المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015
مراكش آسفي

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

سلسلة دراسات

جهة مراكش آسفي
Région Marrakech Safi

2023

المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015
مراكش آسفي

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

جهة مراكش آسفي
Région Marrakech Safi

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 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: 2025MO4177
ر د م ك: 978-9920-8558-6-0
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 مراكش آسفي 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

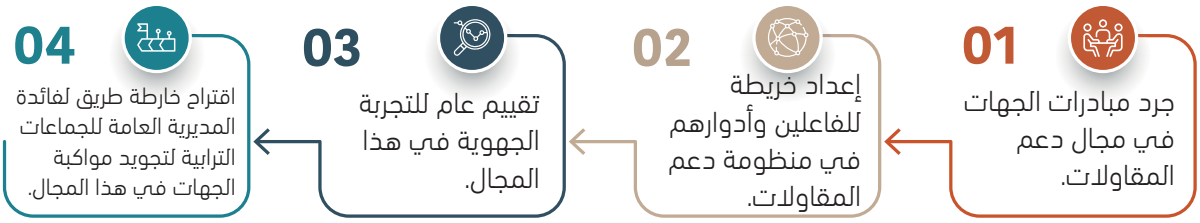
في إطار المجهودات المبذولة للرقي بمنظومة الحكامة الترابية ولإرساء آليات مؤسساتية جديرة بتحقيق الأهداف المنشودة من ورش الجهوية المتقدمة، أعطى القانون التنظيمي رقم 111.14 الصادر في 7 يوليو2015 للجهات اختصاصات موسعة، ذاتية أو مشتركة مع الدولة، لتعزيز استقلاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المحلية.

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

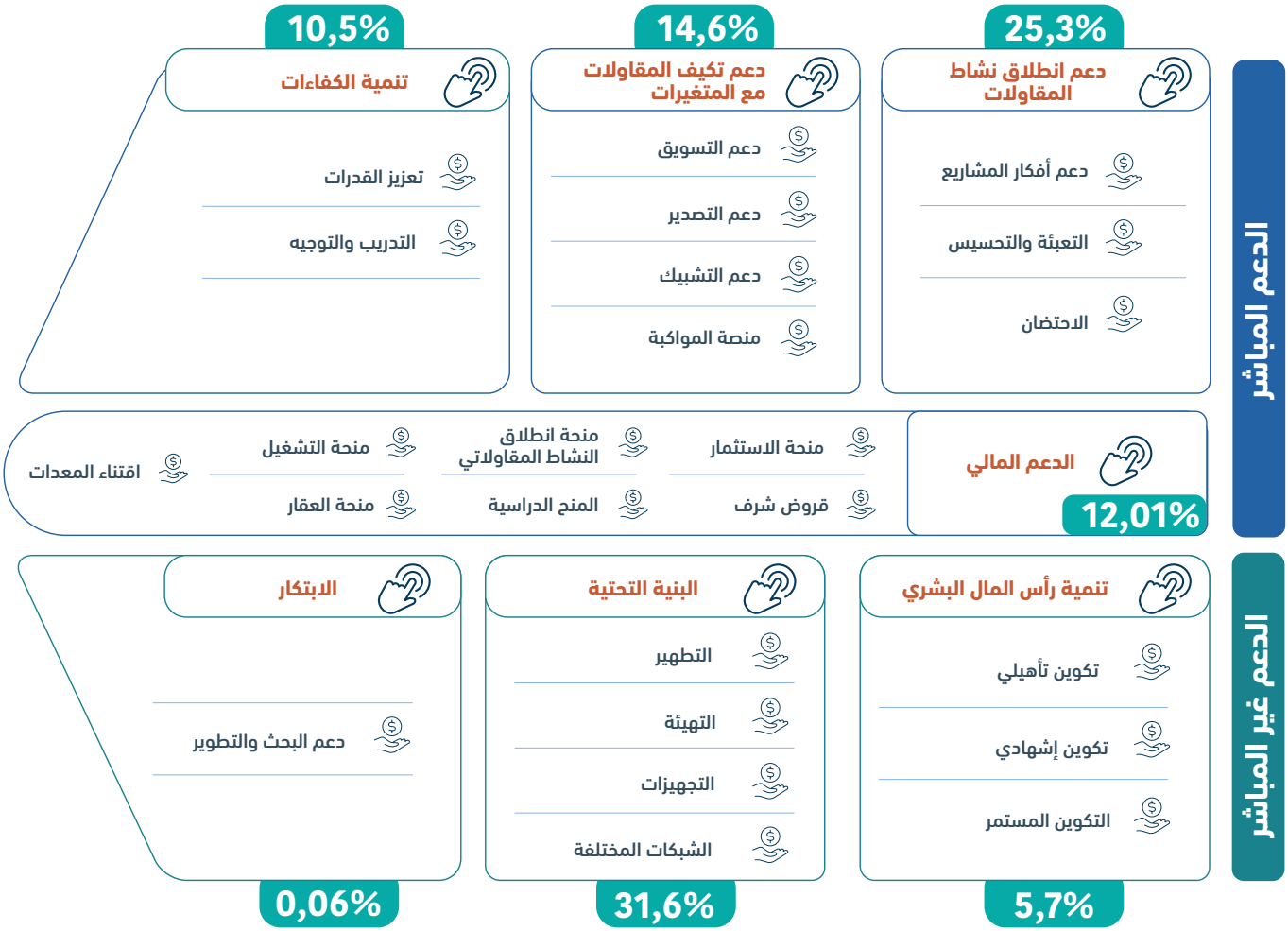
- المقاولات الكبرى: 21,8%
- المقاولات الصغرى و المتوسطة: 22,5%
- الأشخاص الذاتيين: 26%
- التعاونيات: 14,0%
- جميع الأنواع دون تمييز: 15,7%

*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.

