المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

العيون الساقية الحمراء

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

سلسلة دراسات

جهة العيون الساقية الحمراء
Région de Laâyoune
Sakia El hamra

2023

المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

العيون الساقية الحمراء

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

جهة العيون الساقية الحمراء
Région de Laâyoune
Sakia El hamra

2023

صدر في نفس السلسلة:

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة طنجة تطوان الحسيمة
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة الشرق
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة الرباط سلا القنيطرة
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة الدار البيضاء سطات
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة فاس مكناس
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة بني ملال خنيفرة
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة مراكش آسفي
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة درعة تافيلالت
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة سوس ماسة
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة كلميم واد نون
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة الداخلة وادي الذهب

الإيداع القانوني: 2025MO4175
ر د م ك: 978-9920-8558-4-6
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 III»، وذلك في إطار تفعيل الجهوية المتقدمة. ويندرج في سياق برنامج «أغورا 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 العيون الساقية الحمراء 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

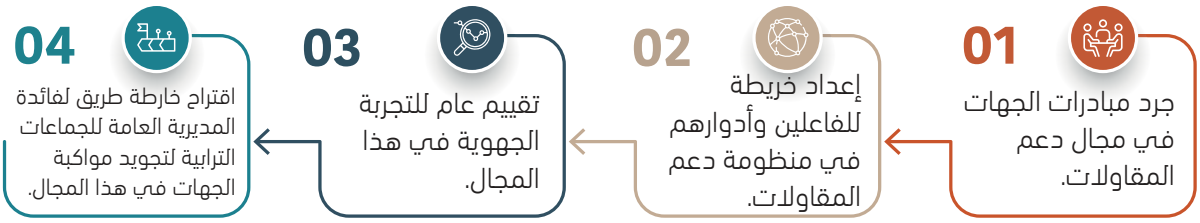
في إطار المجهودات المبذولة للرقي بمنظومة الحكامة الترابية ولإرساء آليات مؤسساتية جديرة بتحقيق الأهداف المنشودة من ورش الجهوية المتقدمة، أعطى القانون التنظيمي رقم 111.14 الصادر في 7 يوليو2015 للجهات اختصاصات موسعة، ذاتية أو مشتركة مع الدولة، لتعزيز استقلاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المحلية.

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%

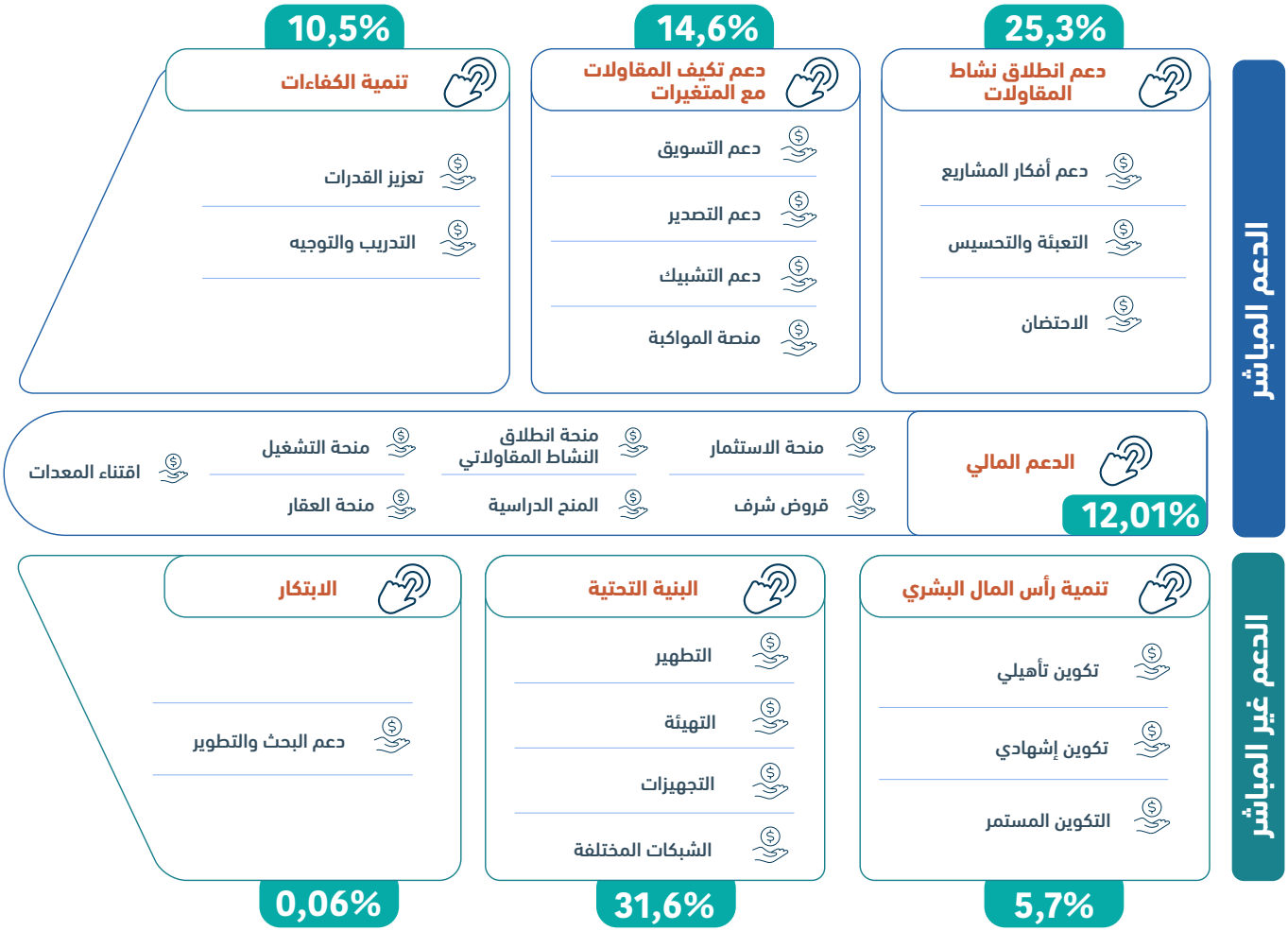
*يعتمد التحليل على الاتفاقيات المؤشر عليها خلال الفترة 2015-2023.

