المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

جهة الشرق

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

سلسلة دراسات





2023

المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

جهة الشرق

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III



2023



جهة الشرق
RÉGION DE L'ORIENTAL

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

الإيداع القانوني: 2025MO4178
ر د م ك: 978-9920-8558-7-7
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 جهة الشرق 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

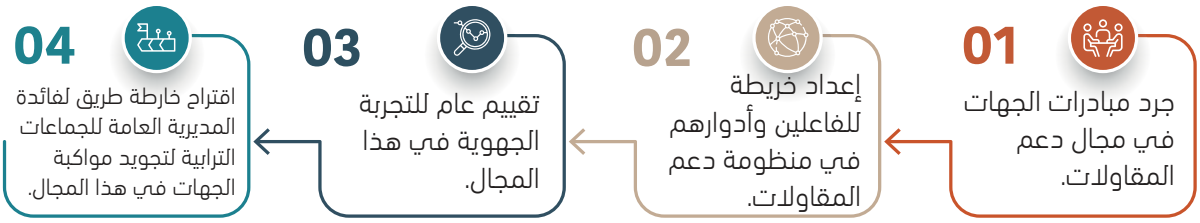
في إطار المجهودات المبذولة للرقي بمنظومة الحكامة الترابية ولإرساء آليات مؤسساتية جديرة بتحقيق الأهداف المنشودة من ورش الجهوية المتقدمة، أعطى القانون التنظيمي رقم 111.14 الصادر في 7 يوليو2015 للجهات اختصاصات موسعة، ذاتية أو مشتركة مع الدولة، لتعزيز استقلاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المحلية.

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

الخدمات المقدمة

- 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%

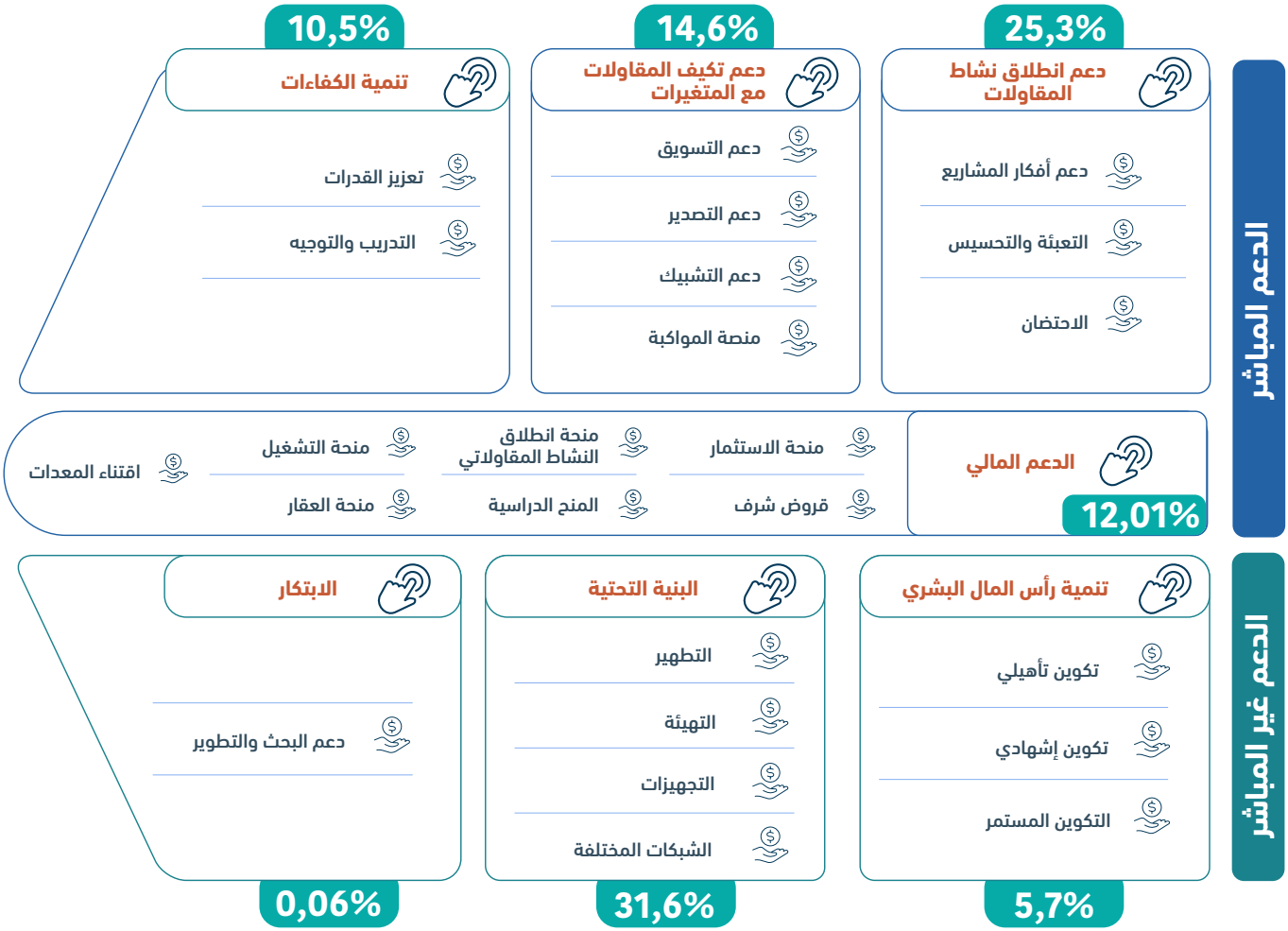
*يعتمد التحليل على الاتفاقيات المؤشر عليها خلال الفترة 2015-2023.