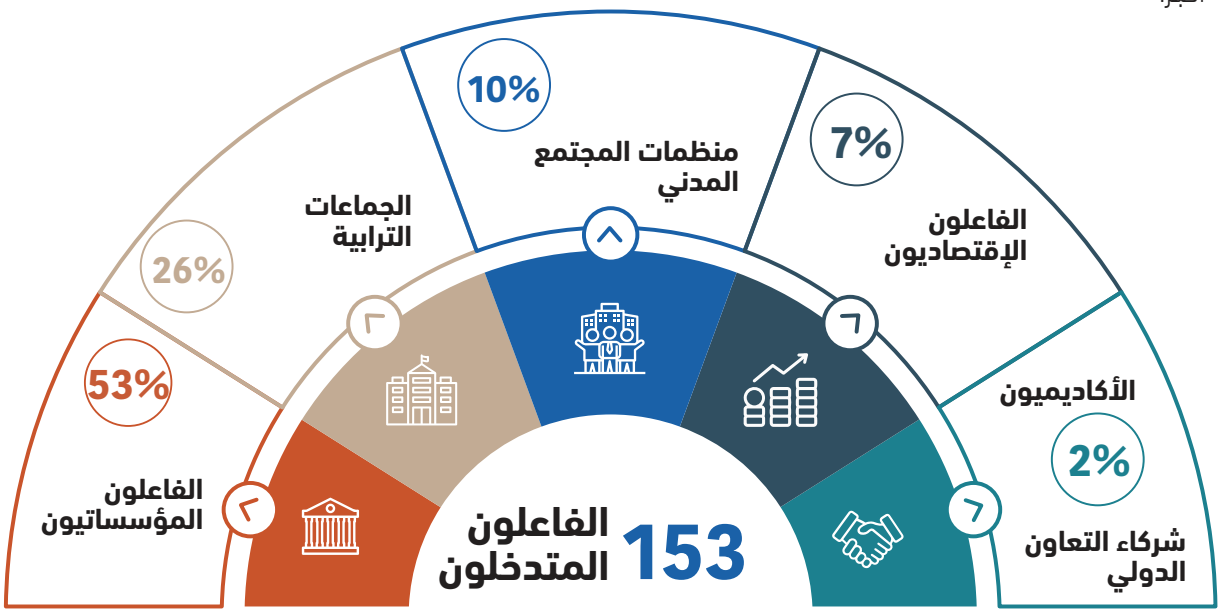


1.3. خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة: نبذة عامة

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 مراكش آسفي في مجال دعم المقاولات

2.1. أهم المؤشرات والتوجهات الجهوية في مجال دعم المقاولة

استثمارات في طور التعزيز مع تركيز على تطوير البنية التحتية ودعم إطلاق نشاط المقاولات

في إطار جهودها في مجال دعم المقاولات، أطلقت جهة مراكش-آسفي 18 مشروعا منذ سنة 2015، وهو رقم أقل بوضوح من المعدل المسجل على المستوى الوطني والذي يبلغ 26 مشروعا. وقد بلغ إجمالي الميزانية المخصصة لهذه المشاريع على مستوى الجهة 0.62 مليار درهم (مقابل معدل وطني يناهز 1.6 مليار درهم). أما مساهمة مجلس الجهة في تمويل هذه المشاريع فقد شكلت ما نسبته نسبة تصل إلى 42% (0.26 مليار درهم)، بينما تكفل شركاء الجهة بتمويل 58% من الاستثمارات، وهي نسبة تتجاوز قليلا المعدل الوطني البالغ 53%.

من ناحية أخرى، تتميز مشاريع دعم المقاولات باستهداف مجالين رئيسيين من مجالات التدخل مع نوع من التوازن بينهما، ويتعلق الأمر بدعم ريادة الأعمال (إحداث المقاولات وتطويرها) وتعزيز الجاذبية الترابية، مما يعكس سعيًا لتعزيز الدينامية الاقتصادية وجاذبية الجهة.

أما فيما يتعلق بالتوجه القطاعي لمبادرات الدعم، فيتبين أن هناك أيضا نوع من التوازن بين إجراءات دعم عامة لا ترتبط بقطاع اقتصادي معين وبين إجراءات دعم خاصة تتعلق أساسا بأنشطة الصناعة والصناعة التقليدية. بالإضافة إلى ذلك تحتل إجراءات الدعم الموجهة لتطوير البنية التحتية الأولوية في محاور الدعم الممنوح، حيث تمثل 50% من الاستثمارات، تليها إجراءات دعم إطلاق نشاط المقاولات بنسبة 29%. وتركز مبادرات الجهة بشكل رئيسي على تطوير وتسريع أداء المقاولات ما بعد إحداثها، مع حضور إجراءات أخرى عامة لا ترتبط بمرحلة معينة من مراحل الدورة المقاولاتية.

