المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015
كلميم واد نون

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

سلسلة دراسات



2023



جهة كلميم – واد نون
Guelmim Oued-Noun

المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015
كلميم واد نون

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III





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 العيون الساقية الحمراء
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة الداخلة وادي الذهب

الإيداع القانوني: 2025MO4176
ر د م ك: 978-9920-8558-5-3
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 كلميم واد نون 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

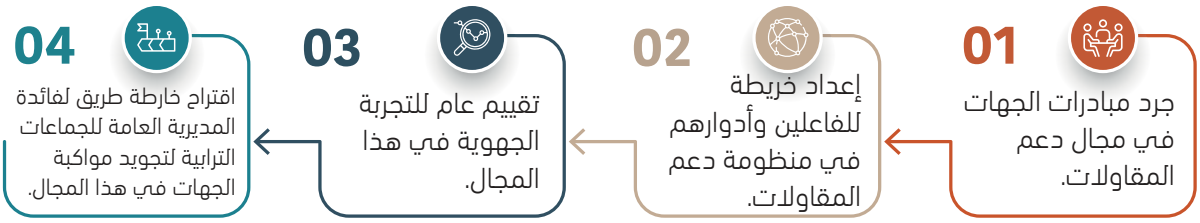
في إطار المجهودات المبذولة للرقي بمنظومة الحكامة الترابية ولإرساء آليات مؤسساتية جديرة بتحقيق الأهداف المنشودة من ورش الجهوية المتقدمة، أعطى القانون التنظيمي رقم 111.14 الصادر في 7 يوليو2015 للجهات اختصاصات موسعة، ذاتية أو مشتركة مع الدولة، لتعزيز استقلاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المحلية.

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

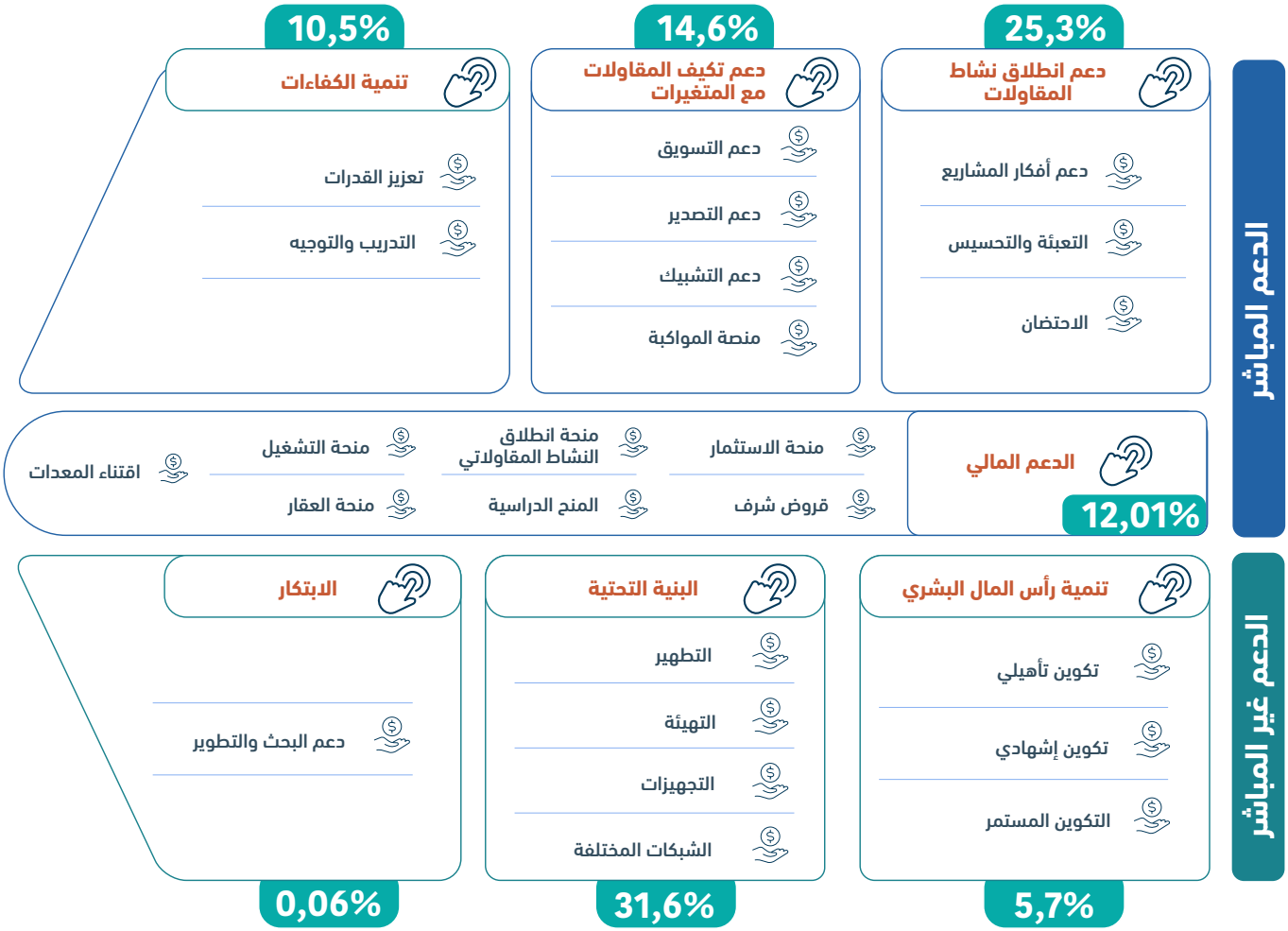
- المقاولات الكبرى: 21,8%
- المقاولات الصغرى و المتوسطة: 22,5%
- الأشخاص الذاتيين: 26%
- التعاونيات: 14,0%
- جميع الأنواع دون تمييز: 15,7%