**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.

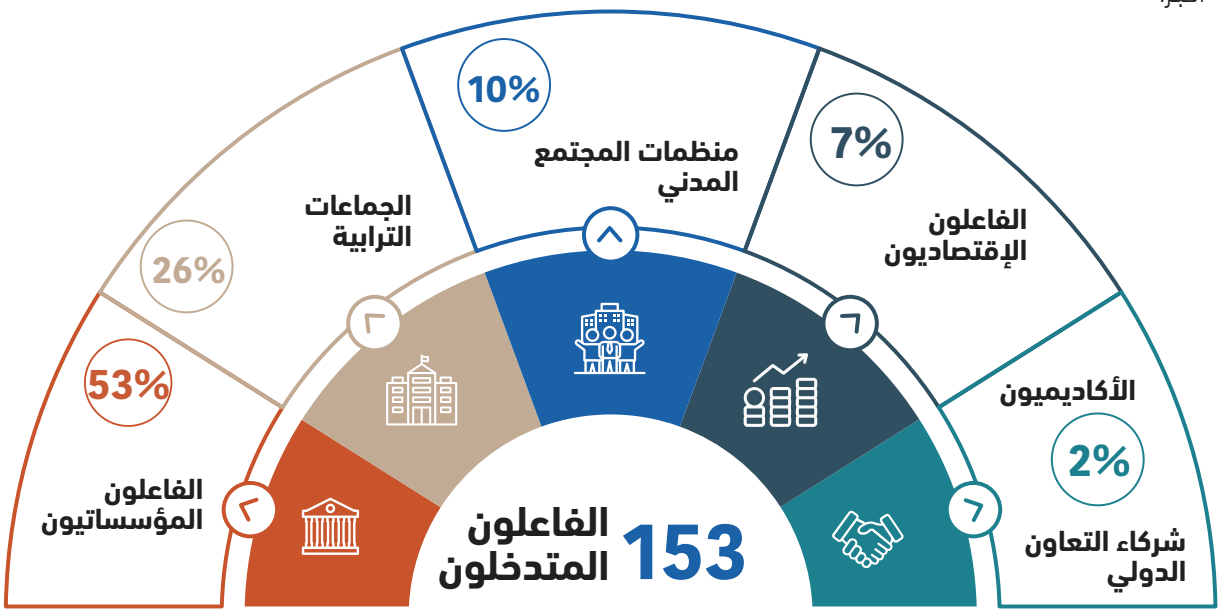


1.3. خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة: نبذة عامة

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 العيون الساقية الحمراء في مجال دعم المقاولات

2.1. أهم المؤشرات والتوجهات

استثمارات موجهة نحو تطوير البنية التحتية ودعم انطلاق نشاط المقاولات

في إطار جهودها في مجال دعم المقاولات، أطلقت جهة العيون-الساقية الحمراء 12 مشروعاً لدعم المقاولات منذ سنة 2015، وهو عدد يقل عن المعدل الوطني البالغ 26 مشروعاً. إلا أن إجمالي الميزانية المخصصة لهذه المشاريع والبالغ 1.127 مليار درهم، يقترب نوعا ما من المعدل المسجل على المستوى الوطني والذي يناهز 1.6 مليار درهم. وبخصوص مصادر التمويل، بلغت مساهمة مجلس الجهة في مجموعها 0.6 مليار درهم أي بنسبة 54% من مجموع الموارد التي تمت تعبئتها في هذا الصدد، وهي نسبة تتجاوز المعدل المسجل وطنيا، بينما ساهم الشركاء بما نسبته 46% من التمويلات.