أما بالنسبة لطبيعة المستفيدين المستهدفين، فيتبين أن الجهة تعطي الأولوية بوضوح للمقاولات الصغيرة جدًا والصغرى والمتوسطة وكذلك الشركات الناشئة، ثم الأفراد (مقاولون ذاتيون، أنشطة صغيرة مدرة للدخل، حملة مشاريع...)

وبخصوص آليات تنفيذ المشاريع، تعتمد الجهة بشكل كبير على التفويض للشركاء المحليين والوطنيين، مما يعكس مقاربة قائمة على تصدير الخدمات. أما الإشراف على المشاريع وتتبع تنفيذها فيسند في الغالب إلى لجان خاصة موسعة تشمل الشركاء الموقعين على اتفاقيات المشاريع المعنية ومتدخلين معنيين آخرين عند الحاجة، وهو ما يعكس حكامة تشاركية وجماعية لمبادرات دعم المقاولات.

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

الأداء العام

الشركاء المتدخلون	38	49	الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية	14	13	الاتفاقيات المبرمة	18	26
الاتفاقيات المنجزة	6	6	مساهمة الشركاء	مليار درهم 0,36	0,84	مساهمة المجلس الجهوي	مليار درهم 0,26	0,75

**محاور الدعم

أشكال الدعم		مرحلة الدعم		
الدعم المالي	12,02% 0,6%	ما قبل الإنشاء	15,2% 2,1%	
دعم انطلاق نشاط المقاولة	25,3% 29,1%	مرحلة مابعد الإحداث و مرحلة التطوير	61,5% 50,3%	
دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات	14,6% 11,7%	الصعوبة والتراجع	3,08% 0%	
تنمية الكفاءات	10,5% 9%	جميع المراحل دون تمييز	20,2% 47,6%	
البنية التحتية	31,6% 49,6%			
تنمية رأس المال البشري	5,7% 0%			
الابتكار	0,07% 0%			

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة		مجالات التدخل	
القطاع الفلاحي	9,9% 1,1%	الشغل ****	38,8% 15,3%
قطاعة الصناعة والحرف	31,9% 42,1%	إنشاء المقاولات وتطويرها	40,7% 39,8%
قطاع التجارة والخدمات	29,5% 7%		
جميع القطاعات دون تمييز	28,5% 49,9%	تحسين جاذبية المجال الترابي	20,4% 44,9%

**آلية القيادة

آليات التنفيذ		هيئات القيادة	
تم تنفيذه من خلال تدبير مفوض		بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط	17,2% 0,6%
الصندوق الجهوي للنهوض بالاستثمار ودعم ريادة الأعمال والتشغيل	مليار درهم 0,62 مليار درهم 11,76	بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين	82,5% 99,4%
مليون درهم 600 مليار درهم 3,37		بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي	0,17% --

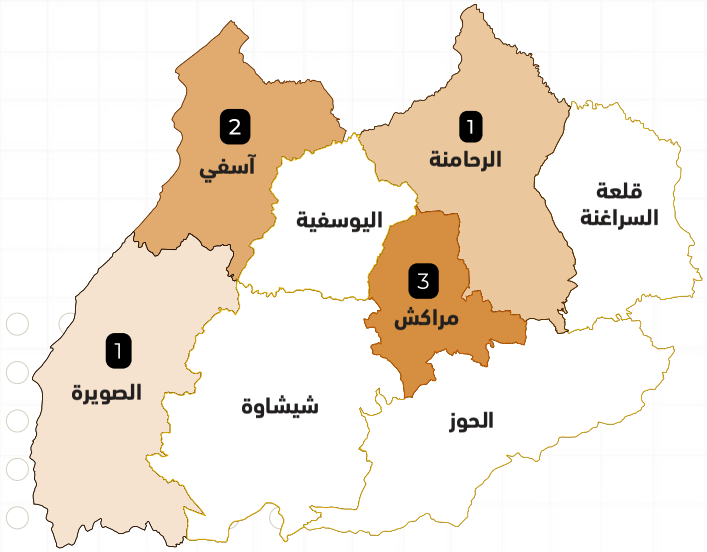
**اختيار المستفيدين

مجموعات المستفيدين المستهدفين		طبيعة المستفيدين المستهدفين	
العموم	88,90% 96,5%	المقاولات الكبرى	21,1% 18,5%
النساء	2,15% 1,8%	المقاولات الصغرى و المتوسطة	22,9% 50,6%
الشباب	7,7% 0,2%	الأشخاص الذاتيين	24,8% 27,9%
الأشخاص في وضعية إعاقة	1,23% 1,6%	التعاونيات	16,1% 3%
		جميع الأنواع دون تمييز	14,9% 0%

* 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 (7/18)