*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.

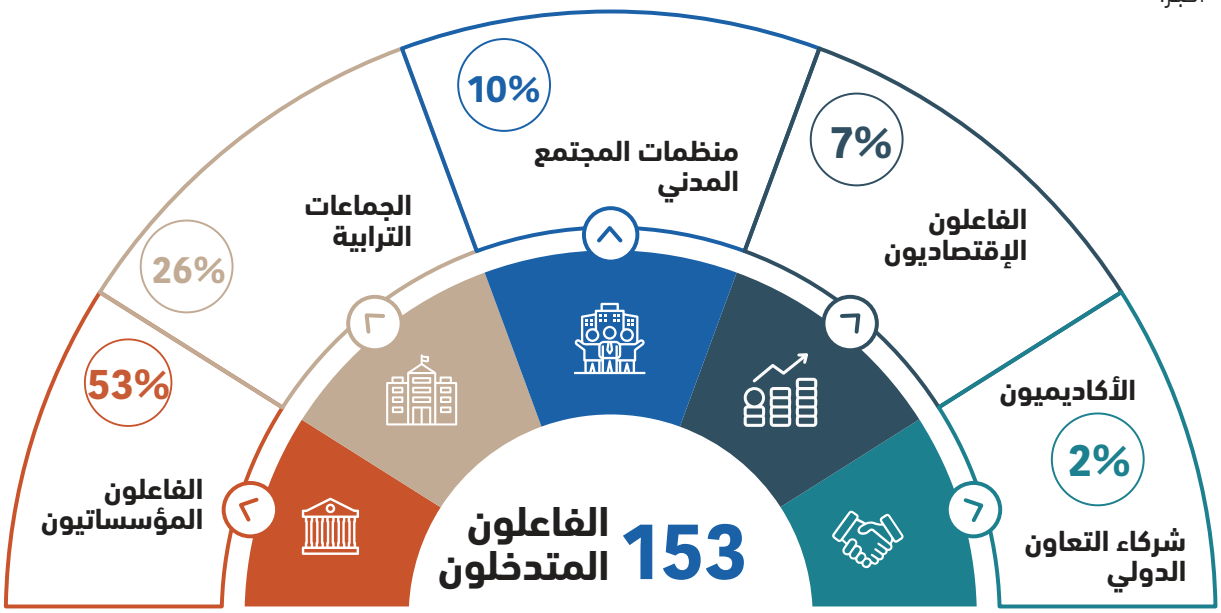


1.3. خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة: نبذة عامة

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 كلميم واد نون في مجال دعم المقاولات

2.1. أهم المؤشرات والتوجهات

استثمارات موجهة نحو إحداث وتطوير المقاولات

منذ سنة 2015، أطلقت جهة كلميم-واد نون 19 مشروعا لدعم المقاولات، وهو رقم أقل من المعدل الوطني البالغ 26 مشروعاً. وقد ناهز إجمالي الميزانية المخصصة لهذه المشاريع 0,52 مليار درهم، أي حوالي ثلث المعدل المسجل على المستوى الوطني والبالغ 1,6 مليار درهم. وقد ساهم مجلس الجهة بنسبة 37% (0,19 مليار درهم)، فيما اعتمدت الجهة بشكل أكبر على الشركاء الذين غطوا نسبة 64% من التكلفة الإجمالية لمشاريع دعم المقاولات.

من ناحية أخرى، تتميز مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة بمقاربة متوازنة نسبياً من حيث مجالات التدخل، خصوصا بين مجالات دعم التشغيل، ودعم ريادة الأعمال، وتعزيز الجاذبية الترابية، مما يعكس رؤية متكاملة للتنمية المحلية. أما بخصوص القطاعات الاقتصادية المستهدفة، فقد ركزت مشاريع دعم المقاولات، بشكل أساسي، على دعم أنشطة قطاع التجارة والخدمات، مع الحفاظ على توازن نسبي بين القطاعين الثانوي (الصناعة والحرف) والأولي (الفلاحة). أما على مستوى أشكال الدعم الممنوح، فقد شكل دعم انطلاق نشاط المقاولات 40% من الاستثمارات، يليه دعم تطوير البنيات التحتية بنسبة 20%. وبخصوص مراحل التدخل، ركزت المشاريع على إجراءات الدعم التي تستهدف المرحلة التي تلي إحداث المقاولة مباشرة، مع التركيز على التطوير والتسريع، بالإضافة إلى إجراءات دعم عامة لا ترتبط بمرحلة معينة من مراحل الدورة المقاولاتية.