من جانب آخر، تميزت مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة بالحفاظ على توازن ملحوظ بين دعم التشغيل ودعم ريادة الأعمال، وهو ما يعكس استراتيجية متوازنة لتعزيز التنمية. أما على صعيد التوجه القطاعي لمبادرات دعم المقاولات، فيتبين أن إجراءات الدعم الموجهة لأنشطة قطاع الصناعة والصناعة التقليدية حظيت بالأولوية من حيث حجم الموارد المخصصة، تليها إجراءات الدعم المرتبطة بالقطاع الأولي (خاصة الصيد البحري)، بالإضافة إلى بعض إجراءات الدعم العامة التي لا ترتبط بقطاع معين. في المقابل حظي قطاع التجارة والخدمات باهتمام أقل. أما فيما يتعلق بأشكال الدعم الممنوح للمقاولات، فقد تم إعطاء الأولوية لدعم تطوير البنية التحتية بتخصيص نسبة 39% من الموارد المرصودة لهذا المحور، يليه دعم انطلاق نشاط المقاولات بنسبة 28%. ومن ناحية أخرى، ركزت التدخلات الجهوية في مجال دعم المقاولات بشكل رئيسي على مرحلة ما بعد إحداث المقاولة، خاصة ما يتعلق بالتطوير والتسريع، مع اهتمام أقل بمرحلة ما قبل الإحداث. وبالإضافة لذلك، يتم أيضا تقديم أشكال عامة من الدعم تغطي مراحل مختلفة من الدورة المقاولاتية دون تمييز.

وبالنسبة لطبيعة المقاولات المستهدفة، توزعت الاستثمارات بشكل متوازن بين دعم المقاولات الكبرى ودعم المقاولات الاجتماعية (خاصة التعاونيات)، في حين تأتي المقاولات الفردية (المقاولون الذاتيون والأنشطة المدرة للدخل) في مرتبة الثالثة. أما من حيث الفئات الاجتماعية المستهدفة، فيظل الجمهور العام هو الفئة المستهدفة الرئيسية بهذه المبادرات، دون تركيز واضح على فئات خاصة.

أما بخصوص آليات تنفيذ المشاريع، فقد اعتمدت الجهة بالدرجة الأولى على آلية التعاون متعدد الأطراف، مما يعزز العمل المشترك بين مختلف المتدخلين. وبالنسبة لآليات الإشراف والتتبع، فقد توزعت بشكل متوازن نسبيا بين لجان موسعة تضم ممثلي الأطراف الموقعة على الاتفاقيات بالإضافة لشركاء إضافيين بالنسبة لبعض المشاريع، وبين لجان محدودة تضم الموقعين على الاتفاقيات فقط بالنسبة لمشاريع أخرى.

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

الأداء العام

الشركاء المتدخلون	36	49	الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية	6	13	الاتفاقيات المبرمة	12	26
الاتفاقيات المنجزة	4	6	مساهمة الشركاء (مليار درهم)	0,52	0,84	مساهمة المجلس الجهوي (مليار درهم)	0,60	0,75

**محاور الدعم

أشكال الدعم		مرحلة الدعم		
الدعم المالي	8,9% 12,02%	ما قبل الإنشاء	18,5% 15,2%	
دعم انطلاق نشاط المقاولة	27,5% 25,3%	مرحلة مابعد الإحداث و مرحلة التطوير	70,8% 61,5%	
دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات	17,6% 14,6%	الصعوبة والتراجع	0% 3,08%	
تنمية الكفاءات	4,1% 10,5%	جميع المراحل دون تمييز	10,8% 20,2%	
البنية التحتية	39,2% 31,6%			
تنمية رأس المال البشري	2,7% 5,7%			
الابتكار	0% 0,07%			

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة		مجالات التدخل	
القطاع الفلاحي	28,5% 9,9%	الشغل ****	46,3% 38,8%
قطاعة الصناعة والحرف	36% 31,9%	إنشاء المقاولات وتطويرها	38,9% 40,7%
قطاع التجارة والخدمات	15,8% 29,5%	تحسين جاذبية المجال الترابي	14,8% 20,4%
جميع القطاعات دون تمييز	19,7% 28,5%		