**** 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

الأداء الجهوي — المعدل الوطني

2.2. خريطة الفاعلين المشاركين

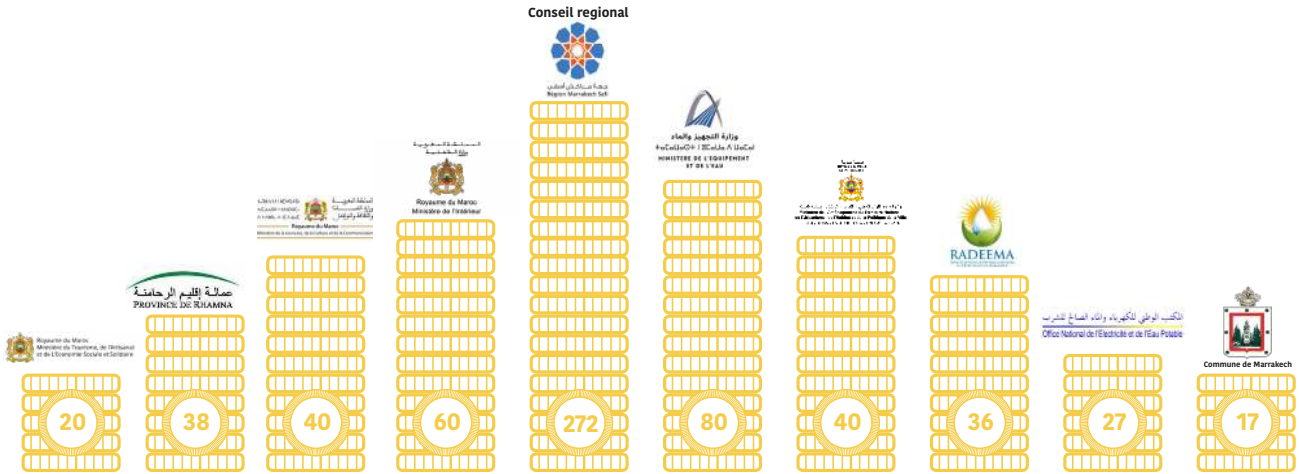
مشاركة مهمة من الفاعلين المؤسساتيين والاقتصاديين، ومساهمة محدودة نسبيًا للجماعات الترابية

يشارك في مشاريع دعم المقاولات بجهة مراكش-آسفي ما مجموعه 38 متدخلًا، وهو رقم أقل بوضوح من المعدل الوطني المسجل (49 فاعلًا). أما من حيث طبيعة المتدخلين، فيُلاحظ أن تمثيل الفاعلين الاقتصاديين (11%) والأكاديميين (5%) يتجاوز المعدلات الوطنية المسجلة في هذا المجال. كما أن حضور وكالات التعاون الدولي (5%) يتفوق أيضًا على المعدل الوطني. في المقابل، تمثل الجماعات الترابية 18% فقط من مجموع الفاعلين، وهو مستوى أقل من المعدل الوطني، مما قد يحد من فرص أخذ الخصوصيات المحلية بعين الاعتبار في مشاريع دعم المقاولات.

أما فيما يتعلق بالمساهمات المالية، فإن مجلس الجهة يُعد المساهم الرئيسي بمبلغ 272 مليون درهم، يليه الشركاء الآخرون وعلى رأسهم وزارة التجهيز والماء بمساهمة قدرها 80 مليون درهم. كما قدمت وزارة الداخلية ووزارة إعداد التراب الوطني مساهمات معتبرة ناهزت 60 مليون درهم، و40 مليون درهم على التوالي، إضافة إلى مساهمات من شركاء آخرين.

وعلى صعيد المساهمات غير المالية عبر مختلف مراحل مشاريع الدعم، يُلاحظ أن المشاركة في مرحلة التخطيط والتعبئة محدودة، حيث لا تتجاوز نسبة الفاعلين المنخرطين في هذه المرحلة 16% من مجموع المتدخلين، وهو رقم أقل بكثير من المعدل الوطني البالغ 29%. في المقابل، تُسجل الجهة تعبئة قوية للشركاء خلال مرحلة تنفيذ مشاريع دعم المقاولات، حيث تصل نسبة المشاركة إلى 97% من الفاعلين الذين يشاركون بمساهمات تقنية وتدبيرية متعددة. بالإضافة إلى ذلك، تعكس المشاركة الملحوظة لأغلب الفاعلين في التقييم والتتبع اهتمامًا خاصًا بضمان فعالية واستدامة المشاريع.