أما فيما يتعلق بنطاق الدعم الممنوح، فقد بينت المعطيات أن هناك توازناً نسبيا في استهداف أنواع مختلفة من المقاولات، حيث شملت إجراءات الدعم: المستثمرين، والتعاونيات، والمقاولين الذاتيين والأنشطة الصغيرة المدرة للدخل... وبالنسبة للفئات الاجتماعية المستهدفة، تتبنى مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة مقاربة عامة تستهدف العموم دون تخصيص، مع وجود عدد محدود من المشاريع الموجهة حصرا لفئات خاصة مثل الشباب والنساء والأشخاص في وضعية إعاقة.

أما بخصوص آليات تنفيذ المشاريع، فتعتمد الجهة بشكل أساسي على خدمات الشركاء، مع تبني تدبير متعدد الأطراف في بعض المبادرات. أما الإشراف على المشاريع وتتبع تنفيذها، فيتم أساسا بواسطة لجان موسعة تضم الموقعين على اتفاقيات المشاريع وشركاء آخرين معنيين تتم دعوتهم عند الحاجة، مما يعزز المشاركة والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية.

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

الأداء العام

الشركاء المتدخلون	41	49	الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية	3	13	الاتفاقيات المبرمة	19	26
الاتفاقيات المنجزة	4	6	مساهمة الشركاء (مليار درهم)	0,33	0,84	مساهمة المجلس الجهوي (مليار درهم)	0,19	0,75

**محاور الدعم

أشكال الدعم		مرحلة الدعم		
الدعم المالي	12,7% 12,02%	ما قبل الإنشاء	5,5% 15,2%	
دعم انطلاق نشاط المقاولة	29,3% 25,3%	مرحلة مابعد الإحداث و مرحلة التطوير	60,3% 61,5%	
دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات	14,3% 14,6%	الصعوبة والتراجع	7,4% 3,08%	
تنمية الكفاءات	17,5% 10,5%	جميع المراحل دون تمييز	26,8% 20,2%	
البنية التحتية	20,3% 31,6%			
تنمية رأس المال البشري	6% 5,7%			
الابتكار	0% 0,07%			

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة		مجالات التدخل	
القطاع الفلاحي	21,8% 9,9%	الشغل	38,7% 38,8%****
قطاعة الصناعة والحرف	21,7% 31,9%	إنشاء المقاولات وتطويرها	40,1% 40,7%
قطاع التجارة والخدمات	42,9% 29,5%	تحسين جاذبية المجال الترابي	21,2% 20,4%
جميع القطاعات دون تمييز	13,6% 28,5%		

**آلية القيادة

آليات التنفيذ		هيئات القيادة	
تعاون متعدد الأطراف (تم تنفيذه من خلال)	7,8% 17,2%	بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط	
مليار درهم 0,16 مليار درهم 6,02	92,2% 82,5%	بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين	
الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع (تم تنفيذه من خلال)	0% 0,17%	بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي	
مليار درهم 0,01 مليار درهم 0,65			
تدبير مفوض (تم تنفيذه من خلال)			
مليار درهم 0,25 مليار درهم 11,76			
شركة التنمية الجهوية (تم تنفيذه من خلال)			
مليار درهم 0,10 مليار درهم 0,75			

الأداء الجهوي | المعدل الوطني

**اختيار المستفيدين

مجموعات المستفيدين المستهدفين		طبيعة المستفيدين المستهدفين	
العموم	85% 88,90%	المقاولات الكبرى	6,7% 21,1%
النساء	5,4% 2,15%	المقاولات الصغرى و المتوسطة	23,2% 22,9%
الشباب	5,1% 7,7%	الأشخاص الذاتيين	25,9% 24,8%
الأشخاص في وضعية إعاقة	4,5% 1,23%	التعاونيات	20,3% 16,1%
		جميع الأنواع دون تمييز	24% 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 (3/19)