**آلية القيادة

آليات التنفيذ		هيئات القيادة	
تم تنفيذه من خلال تعاون متعدد الأطراف	0,75 مليار درهم 6,02 مليار درهم	بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط	41,6% 17,2%
تم تنفيذه من خلال تدبير مفوض	0,38 مليار درهم 11,76 مليار درهم	بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين	58,4% 82,5%
		بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي	0% 0,17%

الأداء الجهوي — المعدل الوطني

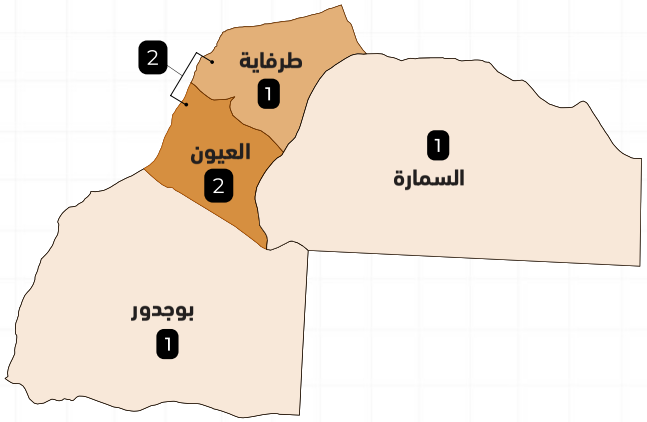
**اختيار المستفيدين

مجموعات المستفيدين المستهدفين		طبيعة المستفيدين المستهدفين	
العموم	100% 88,90%	المقاولات الكبرى	42,6% 21,1%
النساء	0% 2,15%	المقاولات الصغرى و المتوسطة	1% 22,9%
الشباب	0% 7,7%	الأشخاص الذاتيين	15,5% 24,8%
الأشخاص في وضعية إعاقة	0% 1,23%	التعاونيات	40,2% 16,1%
		جميع الأنواع دون تمييز	0,6% 14,9%

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

** النسبة المقدرة من الميزانية

***الدينامية الجهوية



الديناميكية الميزانية — عدد الاتفاقيات

*** يعتمد تحليل الديناميكية الجهوية على الاتفاقيات المخصصة للأقاليم (7/12)

**** 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 بالجهة

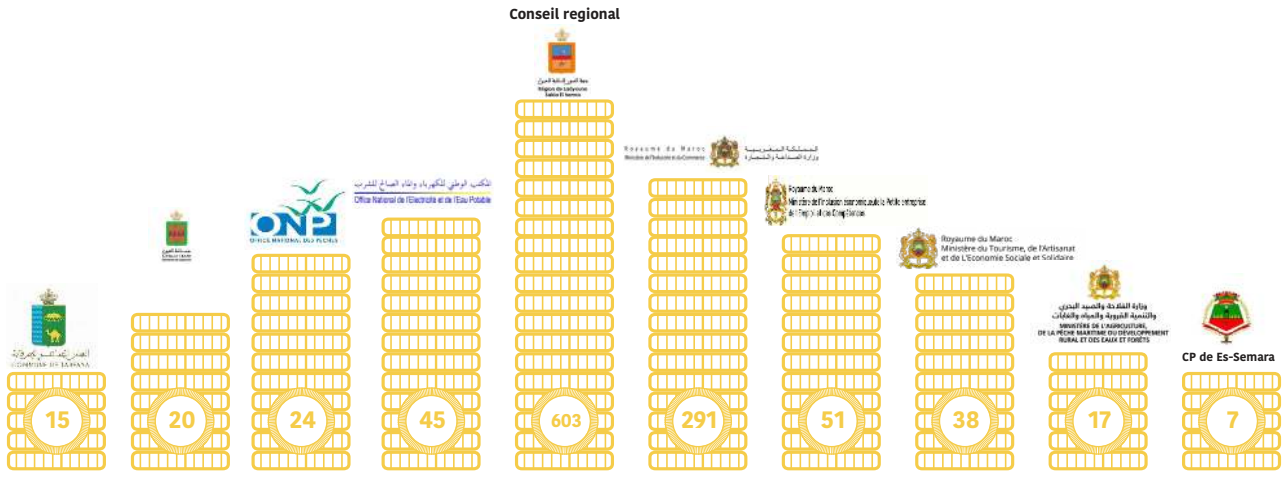
مشاركة ملحوظة للفاعلين المؤسساتيين والجماعات الترابية، مقابل غياب ملحوظ للفاعلين الاقتصاديين

تتميز مشاريع دعم المقاولات على مستوى جهة العيون-الساقية الحمراء بمشاركة قوية للفاعلين المؤسساتيين حيث تمثل هذه الفئة نسبة 57% من مجموع المتدخلين، وهي نسبة أعلى قليلاً من المعدل الوطني البالغ 55%. كما تلعب الجماعات الترابية دوراً مهماً بتشكيلها نسبة 27% من مجموع المتدخلين، متجاوزةً بقليل المعدل الوطني البالغ 25%. في المقابل، يلاحظ غياب تام للفاعلين الاقتصاديين والأكاديميين، وهو ما يمكن أن يحد من الابتكار وتنوع المقاربات في مشاريع دعم المقاولات.