اهم الشركاء حسب المساهمة المالية



المساهمة المالية (بالمليون درهم)

خريطة الفاعلين المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

38 فاعل متدخل

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

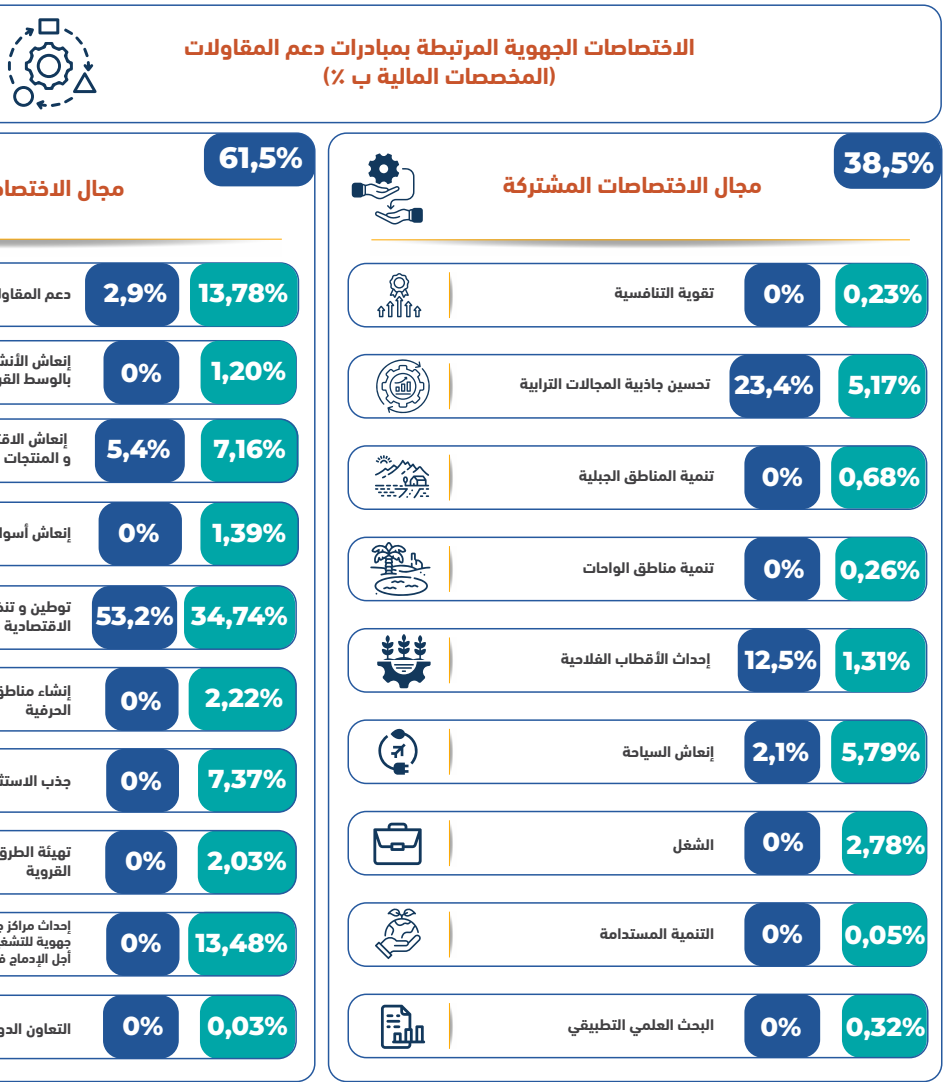


2.3. ممارسة الاختصاصات الجهوية المرتبطة بدعم المقاولات

بالمقارنة مع التوجه العام الملاحظ على المستوى الوطني، تتميز جهة مراكش-آسفي، في مجال ممارسة الاختصاصات الجهوية المرتبطة بمجال دعم المقاولات بمقاربة متوازنة نسبياً بين الاختصاصات الذاتية (61,5%) من الاستثمارات) والاختصاصات المشتركة (38,5%). ففي إطار الاختصاصات الذاتية، تركز الجهة على توطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية. كما تخصص بعض الاستثمارات لدعم المقاولات وإنعاش الاقتصاد الاجتماعي والمنتجات الجهوية. ورغم محدودية هذه الاستثمارات إلا أنها تساهم إلى حد ما في تنويع الاقتصاد الجهوي. أما في مجال الاختصاصات المشتركة، فتتميز الجهة بتخصيص نسبة مهمة من الاستثمارات لتحسين جاذبية المجالات الترابية وكذلك إحداث أقطاب فلاحية، مما يساهم في تعزيز قطاعات حيوية مثل السياحة والفلاحة.

في المقابل، تبين المعطيات المتوفرة أن ممارسة بعض الاختصاصات الأخرى تظل محدودة. ويمكن الإشارة في هذا السياق إلى اختصاصات ذاتية مهمة، مثل إحداث مراكز جهوية للتكوين، وإنعاش الأنشطة غير الفلاحية في العالم القروي، وكذلك إحداث مناطق للأنشطة التقليدية والحرفية، وتهيئة الطرق والمسالك السياحية القروية. بالإضافة إلى ذلك، تُعد بعض الاختصاصات المشتركة، مثل التنمية المستدامة، البحث العلمي التطبيقي، والتشغيل، غير حاضرة بشكل كبير مقارنة بالاختصاصات الأخرى.