**** 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 في مشاريع دعم المقاولات

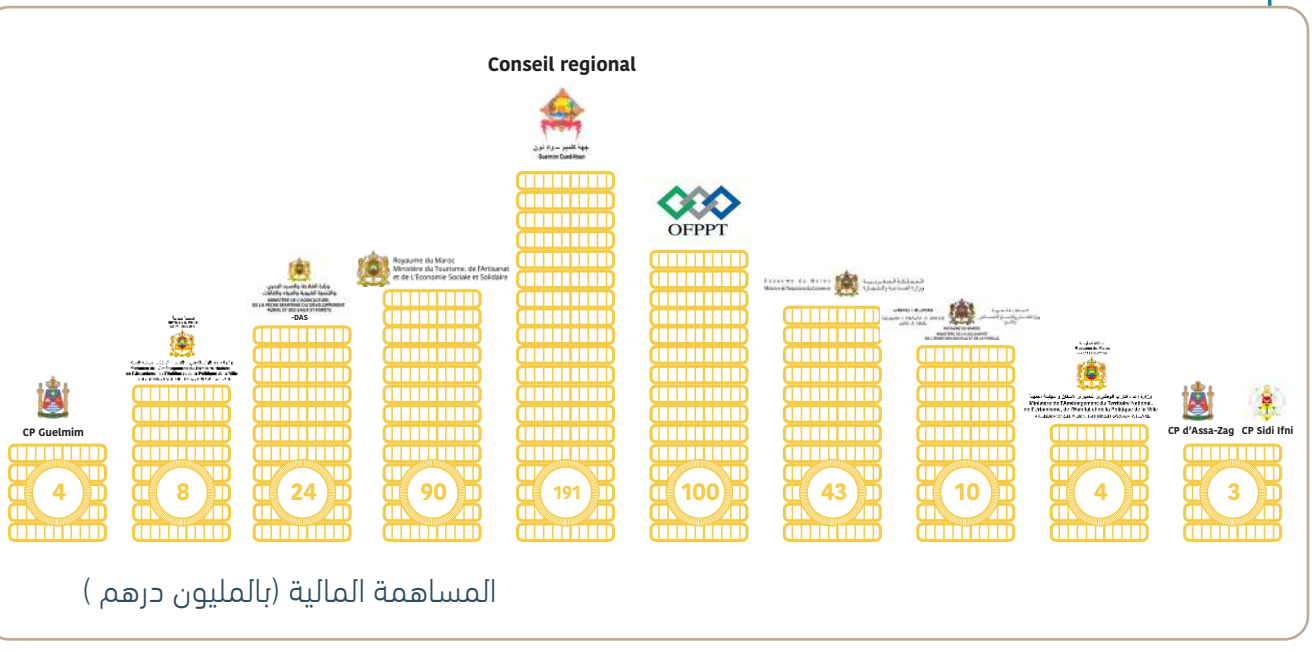
مشاركة قوية نسبيا للفاعلين المؤسساتيين وللجمعيات، مقابل مشاركة محدودة للفاعلين الاقتصاديين

من خلال دراسة مشاركة مختلف الفاعلين في مشاريع دعم المقاولات بجهة كلميم-واد نون، يتبين أن هذه المشاريع تضم 41 متدخلا في المجمل، وهو رقم قريب من المعدل الوطني البالغ 49 فاعلا. وبالنظر لطبيعة المتدخلين، يتبين أن الفاعلين المؤسساتيين يشكلون 56% من مجموع المتدخلين، وهي نسبة قريبة من المعدل الوطني أيضا، إلى جانب مشاركة ملحوظة للمجتمع المدني بنسبة 15%، وهي نسبة تتجاوز المعدل الوطني الملاحظ في هذا الصدد. في المقابل، تظل مشاركة الفاعلين الاقتصاديين محدودة، حيث لا تشكل هذه الفئة سوى 2% من مجموع المتدخلين.

أما فيما يتعلق بالمساهمات المالية، فتُبين المعطيات أن مجلس الجهة يعد المساهم المالي الرئيسي، بمبلغ إجمالي يناهز 191 مليون درهم. يليه مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل بمساهمة قدرها 100 مليون درهم. كما أن وزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني، ووزارة الصناعة والتجارة، قدمتا مساهمات مالية بلغت 90 و43 مليون درهم على التوالي. بالإضافة إلى مساهمات شركاء آخرين. وتعكس هذه المساهمات التزاماً قوياً من المؤسسات العمومية بدعم التنمية الاقتصادية بالجهة، إلا أن مساهمة الجماعات المحلية لا تزال محدودة، مما يبين الحاجة إلى إشراك أكبر لهذه الفئة.

وفيما يتعلق بالمساهمات غير المالية، تشير معطيات الدراسة إلى مشاركة محدودة للفاعلين خلال المراحل الأولية للمشاريع، وخصوصا في مرحلتي التخطيط والتعبئة. في المقابل، فإن مرحلة تنفيذ المشاريع تعرف مشاركة نسبة كبيرة من المتدخلين، حيث يساهم الشركاء بتقديم خدمات متنوعة تشمل تصريف أشكال الدعم، وقيادة الأوراش والدعم التقني...، مما يعكس دينامية واضحة في هذه المرحلة.

