المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015
الرباط سلا القنيطرة

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

سلسلة دراسات

جهة الرباط سلا القنيطرة
Région Rabat Salé Kénitra

2023

المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

الرباط سلا القنيطرة

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

جهة الرباط سلا القنيطرة
Région Rabat Salé Kénitra

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 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: 2025MO4179
ر د م ك: 978-9920-8558-8-4
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 الرباط سلا القنيطرة 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

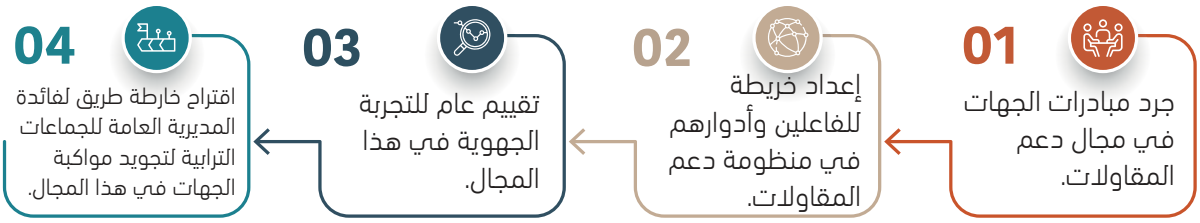
في إطار المجهودات المبذولة للرقي بمنظومة الحكامة الترابية ولإرساء آليات مؤسساتية جديرة بتحقيق الأهداف المنشودة من ورش الجهوية المتقدمة، أعطى القانون التنظيمي رقم 111.14 الصادر في 7 يوليو2015 للجهات اختصاصات موسعة، ذاتية أو مشتركة مع الدولة، لتعزيز استقلاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المحلية.

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

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

**الخيارات الاستراتيجية

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

**آلية القيادة

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

**اختيار المستفيدين

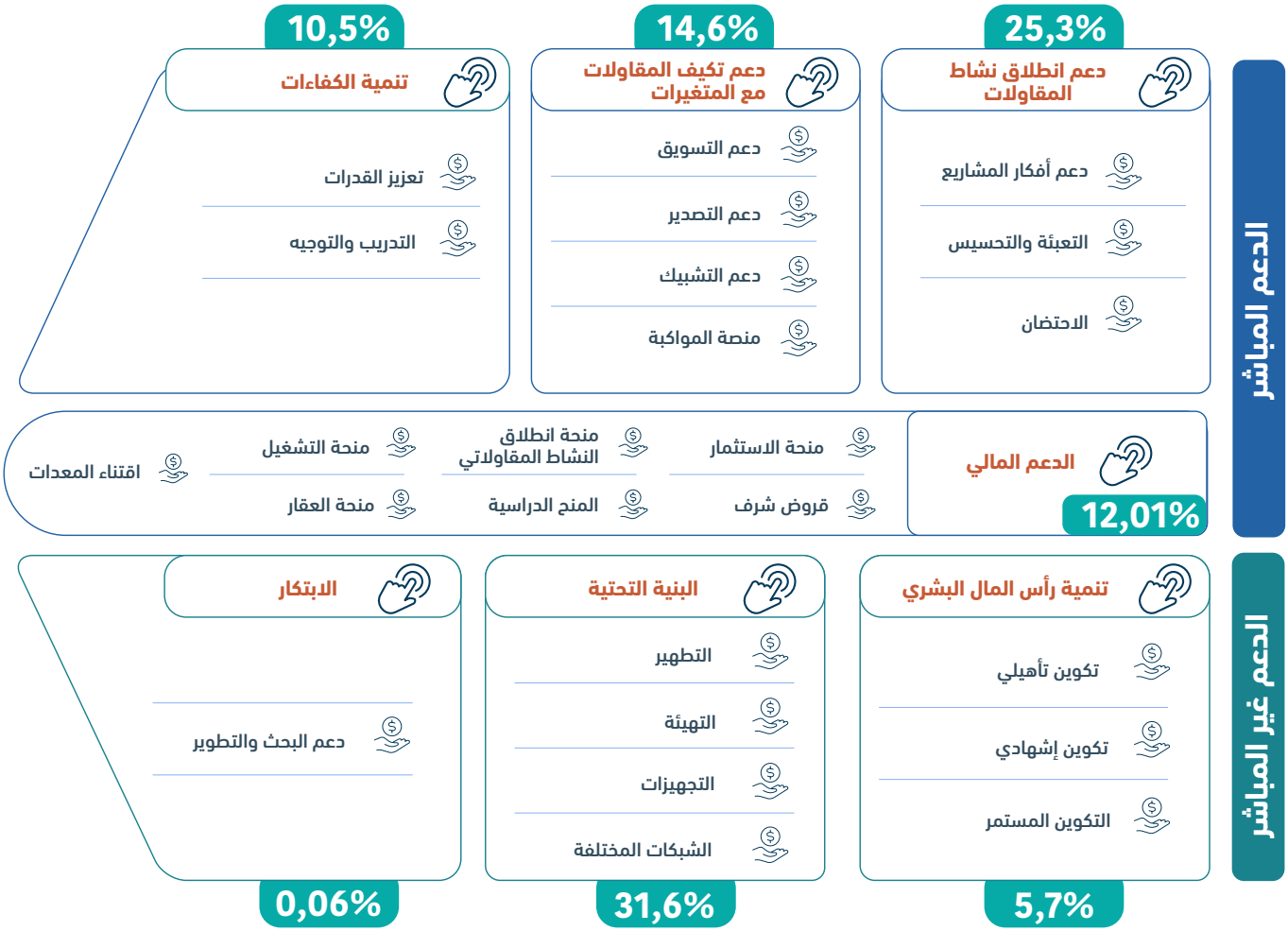
مجموعات المستفيدين المستهدفين		طبيعة المستفيدين المستهدفين	
العموم	89,8%	المقاولات الكبرى	21,8%
النساء	1,9%	المقاولات الصغرى و المتوسطة	22,5%
الشباب	7,4%	الأشخاص الذاتيين	26%
الأشخاص في وضعية إعاقة	0,8%	التعاونيات	14,0%
		جميع الأنواع دون تمييز	15,7%