**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.

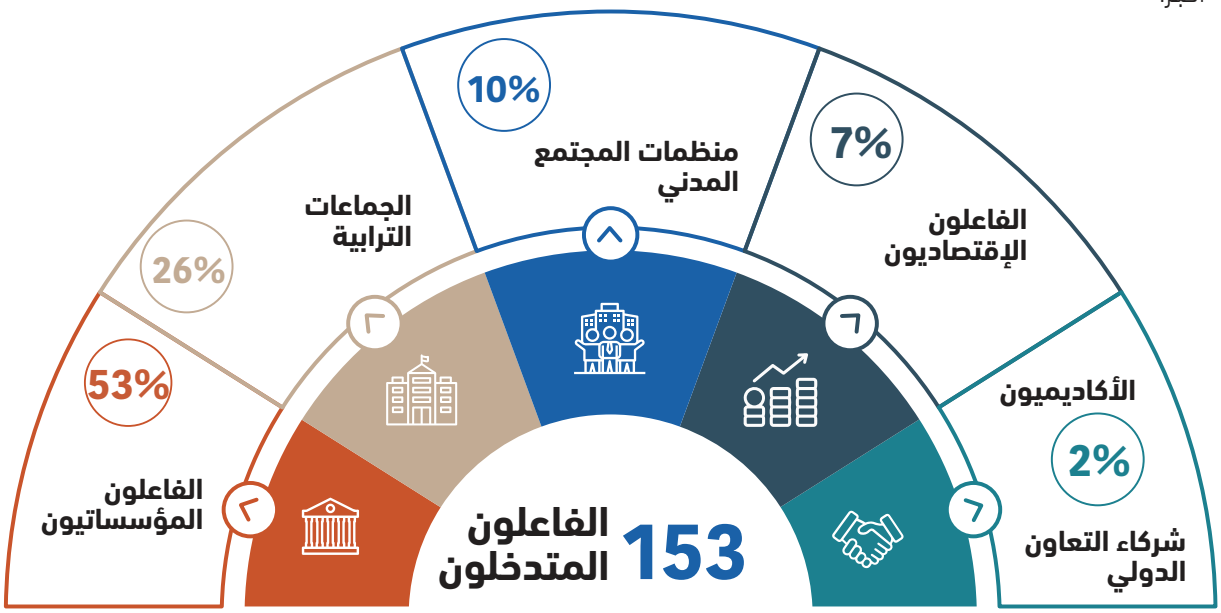


1.3. خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة: نبذة عامة

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 الاقتصاديين والأكاديميين وشركاء التعاون الدولي لا تزال محدودة، حيث تتراوح في المتوسط بين 7% بالنسبة للفاعلين الاقتصاديين 2 % لكل من الهيئات الأكاديمية ووكالات التعاون الدولي، وهذا يشير إلى الحاجة لتعزيز التعاون مع القطاع الخاص والشركاء الآخرين. أما بالنسبة لمشاركة جمعيات المجتمع المدني، فرغم كونها متوسطة (10%)، إلا أنها تظل ميزة نوعية لمشاريع دعم المقاولات ويمكن تعزيزها بشكل أكبر.



1- إجمالاً، هناك 441 فاعلاً على المستوى الوطني باحتساب جميع المتدخلين في كل الجهات. لكن عند احتساب بعض الفاعلين مرة واحدة فقط رغم وجودهم في كل الجهات (مجلس الجهة، المركز الجهوي للاستثمار، والولاية...) ينخفض العدد الإجمالي إلى 153.

[2] هذا المعدل لا يأخذ بعين الاعتبار المتدخلين المركزيين إلا مرة واحدة فقط، لأن كل فاعل منهم يتدخل في جهات متعددة. أما عند احتساب هؤلاء المتدخلين على مستوى كل جهة فإن المعدل الجهوي يصير في حدود 49 متدخلا، وهو المعدل الذي يمكن اعتماده مرجعا لتقييم حجم منظومة الشركاء في كل جهة.

1.4. نتائج تحليل التجربة على المستوى الوطني

مشاريع تتماشى بصفة عامة مع استراتيجية الجهة، مع وجود تحديات في الانسجام على المستوى الإجرائي

تمثل مشاريع دعم المقاولات التي تندرج بشكل مباشر ضمن برامج التنمية الجهوية 55٪ فقط من الاستثمارات التي تم إطلاقها في هذا المجال بين سنتي 2015 و2023. مما يطرح تساؤلات حول مدى توافق الإجراءات المتخذة مع أولويات الجهة. وبالرغم من ذلك، فقد أظهرت الدراسة انسجاما في مبادرات الدعم على المستوى القطاعي، حيث لا يتجاوز معدل الفرق بين المخصصات المتوقعة في برنامج التنمية الجهوية لكل قطاع والمخصصات الفعلية في اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات 10 نقاط مئوية، مما يعكس اهتمام الجهة و الجهود الملحوظة من طرفها لتكييف مشاريعها مع الأولويات المحددة مسبقا.

وعند التركيز على قطاعات معينة كالقطاع الصناعي، تظهر فوارق أكثر أهمية، إذ بلغ الفرق بين الميزانيات المقررة في برنامج التنمية الجهوية والمخصصات الفعلية في الاتفاقيات نسبة 21٪، مما يشير إلى وجود صعوبات في تنزيل الاستراتيجيات المقررة لهذا القطاع رغم الجهود المبذولة.

إجمالا، يعتبر مستوى الانسجام الاستراتيجي لا بأس به، في حين تواجه بعض الجهات أحيانًا صعوبات تحول دون تحويل أولوياتها وأهدافها إلى إجراءات ملموسة، مما يحد من فعالية مبادراتها لدعم المقاولات.

مشاريع طموحة لكنها تواجه تحديات عملية تحد من فعاليتها وأثرها

بين سنتي 2015 و2023، تم تنفيذ 15٪ من الاستثمارات المرتبطة بمبادرات دعم المقاولات بشكل كلي، مما يعكس بطء في تنزيل الإجراءات وتنفيذ الميزانيات المرصودة، ويرجع هذا البطء، في كثير من الأحيان، إلى تعقيدات مرتبطة بالمساطر الإدارية وبعض التأخيرات في تعبئة الموارد اللازمة وكذلك محدودية القدرات المؤسساتية. كما تبقى وثيرة تقدم إنجاز المشاريع قيد التنفيذ بطيئة نسبيا، حيث لا تزال العديد من المبادرات في مراحلها الأولية بعد عدة أشهر من إطلاقها.

من جهة أخرى، ورغم تزايد الطلب على برامج دعم المقاولات والمبادرات المقاولاتية، تظل النتائج المحققة دون المستوى المرجو، حيث لم يتجاوز عدد المستفيدين من المشاريع التي خصتها هذه الدراسة نسبة 52٪ من عدد المستفيدين المستهدف سلفا و42٪ فقط نسبة لعدد الطلبات المقدمة.
هذه النتائج تسلط الضوء على ضرورة تعزيز عمليات التخطيط والتتبع، وكذلك التقييم المستمر من أجل تسريع تنفيذ المشاريع وزيادة فعاليتها.