اهم الشركاء حسب المساهمة المالية

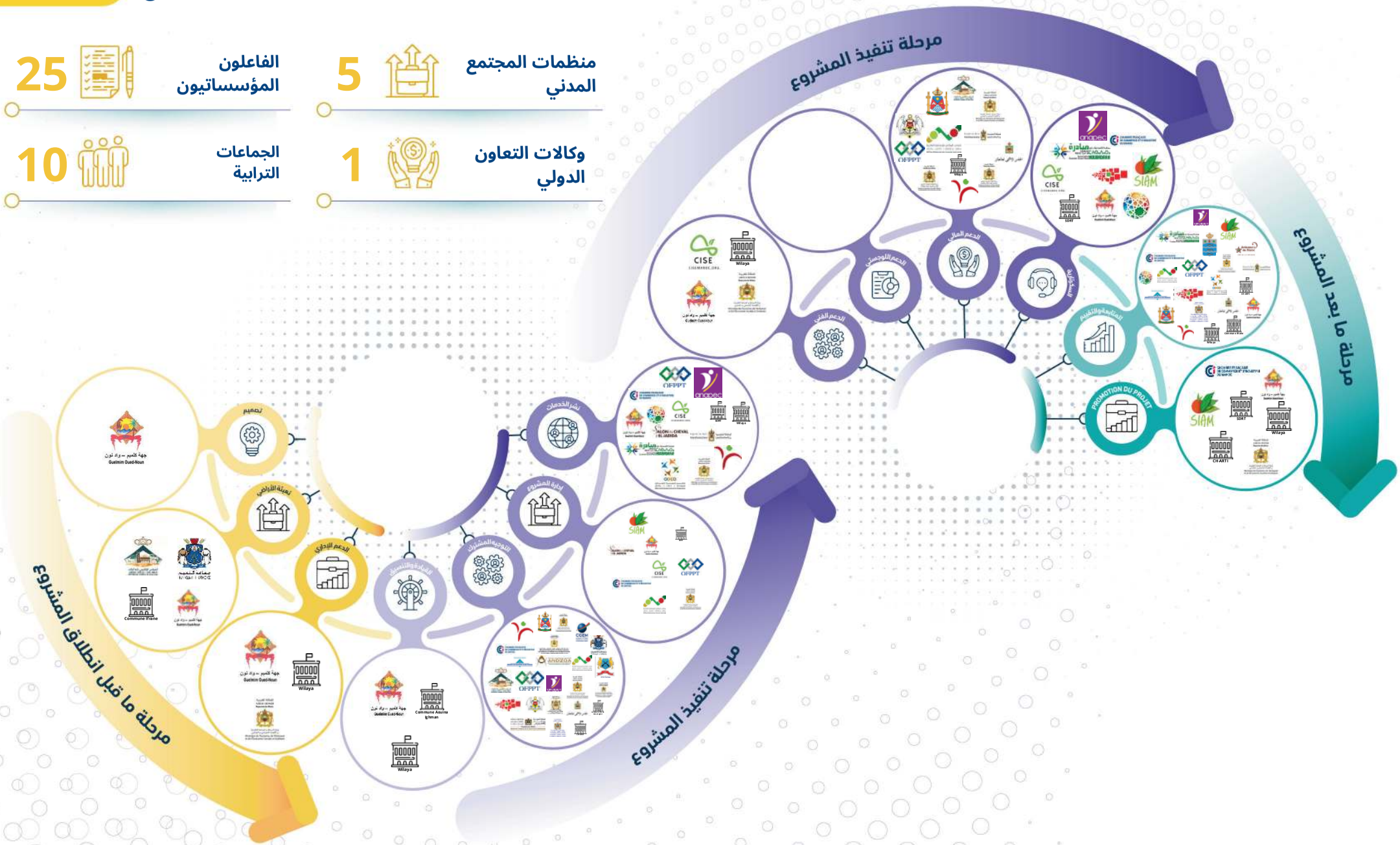


المساهمة المالية (بالمليون درهم)

خريطة الفاعلين المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

41 فاعل متدخل

- **5** منظمات المجتمع المدني
- **25** الفاعلون المؤسساتيون
- **1** وكالات التعاون الدولي
- **10** الجماعات الترابية



2.3. ممارسة الاختصاصات الجهوية المرتبطة بمجال دعم المقاولات

تستثمر جهة كلميم-واد نون بشكل كبير في تنزيل الاختصاصات الذاتية، وخاصة في مجال التكوين المهني من خلال تخصيص نسبة مهمة من الموارد المتوفرة لإحداث مراكز جهوية للتكوين. هذا التوجه يمكن أن يساهم في تعزيز قابلية التشغيل وتنشيط سوق الشغل بالجهة. بالإضافة إلى ذلك، تُخصص الجهة موارد مهمة للمشاريع التي تندرج في إطار اختصاص «دعم المقاولات» واختصاص «توطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية»، وهو ما يعكس اهتماماً خاصاً بالتنمية الاقتصادية المحلية وتشجيع المقاولات. كما تعكس الاستثمارات المخصصة لإنعاش السياحة وللتشغيل إدراكاً لأهمية هذه المجالات في تعزيز النمو الاقتصادي الجهوي.

في المقابل، هناك بعض الاختصاصات التي تتيح فرصاً واعدة لدعم المقاولات لكنها لا تزال غير مفعلة بالشكل الكافي. من بين هذه الاختصاصات، اختصاصات ذاتية مثل: تهيئة الطرق والمسالك السياحية في العالم القروي، وتعزيز أسواق الجملة الجهوية، وإنعاش الأنشطة غير الفلاحية في الوسط القروي، وجذب الاستثمارات... وأخرى مشتركة، مثل: تحسين جاذبية المجالات الترابية، والتنمية المستدامة، وتحسين التنافسية، والبحث العلمي التطبيقي... والتي يمكن أن تُعزز من فرص تنمية المقاولات المحلية وتنويع الاقتصاد الجهوي.