*يعتمد التحليل على الاتفاقيات المؤشر عليها خلال الفترة 2015-2023.
** النسبة المقدرة من الميزانية.

1.2. أشكال الدعم الممنوحة للمقاولات

تكشف توجهات الجهات على المستوى الوطني في مجال دعم المقاولات عن تركيز كبير على الخدمات ذات الطبيعة المادية، مثل تطوير البنية التحتية (حوالي 32٪ من الاستثمارات) ودعم انطلاق نشاط المقاولات (25٪).

هذا التركيز يعكس إعطاء الأولوية لإجراءات الدعم ذات أثر فوري ومباشر، مثل الخدمات المرتبطة بتوطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية وتقديم الدعم المباشر للمقاولات الناشئة (الدعم في مرحلة تطوير فكرة المشروع ومواكبة إجراءات التأسيس...). في المقابل، لا تحظى بعض المجالات بنفس الاهتمام، مثل تطوير رأس المال البشري والمواكبة المستمرة وتشجيع الابتكار، بالرغم من أنها لا تقل أهمية استراتيجية عن باقي المجالات.

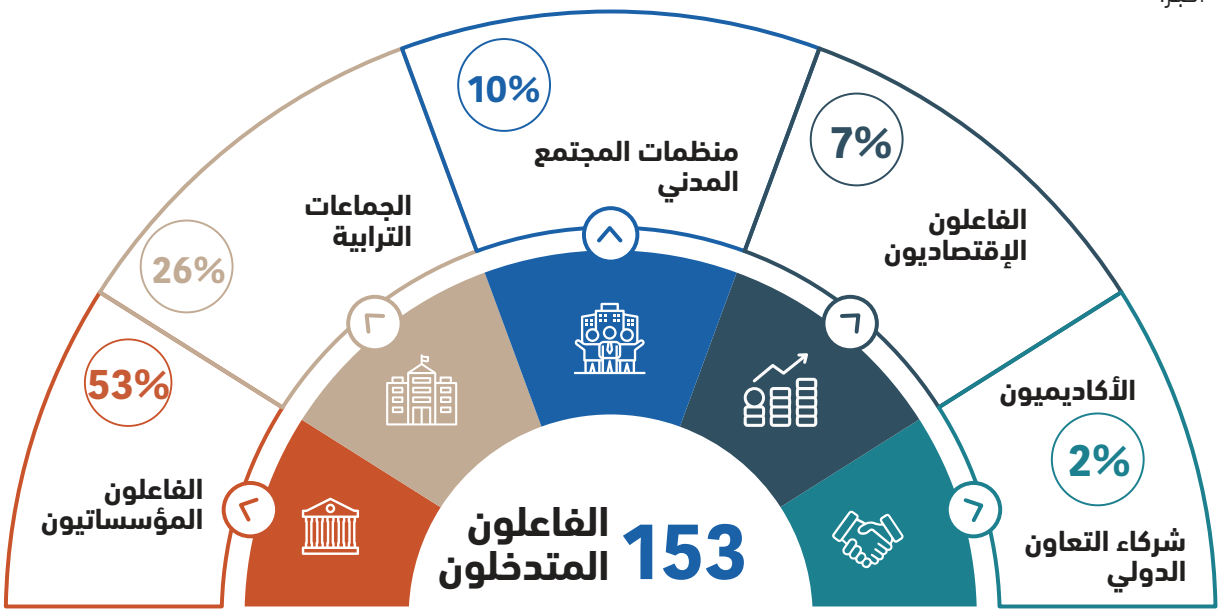


1.3. خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة: نبذة عامة

منظومة متنوعة من الشركاء مع إمكانيات لتعبئة أكبر

تتميز منظومة دعم المقاولات بتنوع الشركاء والفاعلين، إذ تشمل حوالي 441 فاعلًا في المجمل (153 دون تكرار)[1]، أي بمعدل 37 متدخلا في كل جهة[2].