ميثاق الاستثمار: إطار تحفيزي لتعزيز الجاذبية الترابية والتنافسية الاقتصادية للجهات

يمثل ميثاق الاستثمار آلية مهمة من الدولة لتحفيز الجاذبية الاقتصادية للجهات، حيث هيأ المجال لتحقيق التكامل بين المبادرات الوطنية والجهوية من خلال آليات مبتكرة للدعم تتيح الجمع بين تحفيزات الدولة ومساهمات الجهات. بحيث سيمكن هذا الإطار التحفيزي، إلى جانب الجهود المبذولة من طرف الجهات، من رفع مستوى التنافسية الترابية للجهات في دعم المقاولات المحلية، ما من شأنه تحقيق الانسجام الاستراتيجي بين مختلف المبادرات المتخذة في هذا المجال والرفع من فعاليتها قصد بلوغ تنمية مستدامة ومتوازنة.

مبادرات مستدامة بحاجة إلى تكامل مؤسساتي أفضل وتعلم تنظيمي ممنهج

بالرغم من وجود بنيات وآليات مؤسساتية خاصة بالجهات، كشركات التنمية الجهوية والوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع، إلا أن مساهمتها في تنفيذ برامج دعم المقاولات لا يزال محدودا. في هذا المجال، لا تتجاوز نسبة الاستثمارات التي يتم تدبيرها من طرف شركات التنمية الجهوية 7%، فيما لا تتعدى نسبة المشاريع التي يتم تدبيرها من طرف الوكالات الجهوية 3%، الشيء الذي يحد من مستوى مأسسة عملية الدعم واستدامة المبادرات المتخذة في هذا الإطار.

بالموازاة مع ذلك، تمثل مساهمات الشركاء 53% من تمويلات البرامج الجهوية لدعم المقاولات، هذه النسبة التي تتجاوز النصف، تدل على توزيع الأعباء المالية بين مجالس الجهات وشركائها، لكنها تشير في نفس الوقت إلى وجود نوع من الاعتماد الزائد على الشركاء، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمشاريع المرتبطة بمجال الاختصاصات الذاتية للجهات. الأمر الذي يثير تساؤلات حول استدامة هذه المشاريع في حال خفض الشركاء لمساهماتهم.

بالإضافة إلى ذلك، لا يحظى الشق المتعلق بتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة بالاهتمام المطلوب، حيث تظهر المعطيات أن 5٪ فقط من المشاريع استفادت من ورشات عمل مخصصة للتفكير الجماعي والتعلم من التجارب السابقة. غير أن عدم التركيز على هذا الجانب يؤثر على نقل الخبرات والممارسات الجيدة بين المجالس الجهوية المتوالية، كما يحد من التجويد المستمر لمبادرات دعم المقاولات.

1.5. خلاصة: المكتسبات ومجالات لتجويد الأداء

يقدم تحليل تجربة دعم المقاولات في مختلف جهات المغرب نظرة شاملة حول المكتسبات التي يجب تعزيزها والتحديات التي يجب العمل على مواجهتها لتجويد مستوى فعالية واستدامة المبادرات الجهوية.

مكتسبات

01 تعبئة أطراف متعددة وحكامة تشاركية

تعزز المشاركة الواسعة للفاعلين الجهويين قدرة برامج الدعم على تلبية احتياجات المقاولات، ويؤكد ذلك إشراف لجان موسعة على أغلب المشاريع، الشيء الذي يسْهم في تعزيز الحكامة التشاركية والتعاون متعدد الأطراف.

02 اهتمام استراتيجي بالبنية التحتية

تم تخصيص اعتمادات مالية كبيرة لمشاريع البنية التحتية (المناطق الصناعية، الاقتصادية والحرفية)، مما يعكس رؤية تركز على هيكلة البيئة الاقتصادية المحلية.

03 كثافة ملحوظة لأنشطة الدعم

إن معدل الاستثمار البالغ 62 مليون درهم في كل مبادرة يبرز اهتماما ملحوظا، يشير أيضا إلى نوع من التوازن بين عمق وكمية إجراءات الدعم. هذا المؤشر يشكل مرجعاً لتقييم الأداء الجهوي في هذا المجال.

04 استهداف أنواع متعددة من المقاولات وتغطية مراحل مختلفة من دورة حياتها

تستهدف مبادرات الدعم مجموعة واسعة من أنواع المقاولات وتغطي مختلف مراحل دورة حياتها رغم إعطاء الأولوية لمرحلة ما بعد إنشاء المقاولة مباشرة.

05 ترسيخ تدريجي لدور الجهات من خلال ممارسة فعلية لاختصاصاتها

تمارس الجهات بشكل متزايد اختصاصاتها الذاتية بما تتيحه من إمكانيات لدعم المقاولات، مما يبرز قدرة مهمة على تلبية الاحتياجات المحلية وتنويع البرامج والمبادرات.

06 ميثاق الاستثمار دعامة للرفع من تنافسية الجهات ولتعزيز تجربتها في دعم المقاولات

يتيح ميثاق االستثمار للجهات فرصة استراتيجية لتعزيز تجربتها في مجال دعم المقاولات في ظل الالتقائية وانسجام تدخلات مختلف الفاعلين في هذا المجال.

مجالات لتجويد الأداء

01 التعاون مع القطاع الخاص

يظل التعاون مع القطاع الخاص محدودًا، مما يحد من الشراكات الاستراتيجية ومن تعبئة موارد وخبرات إضافية وكذلك من مستوى الابتكار في المشاريع والمبادرات المتخذة.

02 مقاربة ترابية واجتماعية بحاجة إلى تدقيق

يساهم النقص في المعطيات المفصلة التي تعكس الحاجيات وفقا للفئات الاجتماعية والمجالات الترابية في غياب رؤية دقيقة تخص المجالات الترابية المستهدفة وكذا الفئات الاجتماعية المستفيدة من برامج الدعم، الشيء الذي يحد من فعالية المبادرات المتخذة.

03 رؤية قصيرة المدى أحيانا مع تحديات مؤسساتية

أسهمت الأولوية المعطاة للمشاريع ذات النتائج الفورية والملموسة في محدودية الاهتمام بالمبادرات الاستراتيجية والطويلة المدى ذات المدى الطويل. تجاوز هذا الوضع يبقى رهينا بتطوير القدرات المؤسساتية و بالتغلب على الصعوبات المتعلقة بانسجام وتكامل المبادرات المتخذة.

04 عوائق تكنولوجية وتنظيمية

قلة استخدام التكنولوجيات الحديثة وضعف الاعتماد على الرقمنة لها تأثير سلبي على فعالية تنفيذ المشاريع وآجال إنجازها. بالإضافة إلى ذلك، تبقى المبادرات الرامية لتبادل الخبرات وتوثيق التجارب الناجحة محدودة، الشيء الذي يحول دون استدامة تجارب الدعم وتطورها.