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

مجال الاختصاصات المشتركة — 19,8%

تقوية التنافسية	0%	0,23%
تحسين جاذبية المجالات الترابية	0%	5,17%
تنمية المناطق الجبلية	0%	0,68%
تنمية مناطق الواحات	0,4%	0,26%
إحداث الأقطاب الفلاحية	0%	1,31%
إنعاش السياحة	8,1%	5,79%
الشغل	11,3%	2,78%
التنمية المستدامة	0%	0,05%
البحث العلمي التطبيقي	0%	0,32%

مجال الاختصاصات الذاتية — 80,2%

دعم المقاولات	23,8%	13,78%
إنعاش الأنشطة غير الفلاحية بالوسط القروي	0%	1,20%
إنعاش الاقتصاد الاجتماعي و المنتجات الجهوية	3,6%	7,16%
إنعاش أسواق الجملة الجهوية	0%	1,39%
توطين و تنظيم مناطق للأنشطة الاقتصادية بالجهة	13,3%	34,74%
إنشاء مناطق للأنشطة التقليدية الحرفية	1,9%	2,22%
جذب الاستثمارات	0%	7,37%
تهيئة الطرق و المسالك السياحية القروية	0%	2,03%
إحداث مراكز جهوية للتكوين وكذا مراكز جهوية للتشغيل و تطوير الكفاءات من أجل الإدماج في سوق الشغل	37,5%	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

انسجام استراتيجي قوي مع برنامج التنمية الجهوية، وتخطيط جيد للمشاريع، مع الحاجة إلى استهداف مكيَّف لفئات اجتماعية مختلفة

تتميز جهة كلميم-واد نون بتبني مقاربة مندمجة فيما يخص علاقة مشاريع دعم المقاولات مع برنامج التنمية الجهوية، حيث تم إدراج 94% من الاستثمارات المرتبطة بمجال دعم المقاولات ضمن هذا البرنامج، وهي نسبة تفوق بكثير المعدل الوطني. وقد تمت ترجمة هذا المعطى إلى مستوى عال من الانسجام الاستراتيجي بين أولويات الجهة وبين المبادرات المتخذة في مجال دعم المقاولات، سواء من حيث مجالات التدخل ذات الأولوية (التشغيل، ريادة الأعمال، الجاذبية الترابية) أو القطاعات الاقتصادية المستهدفة.

أما فيما يتعلق بالفئات الاجتماعية والمناطق المستهدفة، فقد أعطت مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة اهتماماً محدوداً نسبيا لإجراءات الدعم الموجهة خصيصاً للمقاولين الشباب، حيث لا تتجاوز نسبة الموارد المخصصة لهذه الإجراءات 5% من الميزانية المخصصة لدعم المقاولات بشكل عام. في المقابل، تم التركيز بشكل ملحوظ على دعم المناطق القروية، حيث تم تخصيص 13% من الاستثمارات لهذا المجال، وهي نسبة أعلى قليلاً من المعدل الوطني. أما الدعم المخصص للمشاريع الموجهة للأقاليم فلا يزال محدوداً، حيث لم يحظ بأكثر من 15% من الاستثمارات في مجال دعم المقاولات، وهو أقل من المعدل المسجل على المستوى الوطني.

ومن ناحية أخرى، تعد جودة صياغة الاتفاقيات نقطة قوة لمشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة، حيث يتميز عدد كبير من المشاريع بتحديد واضح للأهداف والإجراءات والميزانيات وآليات التدبير بشكل يتفوق على المعدلات الملاحظة على المستوى الوطني في هذا الشأن. وهو ما يساهم في تخطيط محكم للمبادرات ويعزز من فرص نجاحها.

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)	94%	55%
الانسجام القطاعي (معدل الميزانية المخصصة)	10%	14,7%
انسجام مجالات التدخل (معدل الميزانية المخصصة (التوظيف، وريادة الأعمال، والتنمية الترابية)	8%	27,8%
توافق مجالات الدعم (معدل الميزانية المخصصة: التمويل والبنية التحتية والدعم، ...)	14%	12,8%
العدالة المجالية والمقاربة الدامجة		
العدالة الترابية (وزن المشاريع الإقليمية في الميزانية)	15%	31%
العدالة المجالية (وزن ميزانية المشاريع المخصصة للمناطق القروية)	13%	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)	83%	75%
تحديد محاور التدخل (نسبة المشاريع ذات التخطيط الواضح)	50%	55%
تحديدالميزانية نسبة الاتفاقيات التي تشتمل على تفصيل دقيق للميزانية	42%	40%
تحديد ميكانيزمات التدبير نسبة الاستثمارات التي تعتمد على دفاتر تحملات	67%	58%

2.4.2. فعالية الجهود المبذولة

سرعة تنفيذ جيدة لبعض المشاريع مقابل تنوع محدود نسبيا في أشكال الدعم الممنوح للمقاولات