وعلى مستوى المساهمات المالية، يُعد مجلس الجهة المساهم المالي الرئيسي بمبلغ يناهز مجموعه 603 ملايين درهم خلال الفترة المشمولة بالدراسة، تليه وزارة الصناعة والتجارة بمساهمة قدرها 291 مليون درهم. كما تساهم وزارة الإدماج الاقتصادي والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات والمكتب الوطني للماء والكهرباء بمساهمات مهمة نسبيا ناهزت 51 و45 مليون درهم على التوالي، مما يبرز التزامًا ماليًا قويًا من الشركاء العموميين في تمويل مشاريع دعم المقاولات بالجهة. هذا بالإضافة إلى مساهمات أقل من باقي الشركاء.

أما فيما يتعلق بالمساهمة غير المالية، فتتميز الجهة بتعبئة شاملة خلال مراحل تنفيذ المشاريع؛ حيث يشارك جميع الفاعلين بمساهمات متنوعة، تتراوح بين سكرتارية المشاريع والدعم التقني وكذلك تصريف أشكال الدعم المقررة. وفي المراحل الموالية للمشاريع والتي تشمل التقييم والتتبع وتسويق الخدمات، يشارك 95% من الفاعلين، وهي نسبة تتجاوز المعدل الوطني في هذا الخصوص والذي يبلغ 90%، مما ما يدل على اهتمام خاص باستدامة المبادرات، من خلال التتبع والتقييم والتسويق للمبادرات المتخذة. في المقابل، تظل المشاركة في المراحل الأولية لمشاريع الدعم، والتي تشمل التخطيط وتعبئة الموارد، أقل من المعدل الوطني، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز الانخراط المبكر للشركاء في هذه المشاريع.

اهم الشركاء حسب المساهمة المالية



المساهمة المالية (بالمليون درهم)

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

36 فاعل متدخل

5 منظمات المجتمع المدني

21 الفاعلون المؤسساتيون

10 الجماعات الترابية



2.3. ممارسة الاختصاصات الجهوية المرتبطة بمجال دعم المقاولات

استثمرت جهة العيون-الساقية الحمراء حوالي نصف الموارد المرصودة لمبادرات دعم المقاولات في مشاريع مرتبطة بتوطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية، وهو ما يعكس اهتماماً قوياً بإرساء البنية التحتية اللازمة لتطوير المقاولات المحلية. كما تُبرز الاستثمارات الكبيرة في مجال «جذب الاستثمارات» توجهاً استراتيجياً نحو تعزيز النمو الاقتصادي من خلال توفير تحفيزات للمستثمرين. وعلى الرغم من أن الاستثمارات في المشاريع المرتبطة بمجال «إنعاش الاقتصاد الاجتماعي» لا زالت متواضعة، إلا أنها تشير إلى التزام متنامي بالبعد الاجتماعي والتضامني لهذه الاستثمارات. أما في مجال الاختصاصات المشتركة، فقد أعطت الجهة اهتماما واضحا لمجال «التشغيل»، وهو ما يعكس رغبة في تحفيز سوق الشغل كوسيلة لتعزيز التنمية الاقتصادية وتحسين ظروف العيش.

في المقابل، ورغم الفرص التي تتيحها اختصاصات أخرى لإطلاق مبادرات متنوعة لفائدة المقاولات، إلا أنها لا تزال غير مفعلة بشكل كافٍ، ومن هذه الاختصاصات مجال «دعم المقاولات» بحد ذاته، وكذلك اختصاص «تهيئة الطرق والمسالك السياحية في العالم القروي»، و«تعزيز أسواق الجملة الجهوية»، و«إحداث مناطق الأنشطة التقليدية والحرفية»، و«إنعاش الأنشطة غير الفلاحية في المناطق القروية»، و«التنمية المستدامة»، و«تحسين التنافسية»، بالإضافة إلى «البحث العلمي التطبيقي». وهو ما يسلط الضوء على الحاجة لتوسيع نطاق تفعيل هذه الاختصاصات لتعزيز التنمية الاقتصادية للجهة وتحقيق تأثير أكثر تكاملا للمبادرات الداعمة للمقاولات.