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



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

2.4. تحليل التجربة الجهوية

2.4.1. ملاءمة مشاريع دعم المقاولات مع التوجهات الاستراتيجية للجهة

جهود ملحوظة لتجسيد مقاربة ترابية مقابل حدود في الأبعاد الاستراتيجية والاجتماعية لمشاريع دعم المقاولات

فيما يتعلق بمدى انسجام مشاريع دعم المقاولات مع التوجهات الاستراتيجية للجهة، تُظهر جهة مراكش-آسفي درجة محدودة من الانسجام بين هذه المشاريع وبين برنامج التنمية الجهوية، حيث تم إدراج 19% فقط من المشاريع ضمن هذا البرنامج، وهو رقم أقل بكثير من المعدل الوطني البالغ 55%. كما أن هذه النسبة المنخفضة من الإدماج تنعكس في فوارق معدلها 29% بين المخصصات المالية لمجالات التدخل (دعم التشغيل، دعم ريادة الأعمال، تعزيز الجاذبية الترابية) كما تم إدراجها في برنامج التنمية الجهوية وبين ما تم تحديده فعلياً في اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات بالنسبة لنفس هذه المجالات. من جهة أخرى، يظهر الانسجام القطاعي بمستوى معتدل نسبيا، حيث يوجد فارق بنسبة 19% بين المخطط له والمتعاقد عليه، مما يشير إلى جهود جزئية لتكييف المشاريع مع الأولويات القطاعية.

وبخصوص الأبعاد الترابية والمجالية لمشاريع دعم المقاولات، يتبين أن أداء جهة مراكش-آسفي متباين في هذا الإطار. حيث تم تخصيص 64% من الموارد التي تمت تعبئتها للمشاريع الموجهة لأقاليم الجهة، وهو ما يفوق بكثير المعدل الوطني البالغ 31%، ويعكس رغبة في تبني مقاربة ترابية. إلا أنه في المقابل لم يتم تخصيص أي مشروع لدعم المقاولات في المناطق القروية حصرا وإن كانت معظم المشاريع تتبنى استهداف الوسطين الحضري والقروي معا دون تمييز.

أما من ناحية استهداف فئات اجتماعية خاصة فقد تم توجيه موارد محدودة (2%) لدعم المقاولة النسائية خصيصا، في حين لم يتم استهداف المقاولين الشباب بدعم خاص رغم أن معظم المشاريع تتبنى مقاربة عامة لا تميز بين هذه الفئات. هذه المعطيات تكشف عن حدود واضحة في مراعاة احتياجات المناطق القروية والفئات الاجتماعية الخاصة.

وفيما يتعلق بجودة صياغة اتفاقيات مشاريع الدعم، يتبين أن 60% فقط من هذه الاتفاقيات تتضمن أهدافاً واضحة ومحددة بدقة، وهو ما يؤثر على عملية تقييم وتتبع نتائج المشاريع المنفذة. كذلك، فإن نسبة محدودة من الاتفاقيات تتضمن صياغة مفصلة للإجراءات وجداولها الزمنية. علاوة على ذلك، يتبين أن 13% فقط من مشاريع دعم المقاولات تتوفر على دفاتر تحملات خاصة، مما يعكس حاجة ملحة لتعزيز توثيق الالتزامات التعاقدية.

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)	19%	55%
الانسجام القطاعي (معدل الميزانية المخصصة)	19%	14,7%
انسجام مجالات التدخل (معدل الميزانية المخصصة (التوظيف، وريادة الأعمال، والتنمية الترابية)	29%	27,8%
توافق مجالات الدعم (معدل الميزانية المخصصة: التمويل والبنية التحتية والدعم، ...)	13%	12,8%
العدالة المجالية والمقاربة الدامجة		
العدالة الترابية (وزن المشاريع الإقليمية في الميزانية)	64%	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)	2%	2%
جودة الاتفاقيات المبرمة		
تحديد آثار الاتفاقية (نسبة الاتفاقيات ذات الأهداف الواضحة)	60%	75%
تحديد محاور التدخل (نسبة المشاريع ذات التخطيط الواضح)	53%	55%
تحديدالميزانية نسبة الاتفاقيات التي تشتمل على تفصيل دقيق للميزانية	42%	40%
تحديد ميكانيزمات التدبير نسبة الاستثمارات التي تعتمد على دفاتر تحملات	13%	58%

2.4.2. فعالية الجهود المبذولة

إنجازات ملحوظة مقارنة بالأداء العام الملاحظ على المستوى الوطني

فيما يتعلق بمعدل الإنجاز الكلي لمشاريع دعم المقاولات، قدمت جهة مراكش-آسفي أداءً متميزًا حيث تم تنفيذ 44% من الاستثمارات المرتبطة بهذه المشاريع بشكل تام، وهو ما يفوق المعدل الوطني البالغ 15%. بالإضافة إلى ذلك، تشير المعطيات إلى سرعة في التنفيذ، حيث يبلغ متوسط مدة الإنجاز سنة واحدة فقط، مقارنة بسنة ونصف كمعدل وطني، هذه المعطيات تعكس قدرة ملحوظة على التنفيذ.

أما فيما يتعلق باستمرارية الدعم وتغطيته لمراحل الدورة المقاولاتية، فإن مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة تتميز بتوزيع متوازن لإجراءات الدعم بين مرحلتي ما قبل وما بعد إحداث المقاولات. هذا التوزيع يعكس تغطية جيدة تسهم في استمرارية الدعم على امتداد دورة حياة المقاولات المستهدفة. في نفس الإطار، خصصت الجهة، لخدمات مواكبة وتعزيز قدرات المقاولات، نسبة من الموارد تقارب المعدل الوطني الملاحظ في هذا الجانب، وهو ما يجسد مستوى جيدا من الاستمرارية التي تعتبر أساسية لدعم نمو واستدامة المقاولات المستفيدة.