فيما يتعلق بمعدل الإنجاز الكلي لمشاريع دعم المقاولات، قدمت جهة كلميم-واد نون أداء محدودا مقارنة بالأداء المسجل على المستوى الوطني، حيث تم التنفيذ الكامل لـ 4% فقط من الميزانيات المخصصة لمبادرات دعم المقاولات (المعدل الوطني بلغ 15%). أما متوسط مدة إنجاز المشاريع التي تم انجازها، فيُقدر بأقل من سنة واحدة، مقابل أكثر من سنة ونصف كمعدل وطني. وتعكس هذه السرعة فعالية إجرائية في بعض المشاريع، لكنها تشير أيضاً إلى توجه نحو إعطاء الأولوية لبعض المبادرات ذات النطاق المحدود نسبيا.

على صعيد آخر، سجلت الجهة نوعا من الاستمرارية الملحوظة في تغطية مختلف مراحل الدورة المقاولاتية بإجراءات الدعم المتخذة. حيث تميزت مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة بتوزيع متوازن نسبيا للجهود الداعمة عبر مراحل ما قبل وما بعد إحداث المقاولات، بشكل يتفوق على المعدل الملاحظ وطنيا. كما أن تخصيص 32% من الموارد المرصودة لمشاريع دعم المقاولات من أجل تمويل خدمات المواكبة وتعزيز القدرات يعكس قدرة جيدة على توفير دعم متواصل بما يساهم في ضمان استدامة المقاولات التي يتم إحداثها.
في المقابل، يظل تنوع أشكال الدعم تحديا قائما، خصوصا مع هيمنة أشكال الدعم المباشر بنسبة 74% على حساب أشكال الدعم غير المباشر. كما أن نطاق الدعم (تغطية مختلف فئات المقاولات) وكثافته (التوازن بين حجم الاستثمار وعدد المبادرات) من الجوانب التي تتطلب تجويدا من أجل تعزيز أثر الدعم وتحقيق التوازن المطلوب بين مختلف الأبعاد الكمية والنوعية لمشاريع دعم المقاولات.

المؤشرات

	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
الفعالية الإجرائية		
وزن ميزانية المشاريع المنجزة	4%	15%
متوسط مدة إنجاز المشروع (بالسنوات)	0,7	1,7
استمرارية الدعم		
تغطية مراحل ما قبل الإنشاء وما بعده مؤشر تشتت قيم المخصصات المالية حسب مرحلة التدخل	0,18	0,27
وزن ميزانية خدمات المواكبة وبناء القدرات	32%	25%
تنوع وكثافة الدعم		
متوسط الاستثمار لكل مبادرة (بالمليون درهم)	27,4	62,2
تغطية أنواع المقاولات (مؤشر توزيع المخصصات حسب النوع)	0,07	0,09

2.4.3. استدامة عملية دعم المقاولات

تعبئة مؤسساتية واعدة مقابل وجود حاجة إلى تعزيز آليات التقييم والتعلم من التجربة

فيما يتعلق بتعبئة آليات تنفيذ المشاريع، يتم تنفيذ 19% من الاستثمارات في مجال دعم المقاولات عن طريق آلية شركات التنمية الجهوية، وهو مستوى يتجاوز المعدل الوطني. ومع ذلك، يبقى استخدام وكالة تنفيذ المشاريع الجهوية محدوداً، حيث لا تتجاوز نسبة الاستثمارات التي تدبرها هذه الوكالة 2% من إجمالي الاستثمارات في هذا المجال.

أما بالنسبة لاستخدام آلية الصناديق الجهوية، فإن البيانات تشير إلى أنها لم تفعل بعد. مما يبرز الحاجة إلى تعزيز قدرة الجهة على استثمار الآليات المتاحة لتحقيق استدامة مبادرات الدعم وتعزيز أثرها.

من جانب آخر، تبلغ مساهمة المجلس الجهوي في المشاريع المرتبطة بالاختصاصات المشتركة 26% فقط، في حين تصل مساهمة الشركاء إلى 74%. هذا المؤشر يبرز الحاجة إلى تعزيز مساهمة الجهة في هذا المجال من أجل استدامة المبادرات وتحقيق نوع من التوازن في الاعتماد على الشركاء.

وبخصوص آليات الاستفادة من التجربة من أجل استدامتها، تتميز الجهة بممارسة ملحوظة في مجال التتبع والتقييم. إلا أن تنظيم ورشات مخصصة لتبادل الخبرات واستخلاص الدروس من المشاريع السابقة لا يزال ممارسة محدودة، وهو ما يقلل من فرص التعلم المؤسساتي من التجربة والتحسين المستمر للمبادرات المستقبلية.