2

تجربة جهة الشرق في مجال دعم المقاولات

2.1. أهم المؤشرات والاختيارات

تعبئة موارد مهمة وشراكات متنوعة: دعامات أساسية من أجل دعم مستدام للمقاولات

منذ سنة 2015، أطلقت جهة الشرق 45 مبادرة لدعم المقاولات، وهو عدد يفوق المعدل الوطني الذي يبلغ 26 مبادرة، مما يبين وجود دينامية ملحوظة بالجهة في هذا المجال. وقد بلغت الموارد المالية التي تمت تعبئتها في هذا الإطار 2.21 مليار درهم، بمساهمة مباشرة من مجلس الجهة تصل إلى 45% (0.99 مليار درهم)، في حين ساهم الشركاء بنسبة 55%، وهي نسبة تتجاوز قليلا المعدل الوطني البالغ 53%.

أما فيما يتعلق بمجالات التدخل، فقد ركزت مبادرات دعم المقاولات في الجهة على مجالات أساسية تشمل دعم التشغيل، دعم إحداث المقاولات، وتعزيز الجاذبية الترابية. وفي هذا الإطار يحتل دعم إحداث وتطوير المقاولات موقع الصدارة. أما بخصوص أشكال الدعم الممنوحة للمقاولات، فقد أولت الجهة اهتماما خاصا لدعم انطلاق نشاط المقاولات، بينما يتلقى كل من مجال تعزيز القدرات ومجال حفز الابتكار اهتماما أقل. فيما عدا ذلك، يلاحظ أن هناك توازنا نسبيا بين مختلف أشكال الدعم الأخرى. أما فيما يرتبط بالقطاعات الاقتصادية المستهدفة، فيتبين أن إجراءات الدعم التي تستأثر بالاهتمام هي الإجراءات متعددة القطاعات (أي غير مرتبطة بقطاع اقتصادي معين)، تليها الإجراءات التي تستهدف قطاع التجارة والخدمات بشكل خاص.

وبالنسبة لمراحل التدخل، فقد أعطت الجهة اهتماما كبيرا لمرحلة ما بعد إحداث المقاولة مباشرة، خاصة ما يتعلق بتطوير وتسريع نمو المقاولات القائمة. غير أن مرحلة ما قبل الإحداث تتلقى، هي الأخرى، اهتماما ملحوظا. أما فيما يخص طبيعة المستفيدين، فإن 34% من جهود الدعم موجهة بشكل عام لجميع أنواع المقاولات دون تمييز، في حين يتم توزيع باقي الجهود بين عدة فئات بشكل متوازن نسبيا.

أما فيما يتعلق بآليات تنفيذ المشاريع، فتعتمد الجهة، أساسا، على آلية التعاون متعدد الأطراف، وهو ما يعكس مقاربة تشاركية. ويتم الإشراف على المشاريع غالبًا من قبل لجان موسعة تضم الموقعين على الاتفاقيات وشركاء معنيين آخرين عند الحاجة. مع ذلك، فإن 20% من مشاريع دعم المقاولات بالجهة، يتم الإشراف عليها وتتبع تنفيذها من قبل لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط.

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

الأداء العام

الشركاء المتدخلون	56	49	الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية	32	13	الاتفاقيات المبرمة	45	26
الاتفاقيات المنجزة	4	6	مساهمة الشركاء	مليار درهم 1,22	0,84	مساهمة المجلس الجهوي	مليار درهم 0,99	0,75

**محاور الدعم

الخدمات المقدمة	مرحلة الدعم			
	ما قبل الإنشاء		مرحلة مابعد الإحداث و مرحلة التطوير	
الدعم المالي	13,6%	23,2%	12,02%	15,2%
دعم انطلاق نشاط المقاولة	38,2%	62,8%	25,3%	61,5%
دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات	17,7%	13,4%	14,6%	3,08%
تنمية الكفاءات	13,6%	0,7%	10,5%	20,2%
البنية التحتية	14,3%		31,6%	
تنمية رأس المال البشري	2,5%		5,7%	
الابتكار	0%		0,07%	

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة		مجالات التدخل	
القطاع الفلاحي	1,9%	9,9%	الشغل 28,8% 38,8%****
قطاعة الصناعة والحرف	17,9%	31,9%	إنشاء المقاولات وتطويرها 50,6% 40,7%
قطاع التجارة والخدمات	30,8%	29,5%	تحسين جاذبية المجال الترابي 20,6% 20,4%
جميع القطاعات دون تمييز	49,4%	28,5%	

**آلية القيادة

آليات التنفيذ		هيئات القيادة	
تم تنفيذه من خلال تعاون متعدد الأطراف	مليار درهم 1,33 مليار درهم 6,02	مشاريع بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط	17,1% 17,2%
تم تنفيذه من خلال تدبير مفوض	مليار درهم 0,88 مليار درهم 11,76	مشاريع بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين	82,4% 82,5%
دفاتر التحملات المتعلقة بالاستثمار وإحداث فرص الشغل		مشاريع بقيادة المجلس الجهوي/ الإقليمي	0,5% 0,17%
دفاتر التحملات المتعلقة بالمساعدة المقدمة للتعاونيات			
دفاتر التحملات المتعلقة بالمساعدة المقدمة للمقاولات الصغرى والمتوسطة والصغيرة جداً وللمقاولين الذاتيين			

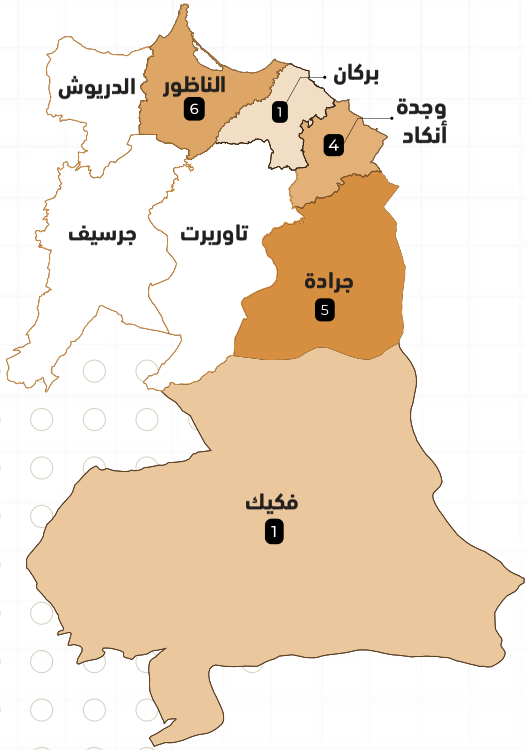
**اختيار المستفيدين

مجموعات المستفيدين المستهدفين		طبيعة المستفيدين المستهدفين	
العموم	87% 88,90%	المقاولات الكبرى	14,5% 21,1%
النساء	6,3% 2,15%	المقاولات الصغرى و المتوسطة	19% 22,9%
الشباب	5,5% 7,7%	الأشخاص الذاتيين	16,3% 24,8%
الأشخاص في وضعية إعاقة	1,1% 1,23%	التعاونيات	16% 16,1%
		جميع الأنواع دون تمييز	34,1% 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 (17/45)