أما من حيث طبيعة المتدخلين، فيتبين أن مشاركة الشركاء المؤسساتيين والجماعات الترابية قوية على المستوى الوطني حيث تمثل هاتان الفئتان 53% و26% على التوالي، مما يعكس أهمية التنسيق المؤسساتي في تنفيذ المبادرات. غير أن مشاركة الفاعلين الاقتصادين والأكاديميين وشركاء التعاون الدولي لا تزال محدودة، حيث تتراوح في المتوسط بين 7% بالنسبة للفاعلين الاقتصادين 2 % لكل من الهيئات الأكاديمية ووكالات التعاون الدولي، وهذا يشير إلى الحاجة لتعزيز التعاون مع القطاع الخاص والشركاء الآخرين. أما بالنسبة لمشاركة جمعيات المجتمع المدني، فرغم كونها متوسطة (10%)، إلا أنها تظل ميزة نوعية لمشاريع دعم المقاولات ويمكن تعزيزها بشكل أكبر.



1- 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 الرباط سلا القنيطرة في مجال دعم المقاولات

2.1. أهم المؤشرات والتوجهات

نموذج في حجم الاستثمار والاهتمام بتنمية الكفاءات

منذ سنة 2015، أطلقت جهة الرباط- سلا-القنيطرة 36 مبادرة لدعم المقاولات، وهو عدد يتجاوز بشكل واضح المعدل الوطني المسجل في هذا الإطار والذي بلغ 26 مبادرة. كما ناهزت الميزانية الإجمالية لهذه المبادرات 4 مليارات درهم، مع مساهمة مهمة من مجلس الجهة بنسبة 53% (2.12 مليار درهم)، بينما ساهم الشركاء بنسبة 47%، وهي نسبة تقل عن المعدل الوطني البالغ 53%. كما تميزت تجربة الجهة في هذا المجال أيضا بتوازن واضح بين الدعم الموجه للتشغيل والدعم المخصص لإحداث المقاولات وتطويرها، مما يعكس مقاربة متكاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

على مستوى القطاعات الاقتصادية المستهدفة بمشاريع دعم المقاولات، يتبين أن أغلب المشاريع تتمحور حول تدابير عامة لا ترتبط بقطاع اقتصادي معين، هذا النوع من التدابير استأثر بالحصة الأكبر من الاستثمارات، متبوعا بالإجراءات الموجهة لدعم أنشطة قطاعين أساسيين بشكل متوازن نسبيا وهما قطاع التجارة والخدمات من جهة، وقطاع الصناعة والحرف من جهة أخرى.

أما من حيث أشكال الدعم الممنوح للمقاولات فإن تنمية الكفاءات تحظى بالأولوية، يليها مباشرة دعم قدرة المقاولات على التكيف مع المتغيرات والأزمات، ثم دعم تطوير البنية التحتية. وبخصوص مراحل التدخل ذات الأولوية، يتبين أن مشاريع الدعم بالجهة تركز على مرحلة ما بعد إحداث المقاولات، بما يشمل اهتماما خاصا بتطوير وتسريع نموها.

وبالنسبة لأنواع المقاولات المستهدفة، فقد أولت الجهة الأولوية للمقاولات الفردية من مقاولين ذاتيين، وأنشطة صغيرة مدرة للدخل، وحملة المشاريع... مع الحفاظ على نوع من التوازن فيما يخص الدعم الموجه لأنواع المقاولات الأخرى. أما من حيث استهداف الفئات الاجتماعية، فقد تبنت الجهة مقاربة عامة تستهدف العموم دون تمييز واضح بين الفئات الخاصة (الشباب، النساء المقاولات...).

أما فيما يتعلق بآليات تنفيذ مشاريع دعم المقاولات، فيتبين أن الجهة تركز على تفويض التنفيذ للشركاء المحليين، مما يعكس رغبة في الاستفادة من الخبرات المحلية وتعزيزها. أما آليات الإشراف والتتبع فتعتمد بالأساس على لجان موسعة تضم الشركاء الموقعين على اتفاقيات مشاريع الدعم وأطراف فاعلة أخرى عند الحاجة، مما يكرس مقاربة تشاركية وتعاونية في قيادة المشاريع.