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
استثمار الآليات المؤسساتية المحلية في تنفيذ المشاريع		
حصة ميزانية المشاريع المُدارة من قبل شركات التنمية الجهوية	19%	7%
وزن ميزانية المشاريع التي تديرها الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع	2%	3%
وزن ميزانية المشاريع التي تم تفويض تنفيذها لشركاء محليين	47%	52%
وزن الصناديق الجهوية	0%	16%
مساهمات الشركاء في االمشاريع المرتبطة باختصاصات الجهة الذاتية والمشتركة		
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات الذاتية	42%	46%
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات المشتركة	26%	47%
آليات ترصيد التجربة		
نسبة المشاريع المستفيدة من تقييم ما بعد انتهاء المشروع	90%	75%
نسبة المشاريع المستفيدة من ورشات لترصيد التجربة	0%	5%

2.5. خلاصة: مكتسبات ومجالات لتجويد الأداء

مكتسبات: دعم ينسجم مع الأولويات الجهوية وتركيز على خدمات المواكبة وتعزيز القدرات

في إطار تقييم الأداء الجهوي لمشاريع دعم المقاولات، تبرز عدة عناصر قوة تعكس الجهود المبذولة على مستوى الجهة من أجل ضمان انسجام المبادرات مع الأهداف الاستراتيجية للجهة، وكذلك من أجل استمرارية الدعم الممنوح للمقاولات.

01 انسجام قوي لمشاريع دعم المقاولات مع برنامج التنمية الجهوية

تُظهر غالبية مشاريع دعم المقاولات توافقا جيدا مع أولويات برنامج التنمية الجهوية، مما يعكس انسجاماً استراتيجياً واضحاً بين المبادرات المتخذة وأهداف التنمية الجهوية.

02 توازن ملحوظ في استهداف القطاعات الاقتصادية

تتسم مشاريع دعم المقاولات في الجهة بتوزيع متوازن لإجراءات دعم المقاولات بين القطاعات الاقتصادية الثلاث: الخدماتي، الصناعي، والفلاحي، مما يساهم في ضمان تنمية متجانسة لمختلف القطاعات الاقتصادية.

03 تركيز جيد على خدمات المواكبة وتعزيز قدرات المقاولات

بينت الجهة قدرة ملحوظة على توفير خدمات المواكبة وتعزيز القدرات، بمستوى يفوق المعدل الوطني، مما يساهم في تعزيز استدامة المقاولات المستفيدة.

04 تفعيل دور شركات التنمية الجهوية

يتم تدبير نسبة مهمة من الاستثمارات المرتبطة بمشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة عن طريق آلية شركات التنمية الجهوية، مما يعزز الحكامة المحلية ويساهم في مأسسة المبادرات.

05 تخطيط محكم للمبادرات

تتميز مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة بتحديد واضح للأهداف والإجراءات العملية وكذلك آليات التدبير والحكامة، بشكل يفوق المعدلات الملاحظة على المستوى الوطني في هذه الجوانب، وهو ما يدعم تخطيطاً محكماً وتدبيرا فعالا للمبادرات.

مجالات لتجويد الأداء: تعزيز التنوع في أشكال الدعم وتعبئة أكبر للقطاع الخاص

رغم الجهود المبذولة في مجال دعم المقاولات، فإن الجهة تواجه عدة تحديات تستدعي اهتماماً أكبر لضمان تكامل واستدامة أفضل لمبادرات الدعم، وتعزيز أثرها الإيجابي.

01 مشاركة محدودة للفاعلين الاقتصاديين

في مقابل الحضور القوي للفاعلين المؤسساتيين ولجمعيات المجتمع المدني في مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة، لا تزال مشاركة الفاعلين الاقتصاديين محدودة، مما يقلل من تنوع المقاربات في هذه المشاريع ويحد من أثرها على النسيج المقاولاتي المحلي.

02 ممارسة محدودة لبعض الاختصاصات الجهوية المرتبطة بمجال دعم المقاولات

لا تزال بعض الاختصاصات الذاتية، مثل تهيئة الطرق والمسالك السياحية وإنعاش الأنشطة غير الفلاحية في المناطق القروية، غير مفعلة بالشكل الأمثل، مما يحد من فرص تنويع مشاريع دعم المقاولات وتعزيز أثرها على الاقتصاد الجهوي.

03 تنوع محدود في أشكال الدعم الممنوح

يتركز الدعم المقدم على بعض أنواع المساعدة، بينما يتم إهمال أنواع أخرى، مثل تطوير رأس المال البشري ودعم الابتكار، مما يحد من التأثير الشامل للمبادرات.

04 الحاجة إلى تفعيل آلية الصناديق الجهوية

تشير المعطيات إلى محدودية تفعيل آلية الصناديق الجهوية، مما يعكس إمكانيات غير مستغلة بالشكل الأمثل في تعبئة الموارد وتعزيز قدرة الجهة على تفعيل اختصاصاتها.

05 الحاجة إلى تفعيل آليات تحليل الممارسات والاستفادة من التجربة

رغم الأداء الجيد في مجالي التتبع والتقييم، تحتاج الجهة إلى منصات مخصصة لتبادل الخبرات واستغلال الدروس المستخلصة من المشاريع السابقة، من أجل تقوية فرص التعلم المؤسساتي واستدامة المشاريع المستقبلية.



البوابة الوطنية للجماعات الترابية

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