**** 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 المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

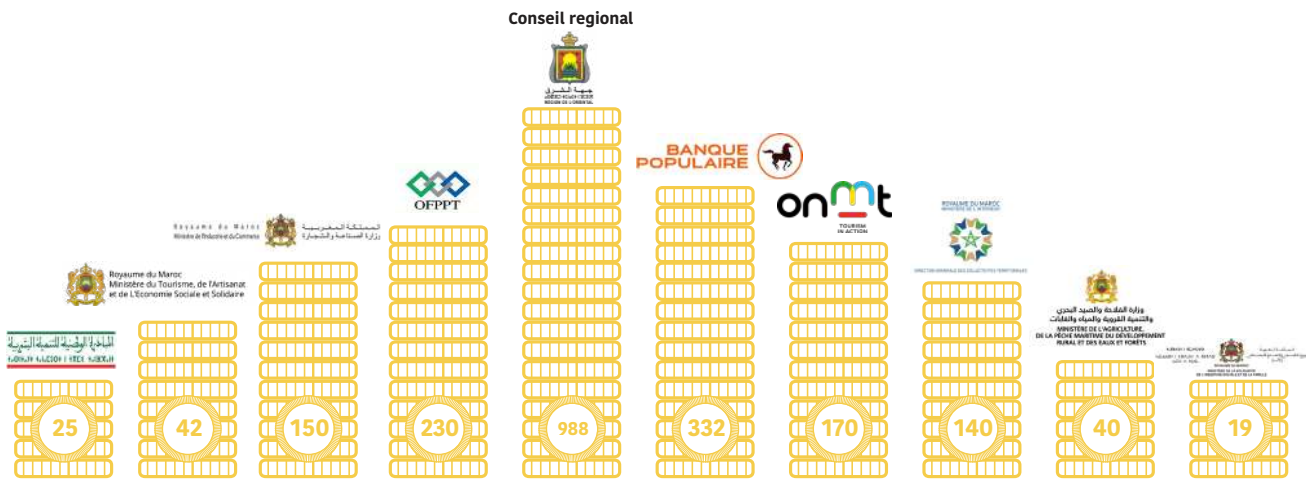
مشاركة كثيفة بحاجة لتنويع أكثر ولتقاسم أمثل للالتزامات

تتميز الجهة بمشاركة عدد كبير من الشركاء في مشاريع دعم المقاولات يصل إلى 76 فاعلاً، وهو عدد يفوق المعدل الوطني البالغ 49 متدخلا لكل جهة. ورغم ذلك، وبالنظر لطبيعة المتدخلين، يلاحظ أن تمثيل بعض الفئات غير كاف. فجمعيات المجتمع المدني لا تشكل سوى 3% فقط من الفاعلين، مقابل معدل وطني يبلغ 10%، بينما يمثل الفاعلون الأكاديميون 1% فقط مقارنة بـ 2% على الصعيد الوطني. في المقابل، تشكل الجماعات الترابية 36% من مجموع المتدخلين في مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة، متجاوزة بذلك المعدل الوطني البالغ 25% فقط، مما يبرز دورها البارز في المشاريع الجهوية لدعم المقاولات.

أما فيما يخص المساهمات المالية، فيظل مجلس الجهة المساهم الرئيسي بتمويل يصل في مجموعه إلى 998 مليون درهم. حيث تشكل هذه المساهمة الجزء الأكبر من تمويلات مشاريع دعم المقاولات (47%) خلال الفترة التي تغطيها الدراسة. يليه، في المرتبة الثانية، البنك الشعبي الذي ساهم بمبلغ يناهز332 مليون درهم، ثم المكتب الوطني للتكوين المهني وإنعاش الشغل بمساهمة تبلغ 230 مليون درهم مخصصة لمشاريع في مجال البنية التحتية للتكوين المهني. كما يقدم شركاء آخرون مساهمات مهمة أيضا؛ منهم، على سبيل المثال لا الحصر، المكتب الوطني المغربي للسياحة بـ 170 مليون درهم، وزارة الصناعة والتجارة بـ 150 مليون درهم، والمديرية العامة للجماعات الترابية بـ 140 مليون درهم. هذه المعطيات تعكس التزامًا ماليًا ملحوظا من قبل المتدخلين في مجال دعم المقاولات على مستوى الجهة.

أما على صعيد المساهمات غير المالية، فتُعتبر مشاركة نسبة مهمة من الفاعلين في المراحل الأولى لإطلاق مشاريع الدعم إحدى نقاط القوة في الجهة، حيث بلغت هذه النسبة 45% من مجموع المتدخلين، وهي نسبة تفوق المعدل الوطني البالغ 29% فقط. مما يسلط الضوء على المشاركة المبكرة للشركاء في التخطيط للمشاريع والتعبئة لها. أما في المراحل اللاحقة لمرحلة الإطلاق الدعم، خاصة في مرحلة تنفيذ المشروع وما بعدها، فيتبين أن أغلب الشركاء يساهمون بتدخلات مختلفة (دعم تقني، دعم لوجيستيكي، المشاركة في التتبع والتقييم...).

اهم الشركاء حسب المساهمة المالية



المساهمة المالية (بالمليون درهم)

خريطة الفاعلين المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

56 فاعل متدخل

- **32** الفاعلون المؤسساتيون
- **2** منظمات المجتمع المدني
- **14** الجماعات الترابية
- **3** وكالات التعاون الدولي
- **5** الفاعلون الإقتصاديون



2.3. ممارسة الاختصاصات الجهوية المرتبطة بدعم المقاولات

استثمرت الجهة الشرقية جزءاً كبيراً من جهودها في مجال دعم المقاولات في المشاريع المرتبطة بالاختصاصات الذاتية للجهة، ولا سيما فيما يتعلق باختصاص «دعم المقاولات»، مع تنفيذ استثمارات مهمة أيضا في إطار اختصاص «جذب الاستثمار» و«إحداث مراكز جهوية للتكوين»، مما يعزز من البنية التحتية الاقتصادية ويساهم في بناء الكفاءات المحلية.