وبالنسبة لتنوع الدعم الممنوح، تحافظ الجهة على توازن ملحوظ بين أشكال الدعم المباشر وغير المباشر، حيث تخصص 50% من الاستثمارات لكل منهما. هذا التوازن يعكس رؤية شاملة تستهدف تلبية احتياجات متنوعة المقاولات المستهدفة. وكمثال على تنوع الدعم، يبرز مشروع «تطوير المنصة الصناعية الفلاحية في بنجرير» كنموذج في هذا الإطار، لأنه يجمع بين تطوير البنية التحتية وتثمين الأراضي وبين الدعم المباشر للمقاولات الكبرى في قطاع الصناعات الغذائية.

في المقابل، يتبين أن نطاق الدعم يبقى محدودا نسبيا لأن توزيع الموارد بين مختلف أنواع المقاولات المستفيدة يبدو أقل تناسقا، وهو ما يبرز الحاجة إلى توزيع مبني على اعتبارات استراتيجية مدروسة لتحسين الفعالية الشاملة للمبادرات.

أخيرًا، فيما يخص كثافة الدعم، تحتاج الجهة إلى تعزيز حجم الاستثمارات وزيادة عدد المبادرات لضمان توازن أكبر بين عدد المشاريع وجودة الدعم الممنوح بما يساهم في تجويد كثافة الدعم لتلبية متطلبات التنمية الجهوية.

المؤشرات

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
الفعالية الإجرائية		
وزن ميزانية المشاريع المنجزة	44%	15%
متوسط مدة إنجاز المشروع (بالسنوات)	1	1,7
استمرارية الدعم		
تغطية مراحل ما قبل الإنشاء وما بعده مؤشر تشتت قيم المخصصات المالية حسب مرحلة التدخل	0,25	0,27
وزن ميزانية خدمات المواكبة وبناء القدرات	21%	25%
تنوع وكثافة الدعم		
متوسط الاستثمار لكل مبادرة (بالمليون درهم)	34,4	62,2
تغطية أنواع المقاولات (مؤشر توزيع المخصصات حسب النوع)	0,11	0,09

2.4.3. استدامة عملية دعم المقاولات

الحاجة لتفعيل بعض الآليات المؤسساتية مع تعبئة أكبر للشركاء من أجل تعزيز استدامة المبادرات الجهوية

تواجه مبادرات دعم المقاولات في الجهة تحديات فيما يرتبط باستدامتها. تتمثل هذه التحديات في محدودية تفعيل بعض الآليات المؤسساتية في مجال تنفيذ مشاريع دعم المقاولات. حيث تُبين المعطيات المتوفرة أن مساهمة شركات التنمية الجهوية وكذلك الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع في تنفيذ هذه المشاريع تظل أقل من المعدل الوطني. في المقابل، تعتمد الجهة في تنفيذ مشاريعها على التفويض لشركاء محليين بشكل ملحوظ، حيث يتم تدبير 87% من الاستثمارات عن طريق هذه الآلية. وبخصوص تفعيل الصناديق الجهوية تتميز الجهة بتعبئة ملحوظة في هذا المجال، حيث تشكل هذه الآلية نسبة كبيرة من الموارد المرصودة لدعم المقاولات.

على صعيد الشراكات وعلاقتها باستدامة تجربة دعم المقاولات، يتبين أن مساهمة مجلس الجهة بنسبة 60% في تمويل مشاريع دعم المقاولات التي ترتبط باختصاصاته الذاتية يعكس قدرة جيدة على التحكم في هذه الاختصاصات. في المقابل، فإن حصر المساهمة في 14% فقط فيما يتعلق بتمويل المشاريع المرتبطة بالاختصاصات المشتركة يبرز الحاجة إلى تعزيز التعاون مع شركاء الجهة في هذا المجال.

أما بخصوص آليات ترصيد وتطوير التجربة، فيتبين أنها تستدعي تعزيزاً أكبر لتجويد عملية التعلم المؤسساتي من المشاريع السابقة. حيث تبين المعطيات المتوفرة أن تنظيم ورشات التفكير والتبادل بخصوص مشاريع دعم المقاولات تعتبر ممارسة نادرة على مستوى الجهة، وهو ما يحد من فرص التجويد المستمر للأداء في هذا المجال.