2.4. تحليل تجربة الجهة

2.4.1. ملاءمة المبادرات مع التوجهات الاستراتيجية للجهة

انسجام استراتيجي مع برنامج التنمية الجهوية مع تحديات فيما يتعلق باستهداف فئات ومناطق مختلفة

حظيت مشاريع دعم المقاولات بجهة العيون-الساقية الحمراء بمستوى جيد من التكامل مع استراتيجية الجهة. حيث تم إدراج 59% من الاستثمارات المرتبطة بهذه المشاريع ضمن برنامج التنمية الجهوية، وهي نسبة تتجاوز قليلاً المعدل المسجل على المستوى الوطني بهذا الخصوص. ورغم ذلك، يتبين أن هناك بعض التباين النسبي بين برنامج التنمية الجهوية وبين اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات فيما يتعلق بتوزيع الموارد حسب القطاعات الاقتصادية المستهدفة، وكذلك حسب محاور الدعم الموجه للمقاولات، مما يشير إلى الحاجة لجهود إضافية من أجل تجويد درجة الانسجام الاستراتيجي في هذه المجالات.

ومن ناحية أخرى، يتبين أن مشاريع دعم المقاولات الموجهة خصيصا للأقاليم وللمناطق القروية، وكذلك المشاريع الموجهة حصرا للمقاولين الشباب وللمقاولات النسائية، لا زالت تمثل نسبة محدودة من مجموع مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة، وهو ما يبرز الحاجة إلى توجيه الجهود نحو تبني مقاربة أكثر استحضارا للأبعاد الترابية والاجتماعية لمشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة.

من جانب آخر، تتميز جهة العيون-الساقية الحمراء بأداء متميز فيما يخص جودة صياغة اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات، حيث تشتمل غالبية الاتفاقيات على أهداف واضحة وإجراءات عملية تفصيلية. كما أن آليات التدبير والحكامة محددة بوضوح كاف. هذا الأداء يتجاوز المعدلات الوطنية المتعلقة بهذه الأبعاد، مما يدعم تدبيرًا أكثر فعالية ونجاعة للمشاريع.

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)	59%	55%
الانسجام القطاعي (معدل الميزانية المخصصة)	13%	14,7%
انسجام مجالات التدخل (معدل الميزانية المخصصة (التوظيف، وريادة الأعمال، والتنمية الترابية)	41%	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)	14%	31%
العدالة المجالية (وزن ميزانية المشاريع المخصصة للمناطق القروية)	0%	10%
إدماج الشباب (وزن الميزانية المخصصة للمشاريع المخصصة للشباب)	0%	8%
إدماج المرأة (وزن ميزانية المشاريع المخصصة لدعم المقاولة النسائية)	0%	2%
جودة الاتفاقيات المبرمة		
تحديد آثار الاتفاقية (نسبة الاتفاقيات ذات الأهداف الواضحة)	79%	75%
تحديد محاور التدخل (نسبة المشاريع ذات التخطيط الواضح)	65%	55%
تحديدالميزانية نسبة الاتفاقيات التي تشتمل على تفصيل دقيق للميزانية	40%	40%
تحديد ميكانيزمات التدبير نسبة الاستثمارات التي تعتمد على دفاتر تحملات	95%	58%

2.4.2. فعالية الجهود المبذولة

استمرارية ملحوظة في الدعم مقابل وجود حاجة إلى تجويد معدل الإنجاز

تبرز بعض التحديات فيما يتعلق بالإنجاز الكلي للاستثمارات المرتبطة بمشاريع دعم المقاولات على مستوى جهة العيون الساقية الحمراء، حيث يشير معدل إنجاز المشاريع إلى مستوى أداء أقل من المعدل الوطني في هذا الجانب، مما يشير إلى صعوبات إجرائية فيما يتعلق بعملية تنفيذ هذه المشاريع.

في المقابل، تتميز مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة باستمرارية ملحوظة للدعم تتمثل في تغطية إجراءات الدعم لمراحل التدخل ما قبل وما بعد إحداث المقاولة بشكل متوازن نسبيا. كما أن حجم الاستثمار في خدمات المواكبة وتعزيز قدرات المقاولات المستهدفة، يُبين أيضاً مستوى أداء قريبا من المعدل الوطني، مما يضمن دعماً متواصلا للمقاولات المستفيدة.

من ناحية أخرى، يتبين أن أشكال الدعم تتمتع بقدر كاف من التنوع، حيث إن توزيع الاستثمارات بين أشكال الدعم المباشر وأشكال الدعم غير المباشر يبدو ملائما مقارنة بالأداء المسجل على المستوى الوطني. كما أن نطاق الدعم يعتبر أيضا من نقط القوة في تجربة الجهة في مجال دعم المقاولات، حيث هناك تغطية متوازنة لأنواع مختلفة من المقاولات المستفيدة.