في المقابل، تظل بعض الاختصاصات الأخرى سواء كانت اختصاصات ذاتية مثل تهيئة الطرق والمسالك السياحية وإنعاش الأنشطة غير الفلاحية في العالم القروي، أو كانت اختصاصات مشتركة، مثل تحسين جاذبية المجالات الترابية وتقوية التنافسية، والتنمية المستدامة، غير مستثمرة بشكل كاف في هذا الإطار. مما يبين وجود فرص مهمة يمكن استثمارها بشكل أمثل لتنويع مشاريع الدعم وتعزيز فعاليتها.

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

مجال الاختصاصات المشتركة — 21,2%

تقوية التنافسية	0%	0,23%
تحسين جاذبية المجالات الترابية	0,3%	5,17%
تنمية المناطق الجبلية	0%	0,68%
تنمية مناطق الواحات	0%	0,26%
إحداث الأقطاب الفلاحية	0%	1,31%
إنعاش السياحة	18,9%	5,79%
الشغل	1,9%	2,78%
التنمية المستدامة	0%	0,05%
البحث العلمي التطبيقي	0%	0,32%

مجال الاختصاصات الذاتية — 78,8%

دعم المقاولات	26,6%	13,78%
إنعاش الأنشطة غير الفلاحية بالوسط القروي	0%	1,20%
إنعاش الاقتصاد الاجتماعي و المنتجات الجهوية	10,9%	7,16%
إنعاش أسواق الجملة الجهوية	0%	1,39%
توطين و تنظيم مناطق للأنشطة الاقتصادية بالجهة	9,2%	34,74%
إنشاء مناطق للأنشطة التقليدية الحرفية	0,9%	2,22%
جذب الاستثمارات	16,2%	7,37%
تهيئة الطرق و المسالك السحاحية القروية	0%	2,03%
إحداث مراكز جهوية للتكوين وكذا مراكز جهوية للتشغيل و تطوير الكفاءات من أجل الإدماج في سوق الشغل	15%	13,48%
التعاون الدولي	0%	0,03%

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

2.4. تحليل التجربة الجهوية

2.4.1. ملاءمة مبادرات دعم المقاولات للأولويات الجهوية

على مستوى جهة الشرق، تندرج 25% من الاستثمارات الموجهة لدعم المقاولات ضمن إطار برنامج التنمية الجهوية، وهي نسبة تقل بشكل ملحوظ عن المعدل الوطني البالغ 55%. هذه النسبة تعكس محدودية في اندماج مشاريع دعم المقاولات في إطار الاستراتيجية الجهوية الشاملة. ومما يؤكد هذه الخلاصة، وجود فوارق واضحة بين المخصصات المالية المقررة في برنامج التنمية الجهوية حسب مجالات التدخل المختلفة (دعم التشغيل، دعم إحداث المقاولات، تعزيز الجاذبية الترابية) وبين المخصصات المالية لنفس هذه المجالات كما تضمنتها اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات. هذه الفوارق تشير إلى محدودية الانسجام الاستراتيجي بين مشاريع دعم المقاولات والأولويات الجهوية في هذه المجالات.

رغم ذلك، يتبين أن الانسجام القطاعي يبرز كنقطة قوة للجهة في هذا السياق ، حيث إن متوسط الفوارق بين المخصصات المالية المقررة، حسب القطاعات الاقتصادية، في برنامج التنمية الجهوية وتلك المتضمنة في الاتفاقيات لا يتجاوز 9 نقط مئوية، وهو ما يدل على استحضار الأولويات القطاعية في مشاريع دعم المقاولات.

من ناحية أخرى، خصصت الجهة 22% من ميزانية دعم المقاولات للمشاريع الموجهة للعمالات والأقاليم، وهي نسبة تقل عن المعدل الوطني البالغ 31%. بالإضافة إلى ذلك، تبين المعطيات المتوفرة أن مشاريع دعم المقاولات بالجهة لا تشتمل على أي مشروع موجه خصيصا للمناطق القروية، حيث إن أغلب المشاريع تبنت مقاربة عامة من خلال استهداف الوسطين الحضري والقروي معا دون تركيز خاص على خصوصيات كل وسط على حدة.

في المقابل، بذلت الجهة جهودا كبيرة لدعم المقاولة النسائية، حيث تمثل المشاريع الموجهة لهذه الفئة نسبة 6% من الموارد المخصصة لدعم المقاولات، وهي نسبة تتجاوز المعدل الوطني البالغ 2% فقط. بينما لا تزال نسبة المشاريع الموجهة خصيصا للمقاولين الشباب أدنى بقليل من المعدل الوطني.

أما فيما يتعلق بجودة صياغة الاتفاقيات، فتحتل جهة الشرق مرتبة متقدمة مقارنة بالمعدل الوطني، حيث إن 78% من الاتفاقيات تتضمن أهدافًا واضحة، وهو ما يسهل عملية تتبع تنفيذ الإجراءات المتخذة. إلا أن هناك جوانب في هذه الاتفاقيات تتطلب بعض التجويد، خصوصا فيما يتعلق بتدقيق توزيع الموارد المالية. في المقابل، تتمتع الجوانب المتعلقة بالإجراءات وآليات القيادة بدرجة معتدلة من الدقة، مما يشير إلى وجود حاجة لمزيد من التجويد في هذا الجانب أيضا. أما بخصوص دفاتر التحملات، فلا تتوفر سوى 35 % من استثمارات دعم المقاولات على دفاتر تحملات خاصة، وهو ما يقل عن المعدل الوطني في هذا المجال الذي يبلغ 58%، مما قد يؤثر سلبا على وضوح الالتزامات والمسؤوليات في المشاريع التي لا تتوفر على هذه الآلية.

