التقييم بحاجة إلى جهود إضافية، إلا أن ورشات التفكير المشار إليها تُظهر توجهاً نحو تطوير آليات التعلم من التجربة، مما يعكس رغبة ملحوظة في تعزيز جودة 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	3%	3%
وزن ميزانية المشاريع التي تم تفويض تنفيذها لشركاء محليين	40%	52%
وزن الصناديق الجهوية	4%	16%
مساهمات الشركاء في االمشاريع المرتبطة باختصاصات الجهة الذاتية والمشتركة		
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات الذاتية	59%	54%
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات المشتركة	37%	53%
آليات ترصيد التجربة		
نسبة المشاريع المستفيدة من تقييم ما بعد انتهاء المشروع	45%	75%
نسبة المشاريع المستفيدة من ورشات لترصيد التجربة	35%	5%

2.5. خلاصة عامة: مكتسبات وفرص لتجويد الأداء

نموذج لاستمرارية الدعم وتعزيز الممارسات الجيدة لدعم التنمية المقاولاتية

أظهرت الدراسة أن جهة فاس-مكناس تتميز بدعم منتظم للمقاولات التي يتم استهدافها عبر مشاريع ومبادرات يتم تدبيرها بشكل منسق، مما ساهم في تحقيق مكتسبات مهمة وأسفر عن عدة نقاط قوة من أهمها:

المكتسبات

01 تأطير أغلب مشاريع دعم المقاولات في إطار مقاربة مندمجة ضمن برنامج التنمية الجهوية

بينت الدراسة أن غالبية مشاريع دعم المقاولات بالجهة تندرج ضمن برنامج التنمية الجهوية، مما يعكس وجود مقاربة مندمجة للدعم من شأنها أن تساهم في تعزيز التنمية الترابية الشاملة بالجهة.

02 تبني مقاربة مجالية وترابية ملحوظة

تعكس مشاريع دعم المقاولات توجهاً ملحوظاً نحو الأقاليم والمناطق القروية، مما يحقق توازناً جغرافيّا ويظهر اهتماماً خاصّا بالمناطق المعرضة للهشاشة.

03 وضوح الأهداف وآليات الإشراف

معظم الاتفاقيات الخاصة بدعم المقاولات تتميز بأهداف دقيقة وآليات متابعة فعالة، مما يضمن تدبيرا فعالا وموجها لتحقيق النتائج.

04 الحرص على الاستمرارية في جهود دعم المقاولات

تتميز الجهة بتوزيع متوازن لجهود دعم المقاولات على مدى مراحل دورة حياة المقاولة، مما يضمن استمرارية الدعم ويغطي الكثير من احتياجات المقاولات المختلفة بشكل متكامل.

05 توجه نحو تعزيز الممارسات الجيدة وتبادل التجارب

تتميز الجهة بتنظيم ورشات عمل لتبادل الخبرات والتفكير حول مشاريع دعم المقاولات، وهو ما يمكن أن يساهم في التجويد المستمر لهذه لمشاريع.

مجالات لتجويد الأداء من أجل تعزيز أثر مبادرات دعم المقاولات

بينت الدراسة أنه بالرغم من المكتسبات المهمة المسجلة في مجال دعم المقاولات على مستوى جهة فاس مكناس، إلا أن هناك جوانب لا زالت تحتاج إلى تجويد من أجل تعزيز أثر الدعم الممنوح للمقاولات:

01 تعزيز الانسجام القطاعي

رغم إدراج نسبة مهمة من مشاريع دعم المقاولات ضمن إطار برنامج التنمية الجهوية، إلا أن اتفاقيات مشاريع الدعم تحتاج إلى تعزيز مستوى انسجامها مع الأولويات الجهوية، خاصة فيما يتعلق بالقطاعات الاقتصادية المستهدفة.

02 الحاجة إلى زيادة الدعم لفائدة النساء والشباب المقاولين

تشير المعطيات إلى أن هناك حاجة أيضا لتعزيز المبادرات الموجهة خصيصا للنساء المقاولات وللشباب المقاولين، بهدف تحقيق تكافؤ الفرص وتعزيز مشاركة هذه الفئات في النسيج الاقتصادي المحلي.

03 الحاجة إلى تجويد عملية التخطيط والتنفيذ

على الرغم من وضوح الأهداف وآليات التدبير في الاتفاقيات المبرمة، إلا أن تدقيق الإجراءات العملية ضمن هذه الاتفاقيات يحتاج إلى مزيد من الاهتمام. من جهة أخرى، بينت الدراسة أن نسبة تنفيذ الميزانيات المخصصة للمشاريع لا زالت محدودة، مع وجود تأخيرات في تنفيذ بعض المشاريع.

04 الحاجة إلى اهتمام أكبر بالرقمنة

بينت الدراسة أن الاعتماد على الأدوات الرقمية لا زال محدودًا نسبيا، مما يؤثر على سرعة الخدمات الممنوحة وتجاوبها مع احتياجات المقاولات الآنية.

05 تفعيل شركات التنمية الجهوية وتخفيف الاعتماد على الشركاء في المشاريع المرتبطة بالاختصاصات الذاتية

يظل دور الآليات المحلية مثل شركات التنمية الجهوية محدودًا في تدبير مشاريع دعم المقاولات، فيما تعتمد الجهة بشكل كبير على المساهمات المالية للشركاء في المشاريع المرتبطة باختصاصاتها الذاتية، وهو ما قد يحد من مستوى تملك هذه الاختصاصات.



البوابة الوطنية للجماعات الترابية

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