أما فيما يتعلق بكثافة الدعم، فيتجاوز معدل الاستثمار لكل مبادرة بالجهة 94 مليون درهم، وهو رقم أكبر بكثير من المعدل الوطني، مما يشير إلى وجود إمكانيات لزيادة عدد المبادرات لدعم المقاولات، بهدف تحقيق توازن أفضل بين عدد المبادرات والموارد المخصصة، والاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات المتنوعة للمقاولات.

المؤشرات

	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
الفعالية الإجرائية		
وزن ميزانية المشاريع المنجزة	0,4%	15%
متوسط مدة إنجاز المشروع (بالسنوات)	2,7	1,7
استمرارية الدعم		
تغطية مراحل ما قبل الإنشاء وما بعده مؤشر تشتت قيم المخصصات المالية حسب مرحلة التدخل	0,28	0,27
وزن ميزانية خدمات المواكبة وبناء القدرات	22%	25%
تنوع وكثافة الدعم		
متوسط الاستثمار لكل مبادرة (بالمليون درهم)	93,9	62,2
تغطية أنواع المقاولات (مؤشر توزيع المخصصات حسب النوع)	0,09	0,09

2.4.3. استدامة عملية دعم المقاولات

استدامة مدعومة بدور فعال لمجلس الجهة، مقابل وجود حاجة لتعزيز دور شركات التنمية الجهوية والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع

فيما يتعلق بآليات تنفيذ المشاريع، أظهرت الجهة تعبئة مؤسساتية محدودة مقارنة بالأداء الملاحظ على المستوى الوطني، حيث لم يتم تفعيل شركات التنمية الجهوية والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع في مجال تدبير مشاريع دعم المقاولات. كما أن نسبة التفويض للشركاء المحليين في هذا المجال تبقى أقل من المعدل الوطني، حيث لا تتجاوز الاستثمارات التي يقوم بتنفيذها شركاء محليون نسبة 34% من مجموع مشاريع دعم المقاولات. إضافة إلى ذلك، وحسب المعطيات المتوفرة فإنه لم يتم بعد تفعيل آليات الصناديق الجهوية في مجال دعم المقاولات، مما يحد من إمكانيات تعبئة الموارد وتنسيق الجهود في هذا المجال.

في المقابل، يبرز دور المجلس الجهوي في الدينامية التشاركية بشكل كبير، مما يعكس قدرة على تملك وتفعيل الاختصاصات الجهوية خاصة الذاتية منها. حيث تُبين المساهمة المالية بنسبة 55% في المشاريع المرتبطة بهذه الاختصاصات - وهي نسبة أعلى من المعدل الوطني - اهتماما ملحوظاً بهذه المجالات التي تعتبر أساسية في إطار تنزيل الجهوية المتقدمة.

أما فيما يتعلق بمراكمة التجربة واستخلاص الدروس من المشاريع التي يتم إطلاقها، فيُلاحظ أن تنظيم ورشات عمل في هذا الجانب من أجل تبادل التجارب وتثمين الممارسات الجيدة لا زال محدودا، إلى جانب ذلك، يتضح أن استخدام آليات تقييم المشاريع المنجزة بحاجة إلى اهتمام أكبر. وذلك من أجل تعزيز فرص التعلم من المبادرات السابقة ودعم استدامة عملية دعم المقاولات وتجويدها بشكل مستمر.

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
استثمار الآليات المؤسساتية المحلية في تنفيذ المشاريع		
حصة ميزانية المشاريع المُدارة من قبل شركات التنمية الجهوية	0%	7%
وزن ميزانية المشاريع التي تديرها الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع	0%	3%
وزن ميزانية المشاريع التي تم تفويض تنفيذها لشركاء محليين	34%	52%
وزن الصناديق الجهوية	0%	16%
مساهمات الشركاء في االمشاريع المرتبطة باختصاصات الجهة الذاتية والمشتركة		
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات الذاتية	55%	46%
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات المشتركة	46%	47%
آليات ترصيد التجربة		
نسبة المشاريع المستفيدة من تقييم ما بعد انتهاء المشروع	100%	75%
نسبة المشاريع المستفيدة من ورشات لترصيد التجربة	0%	5%

2.5. خلاصة: مكتسبات ومجالات لتجويد الأداء

مكتسبات: استثمارات موجهة بشكل استراتيجي مع تبني مقاربة مندمجة

جسدت مشاريع دعم المقاولات بجهة العيون-الساقية الحمراء التزاماً واضحاً بتعزيز البنية التحتية ودعم ريادة الأعمال، مما يعكس رؤية استراتيجية للتنمية الاقتصادية. كما تُبرز الجهة انسجاماً جيدا بين مشاريعها لدعم المقاولات وبين أهدافها الاستراتيجية، مع اعتمادها على إجراءات دعم مستمرة ومتنوعة.