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)	25%	55%
الانسجام القطاعي (معدل الميزانية المخصصة)	9%	14,7%
انسجام مجالات التدخل (معدل الميزانية المخصصة (التوظيف، وريادة الأعمال، والتنمية الترابية)	26%	27,8%
توافق مجالات الدعم (معدل الميزانية المخصصة: التمويل والبنية التحتية والدعم، ...)	15%	12,8%
العدالة المجالية والمقاربة الدامجة		
العدالة الترابية (وزن المشاريع الإقليمية في الميزانية)	22%	31%
العدالة المجالية (وزن ميزانية المشاريع المخصصة للمناطق القروية)	0%	10%
إدماج الشباب (وزن الميزانية المخصصة للمشاريع المخصصة للشباب)	6%	8%
إدماج المرأة (وزن ميزانية المشاريع المخصصة لدعم المقاولة النسائية)	6%	2%
جودة الاتفاقيات المبرمة		
تحديد آثار الاتفاقية (نسبة الاتفاقيات ذات الأهداف الواضحة)	78%	75%
تحديد محاور التدخل (نسبة المشاريع ذات التخطيط الواضح)	58%	55%
تحديدالميزانية نسبة الاتفاقيات التي تشتمل على تفصيل دقيق للميزانية	49%	40%
تحديد ميكانيزمات التدبير نسبة الاستثمارات التي تعتمد على دفاتر تحملات	35%	58%

2.4.2. فعالية الجهود المبذولة

فيما يتعلق بإنجاز مشاريع الدعم، وحسب المعطيات المتوفرة فقد تمكنت جهة الشرق من التنفيذ التام لحوالي 6% من الميزانيات المخصصة للدعم طيلة الفترة التي تغطيها الدراسة. وهي نسبة أقل من المعدل الوطني البالغ 15%. بالإضافة إلى ذلك، فإن مدة إنجاز هذه المشاريع تعتبر طويلة نسبياً (أكثر من سنتين ونصف كمتوسط لكل مشروع)، مما يعكس وجود تحديات في تنفيذ المبادرات.

في المقابل، تسجل الجهة توزيعاً متوازناً نسبياً للاستثمارات على مختلف مراحل التدخل قبل وبعد إحداث المقاولة، مما يعكس استمرارية لجهود الدعم على امتداد دورة حياة المقاولة. كما تتجاوز نسبة الاستثمارات المخصصة لخدمات المواكبة وتعزيز قدرات المقاولات المستهدفة المعدل الوطني المسجل في هذا الصدد، مما يؤكد تحقق استمرارية الدعم المشار إليها أعلاه.

من ناحية أخرى، ركزت الجهة بشكل كبير على أشكال الدعم المباشر للمقاولات على حساب أشكال الدعم غير المباشر، وهو ما يمكن أن يحد من تنوع الخدمات الممنوحة للنسيج المقاولاتي المحلي. كما أن كثافة الدعم، المتمثلة في متوسط حجم الاستثمار المخصص لكل مبادرة، بلغت 49 مليون درهم لكل مبادرة مقابل 62 مليون درهم على الصعيد الوطني، مما يدل على الحاجة إلى مزيد من التوازن بين عدد المبادرات المتخذة وعمقها.

المؤشرات

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
الفعالية الإجرائية		
وزن ميزانية المشاريع المنجزة	6%	15%
متوسط مدة إنجاز المشروع (بالسنوات)	2,8%	1,7
استمرارية الدعم		
تغطية مراحل ما قبل الإنشاء وما بعده مؤشر تشتت قيم المخصصات المالية حسب مرحلة التدخل	0,14	0,27
وزن ميزانية خدمات المواكبة وبناء القدرات	31%	25%
تنوع وكثافة الدعم		
متوسط الاستثمار لكل مبادرة (بالمليون درهم)	49,1	62
تغطية أنواع المقاولات (مؤشر توزيع المخصصات حسب النوع)	0,09	0,09

2.4.3. استدامة العملية

الاستخدام المحدود للآليات المؤسساتية المحلية في تنفيذ المشاريع

من حيث آليات التنفيذ، يتبين أن نسبة مشاريع دعم المقاولات التي تُنفذها الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع وشركات التنمية الجهوية أقل من المعدل الوطني، مما يعكس اعتماداً محدوداً على هذه الآليات. وهذا يؤثر سلباً على مستوى التحكم في عملية تنفيذ المشاريع ومأسسة تجربة الدعم.

إضافة إلى ذلك، فإن نسبة المشاريع التي تم تفويض تنفيذها للشركاء المحليين تبلغ 39%، وهي نسبة تقل أيضا من المعدل الوطني البالغ 52%، مما يشير عموما إلى محدودية الاعتماد على الآليات المحلية المتوفرة، وهو ما يقلص من فرص استدامة المبادرات ومأسسة تجربة دعم المقاولات.

أما بالنسبة لاستخدام الصناديق الجهوية، فإن الجهة تعتمد هذا الآلية بشكل محدود نسبيا مقارنة بالمعدل الوطني. وفي هذا الإطار هناك مجموعة من المبادرات قيد التنفيذ، منها إعادة رسملة وتجويد حكامة صندوق الاستثمار عبر تفويض التدبير إلى طرف مستقل. كما يندرج في هذا الإطار أيضا إعداد دفاتر تحملات خاصة بالاستثمار، وخلق فرص العمل، ودعم التعاونيات والمقاولات الصغيرة جدًا والمتوسطة والمقاولين الذاتيين...

أما فيما يتعلق بدينامية الشراكة كرافعة من رافعات استدامة تجربة دعم المقاولات، فيتبين أن مساهمة الجهة مالياً بنسبة 41% في المشاريع التي تندرج ضمن اختصاصاتها الذاتية يعتبر مؤشرا على وجود اعتماد زائد نسبيا على الشركاء الذين يساهمون بنسبة 59% في تمويل هذه المشاريع. لذلك فإن تعزيز ممارسة هذه الاختصاصات رهين بزيادة الاستثمار في المشاريع المرتبطة بها. من ناحية أخرى، تُعتبر المساهمة الحالية لمجلس الجهة في المشاريع المرتبطة بالاختصاصات المشتركة مرتفعة نسبيا، وهو ما يُعزز التعاون مع الشركاء، والذي يساهم بدوره في ضمان نوع من استدامة المبادرات المتخذة في هذا المجال. في المقابل، يتبين أن نسبة مشاركة القطاع الخاص في مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة لا تزال محدودة، وهو ما يؤشر على وجود إمكانيات غير مستثمرة لتعزيز تأثير المشاريع الجهوية.

أخيراً، ومن أجل مأسسة التعلم من تجربة الجهة في دعم المقاولات، يتبين أنه لا تزال هناك حاجة لتعزيز آليات الاستفادة من التجارب السابقة. فعلى الرغم من أن 62% من المشاريع تهتم بإنجاز تقييمات إجمالية، إلا أن عقد ورشات العمل الخاصة بالتفكير واستخلاص الدروس من التجارب السابقة يبقى ممارسة نادرة نوعا ما على مستوى الجهة، مما يبرز الحاجة إلى إرساء آليات لاستخلاص الدروس من المبادرات السابقة بهدف تجويد الممارسات المستقبلية.