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	87%	52%
وزن الصناديق الجهوية	97%	16%
مساهمات الشركاء في االمشاريع المرتبطة باختصاصات الجهة الذاتية والمشتركة		
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات الذاتية	60%	46%
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات المشتركة	14%	47%
آليات ترصيد التجربة		
نسبة المشاريع المستفيدة من تقييم ما بعد انتهاء المشروع	72%	75%
نسبة المشاريع المستفيدة من ورشات لترصيد التجربة	6%	5%

* تتوفر الجهة على شركات التنمية الجهوية، ولكن وفقًا للمعطيات المقدمة، لا يتم إدارة أي من مشاريع دعم المقاولات من طرف هذه الهياكل

2.5. خلاصة عامة: مكتسبات ومجالات لتجويد الأداء

إنجازات متنوعة في ظل دعم مستمر للمقاولات وتنفيذ و وتيرة جيدة في التنفيذ

أظهرت الدراسة أن جهة مراكش-آسفي تمتلك عدداً من عناصر القوة في مجال دعم المقاولات تتمثل أساسا في الحضور القوي للمشاريع الموجهة للأقاليم، وفي تنوع أشكال الدعم وكذلك القدرة على الإنجاز:

المكتسبات

01 حضور قوي للمشاريع الإقليمية

تم تخصيص جزء كبير من الميزانية للمشاريع الموجهة للأقاليم، مما يعكس مقاربة ترابية مهمة، رغم أن مستوى استهداف الوسط القروي ما زال بحاجة إلى تعزيز.

02 ارتفاع معدل إنجاز المشاريع

تمكنت الجهة من الإنجاز الكلي نسبة مهمة من مشاريع دعم المقاولات مقارنة بالمعدل الوطني، مما يعكس قدرة جيدة على تحويل المبادرات المخطط لها إلى واقع ملموس.

03 مدة إنجاز جيدة للمشاريع

يبلغ متوسط مدة إنجاز المشاريع مستوى أسرع من المعدل الوطني، مما يشير إلى تنفيذ سريع يعزز من فعالية المبادرات ا لمختلفة .

04 توزيع متوازن للدعم بين مراحل ما قبل وما بعد إحداث المقاولة

تُبرز الجهة استمرارية ملحوظة في تقديم الدعم للمقاولات، من خلال توزيع الموارد المرصودة على مراحل دورة حياة المقاولة بشكل متوازن، بدءًا من الإحداث وصولاً إلى النمو والتسريع.

05 الاعتماد على الشركاء المحليين في تنفيذ المشاريع

تستفيد الجهة من مشاركة مكثفة للشركاء المحليين في تنفيذ المشاريع، مما يعزز من ترسيخ المبادرات على المستوى الترابي ويُسهم في استدامتها.

06 مساهمة مالية بارزة من مجلس الجهة في المشاريع المرتبطة بالاختصاصات الذاتية

يُظهر مجلس الجهة قدرة جيدة على التحكم في ممارسة اختصاصاته الذاتية من خلال مساهمته القوية في المشاريع المرتبطة بهذه الاختصاصات.

الحاجة إلى تعزيز الأبعاد الاجتماعية لمشاريع الدعم وانسجامها مع استراتيجية الجهة

على الرغم من المكتسبات التي تتمتع بها تجربة الجهة في مجال دعم المقاولات والتي تمت الإشارة إليها، فإن هناك عدداً من الجوانب تحتاج إلى تجويد، خاصة فيما يتعلق بالانسجام الاستراتيجي لمشاريع الدعم مع أولويات الجهة:

01 إدماج محدود لمشاريع دعم المقاولات في برنامج التنمية الجهوية

نسبة كبيرة من مشاريع دعم المقاولات لا تتماشى مع الأولويات المحددة في برنامج التنمية الجهوية، مما يكشف عن محدودية الانسجام الاستراتيجي مع أولويات الجهة.

02 إدماج اجتماعي غير كافي

بينت الدراسة أن المشاريع الموجهة خصيصاً للمناطق القروية، وللمقاولين الشباب، وكذلك للمقاولات النسائية تظل محدودة، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز استهداف هذه المناطق والفئات لتجويد أثر المبادرات.

03 نقص في توثيق المشاريع

من حيث صياغة مشاريع الدعم، تبين كذلك أن نسبة الاتفاقيات التي تتضمن أهدافاً واضحة، وميزانيات مفصلة، ودفاتر تحملات خاصة، تظل محدودة مقارنة بالأداء المسجل على المستوى الوطني ، مما يحد من سلاسة عملية تدبير المشاريع وتتبعها وتقييم نتائجها.

04 تفعيل محدود للآليات المؤسساتية

بينت المعطيات المتوفرة أن مشاركة شركات التنمية الجهوية، وكذلك الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع في تنفيذ مشاريع دعم المقاولات لا زالت محدودة، مما يقلل من قدرة الجهة على الاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها هذه الآليات لضمان استدامة المبادرات المتخذة.

05 مساهمة محدودة نسبيا في المشاريع المرتبطة بالاختصاصات المشتركة

تشير نسبة مساهمة الجهة في مشاريع دعم المقاولات المرتبطة ببعض الاختصاصات المشتركة إلى تعاون محدود مع الشركاء في هذا المجال.

06 تحسين آليات التعلم المؤسساتي من التجربة

تحتاج الجهة إلى مأسسة بعض آليات التعلم من التجربة مثل تنظيم ورشات عمل لتثمين التجارب وتبادل الرؤى حول الدروس المستخلصة من المشاريع السابقة، وذلك لتعزيز التعلم المؤسساتي وتجويد المبادرات المستقبلية.



البوابة الوطنية للجماعات الترابية

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