المكتسبات

01 استثمارات كبيرة في البنية التحتية ودعم انطلاق نشاط المقاولات

أظهرت الجهة توازناً مهما في توزيع الاستثمارات بين تطوير البنية التحتية الاقتصادية ودعم انطلاق نشاط المقاولات، مع تركيز خاص على دعم ريادة الأعمال.

02 مشاركة ملحوظة للجماعات الترابية وللفاعلين المؤسساتيين

تبين خريطة الفاعلين المتدخلين في مشاريع دعم المقاولات بالجهة تمثيلية ملحوظة للفاعلين المؤسساتيين وللجماعات المحلية، مما يمكن أن يساهم في تعزيز الحكامة في هذا المجال.

03 تركيز على تطوير بيئة ملائمة لتنمية النسيج المقاولاتي المحلي

تم تخصيص جزء كبير من الاستثمارات لإحداث وتطوير مناطق الأنشطة الاقتصادية، وهو ما يمكن أن يساهم في دعم جاذبية الاستثمار ويعزز هيكلة النسيج المقاولاتي المحلي.

04 تخطيط إجرائي جيد لمشاريع دعم المقاولات

تتميز اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات بالجهة بصياغة واضحة للأهداف وتحديد مفصل لآليات الحكامة والقيادة، مما يسهم في تجويد تدبير المبادرات.

05 استمرارية ملحوظة للدعم الممنوح للمقاولات

تتميز إجراءات الدعم بتغطية جيدة للمراحل السابقة واللاحقة لإحداث المقاولات، مع توزيع متناغم للموارد على امتداد الدورة المقاولاتية، خاصة في مجال المواكبة المستمرة وتعزيز القدرات.

06 استثمار كبير في المشاريع المرتبطة بالاختصاصات الذاتية للجهة

أظهرت الجهة اهتماما واضحا بتفعيل اختصاصاتها الذاتية من خلال مساهمتها المالية بنسبة تتجاوز النصف في المشاريع ذات الصلة، مما يعزز ممارستها لهذه الاختصاصات.

مجالات لتجويد الأداء: تحسين استهداف مناطق وفئات اجتماعية مختلفة ومأسسة آليات الاستفادة من التجربة.

رغم الجهود المبذولة في عدة جوانب، تواجه تجربة الجهة في مجال دعم المقاولات بعض التحديات التي تتعلق بإدماج فئات اجتماعية مختلفة وتفعيل بعض الآليات الجهوية من أجل مأسسة واستدامة عملية دعم المقاولات:

01 ضرورة تعزيز منظومة المتدخلين عبر حضور أكبر للفاعلين الاقتصاديين والأكاديميين

لا تزال تمثيلية الفاعلين الاقتصاديين والأكاديميين دون التوقعات، مما قد يساهم في الحد من الابتكار والتنوع في المقاربات في مجال دعم المقاولات.

02 استهداف محدود لبعض الفئات الاجتماعية

يظل الدعم الموجه خصيصا للمقاولين الشباب وللمقاولات النسائية وللمناطق القروية وللأقاليم أقل من المعدلات المسجلة على المستوى الوطني في هذه الجوانب، مما يستدعي إعادة توجيه بعض الجهود نحو مبادرات أكثر تكيفا مع حاجيات هذه المناطق والفئات.

03 محدودية المشاركة في مراحل تخطيط المشاريع والتعبئة لها

تُسجل الجهة مشاركة محدودة للفاعلين في تصميم المشاريع والتخطيط لها، وهو ما يبرز الحاجة لتعبئة مبكرة من أجل إشراك عدد أكبرمن الفاعلين منذ المراحل الأولى لإطلاق مشاريع دعم المقاولات.

04 معدل إنجاز محدود

تواجه الجهة تحديات في تنفيذ مشاريع دعم المقاولات، حيث تسجل أداء أقل من المعدل الوطني فيما يتعلق بالإنجاز الكلي للاستثمارات المرتبطة بهذه المشاريع.

05 الحاجة إلى تفعيل أكبر للآليات المؤسساتية المحلية

لم يتم بعد تفعيل دور شركات التنمية الجهوية أو الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع في تدبير مبادرات دعم المقاولات على مستوى الجهة، بالإضافة إلى ذلك، لا تزال نسبة المشاريع التي يتم تفويض تدبيرها للشركاء المحليين محدودة.

06 الحاجة إلى مأسسة آليات التعلم من التجربة وتطوير الممارسات

يتبين أن هناك حاجة إلى تفعيل آليات كفيلة بالبناء على التجربة الحالية وتطويرها عبر تعزيز آليات التقييم، وتنظيم ورشات تبادل التجارب وتثمين الممارسات الجيدة من أجل ضمان استدامة التجربة وتطورها المستمر.



البوابة الوطنية للجماعات الترابية

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