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
استثمار الآليات المؤسساتية المحلية في تنفيذ المشاريع		
حصة ميزانية المشاريع المُدارة من قبل شركات التنمية الجهوية	0%	7%
وزن ميزانية المشاريع التي تديرها الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع	0%	3%
وزن ميزانية المشاريع التي تم تفويض تنفيذها لشركاء محليين	39%	52%
وزن الصناديق الجهوية	0%	16%
مساهمات الشركاء في االمشاريع المرتبطة باختصاصات الجهة الذاتية والمشتركة		
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات الذاتية	41%	46%
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات المشتركة	57%	47%
آليات ترصيد التجربة		
نسبة المشاريع المستفيدة من تقييم ما بعد انتهاء المشروع	62%	75%
نسبة المشاريع المستفيدة من ورشات لترصيد التجربة	2%	5%

2.5. خلاصة عامة: مكتسبات وفرص لتجويد الأداء

مبادرات متعددة ودعم مستمر لتنمية المقاولاتية

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن تجربة جهة الشرق في مجال دعم المقاولات تتميز بعدة مميزات أهمها تعدد المبادرات والتزام مستمر بجهود الدعم، مما ساهم في تحقيق عدة مكتسبات في هذا المجال، أهمها:

المكتسبات

01

انسجام جيد بين مبادرات الدعم وبرنامج التنمية الجهوية من حيث الأولويات القطاعية مع اهتمام خاص بالمقاولة النسائية

على الرغم من محدودية إدماج المشاريع في برنامج التنمية الجهوية، فإن توزيع المبادرات حسب القطاعات الاقتصادية يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للجهة. من جهة أخرى، أظهرت الجهة اهتماما خاصا بمقاربة النوع من خلال تخصيص نسبة مهمة من المشاريع لدعم المقاولة النسائية، مما يساهم في تحقيق تكافؤ الفرص ويعكس مقاربة تنموية دامجة.

02

جودة تخطيط المشاريع واهتمام متنامي بالحكامة

تتميز اتفاقيات الجهة في مجال دعم المقاولات بتحديد دقيق للأهداف والإجراءات المعتمدة لتحقيق هذه الأهداف. ومن جانب آخر تعكس مبادرة إعادة هيكلة صندوق الاستثمار الجهوي وعيًا بأهمية الحكامة الجيدة في التدبير الناجع للموارد المتوفرة.

03

تغطية مستمرة لمراحل التدخل قبل وبعد إحداث المقاولة

بفضل المواكبة المستمرة، تستفيد المقاولات المستهدفة من دعم يغطي عددا من مراحل دورة حياتها، من مرحلة ما قبل الإحداث إلى مرحلة التطوير وتعزيز القدرات، مما يعزز من فعالية منظومة الدعم بشكل عام.

04

توزيع متوازن للموارد بين مختلف أنواع المقاولات

تتميز تجربة الدعم على مستوى الجهة بتغطية شاملة لأنواع مختلفة من المقاولات. ومن ناحية أخرى، تبين أنه من شأن تحقيق التوازن بين عدد المبادرات وعمقها أن يساهم في تحقيق استخدام أمثل للموارد المتوفرة.

05

مساهمة متميزة في المشاريع المرتبطة بالاختصاصات المشتركة

بمساهمة تصل إلى 57% في المشاريع التي تندرج ضمن الاختصاصات المشتركة، يبرز مجلس الجهة التزامًا قويًا بالتعاون بين المؤسسات المختلفة وبدعم الفرص المتاحة لتنمية اقتصاد الجهة.

مجالات لتجويد الأداء من أجل تعزيز أثر مشاريع دعم المقاولات

بينت الدراسة أنه على الرغم من المكتسبات المهمة التي حققتها جهة الشرق في مجال دعم المقاولات، إلا أن هناك جوانب تحتاج إلى تجويد من أجل تعزيز فعالية وأثر مبادرات دعم المقاولات:

مجالات لتجويد

01

الحاجة إلى تكامل أفضل لجهود الدعم وتعبئة أكبر للفاعلين الاقتصاديين

تبين أن إدماج مشاريع دعم المقاولات في برنامج التنمية الجهوية لا يزال محدودًا، مما يحد من انسجام وتكامل المبادرات المتخذة ضمن استراتيجية جهوية شاملة. كما أن تعبئة القطاع الخاص تبقى أيضا محدودة، مما يقلل من فرص تطوير المشاريع وإغنائها.

02

الحاجة إلى تعزيز جهود الدعم لتشمل المناطق القروية وفئة الشباب بشكل أفضل

على الرغم من استفادة بعض المناطق والفئات الاجتماعية من مشاريع دعم موجهة، إلا أن الدعم الموجه خصيصًا للمناطق القروية وللمقاولين الشباب لا يزال محدودًا نسبيا، مما يبرز الحاجة لإعطاء اهتمام أكبر لهذه الأبعاد من أجل تحقيق تنمية شاملة ومتوازنة.

03

الحاجة لتجويد وتيرة التنفيذ واعتماد الرقمنة بشكل أكبر تدبير مشاريع دعم المقاولات

تشير محدودية نسبة مشاريع الدعم التي تم إنجازها بشكل تام، وكذلك المدة الطويلة نسبيا التي تأخذها عملية التنفيذ إلى وجود بعض التحديات خاصة في مراحل إطلاق هذه المشاريع. من جانب آخر يمكن لتعزيز الاعتماد على الرقمنة في تدبير المشاريع أن يخفف من ثقل الإجراءات الإدارية ويسرع من وتيرة التنفيذ.

04

تفعيل الآليات المؤسساتية المحلية

بينت الدراسة أن تفعيل شركات التنمية الجهوية، والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، وكذلك آلية التفويض للشركاء المحليين في مجال تنفيذ مشاريع دعم المقاولات لا يزال محدودا مقارنة بالأداء المسجل على المستوى الوطني. لذلك تبرز الحاجة إلى تفعيل أمثل لهذه الآليات من أجل المساهمة في مأسسة المشاريع واستدامة أثرها.

05

الاعتماد على الشركاء في تمويل الاختصاصات الذاتية

بينت معطيات الدراسة أن ما يقرب من 60% من تمويلات مشاريع الدعم التي تندرج في إطار الاختصاصات الذاتية للجهة تأتي من الشركاء، مما يبرز الحاجة إلى زيادة مساهمة مجلس الجهة في هذا النوع من المشاريع، وذلك من أجل تعزيز تملُّك هذه الاختصاصات.



البوابة الوطنية للجماعات الترابية

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