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

الأداء العام

الشركاء المتدخلون	47 | 49	الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية	13 | 13
الاتفاقيات المنجزة	10 | 6	الاتفاقيات المبرمة	36 | 26
مساهمة الشركاء (مليار درهم)	1,89 | 0,84	مساهمة المجلس الجهوي (مليار درهم)	2,12 | 0,75

**محاور الدعم

أشكال الدعم		مرحلة الدعم		
الدعم المالي	12,02% | 17,2%	ما قبل الإنشاء	15,2% | 4%	
دعم انطلاق نشاط المقاولة	25,3% | 9,3%	مرحلة مابعد الإحداث و مرحلة التطوير	61,5% | 80,2%	
دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات	14,6% | 19%	الصعوبة والتراجع	3,08% | 2,5%	
تنمية الكفاءات	10,5% | 24,6%	جميع المراحل دون تمييز	20,2% | 13,4%	
البنية التحتية	31,6% | 18,4%			
تنمية رأس المال البشري	5,7% | 11,5%			
الابتكار	0,07% | 0%			

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة		مجالات التدخل		
القطاع الفلاحي	9,9% | 1,9%	الشغل	38,8% | 40,7% ****	
قطاعة الصناعة والحرف	31,9% | 28%	إنشاء المقاولات وتطويرها	40,7% | 43,3%	
قطاع التجارة والخدمات	29,5% | 25,9%	تحسين جاذبية المجال الترابي	20,4% | 16,0%	
جميع القطاعات دون تمييز	28,5% | 44,1%			

**آلية القيادة

آليات التنفيذ		هيئات القيادة	
تم تنفيذه من خلال تعاون متعدد الأطراف	0,02 مليار درهم | 6,02 مليار درهم	بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط	17,2% | 1,9%
تم تنفيذه من خلال الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع	0,43 مليار درهم | 0,65 مليار درهم	بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين	82,5% | 98,1%
تم تنفيذه من خلال تدبير مفوض	3,56 مليار درهم | 11,76 مليار درهم	بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي	0,17% | 0%
الصندوق الجهوي للاستثمار	1 مليار درهم | 3,37 مليار درهم		

الأداء الجهوي | المعدل الوطني

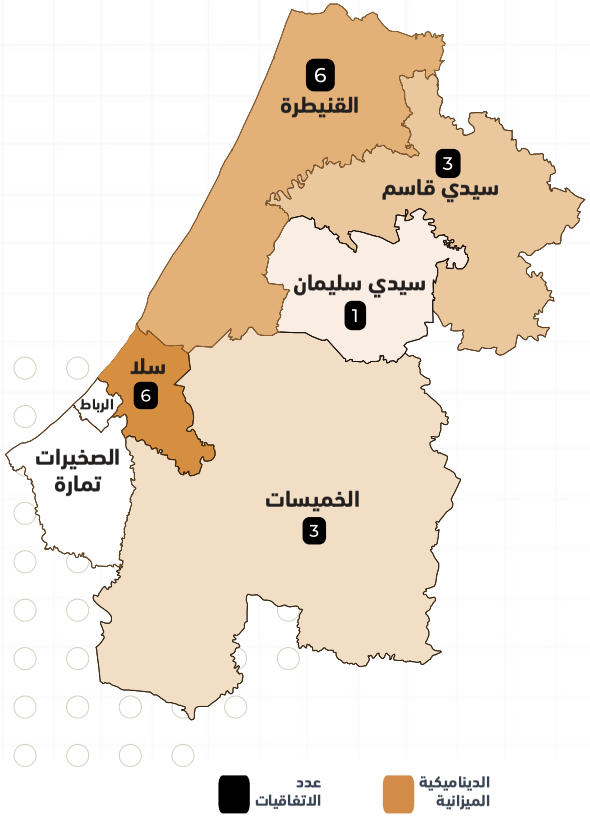
**اختيار المستفيدين

مجموعات المستفيدين المستهدفين		طبيعة المستفيدين المستهدفين	
العموم	88,90% | 95,6%	المقاولات الكبرى	21,1% | 20,8%
النساء	2,15% | 0,2%	المقاولات الصغرى و المتوسطة	22,9% | 26,5%
الشباب	7,7% | 4,0%	الأشخاص الذاتيين	24,8% | 32,8%
الأشخاص في وضعية إعاقة	1,23% | 0,2%	التعاونيات	16,1% | 8,6%
		جميع الأنواع دون تمييز	14,9% | 11,3%

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

** النسبة المقدرة من الميزانية

***الدينامية الجهوية



*** يعتمد تحليل الديناميكية الجهوية على الاتفاقيات المخصصة للأقاليم (11/24)

**** 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 المتدخلين في مبادرات الدعم

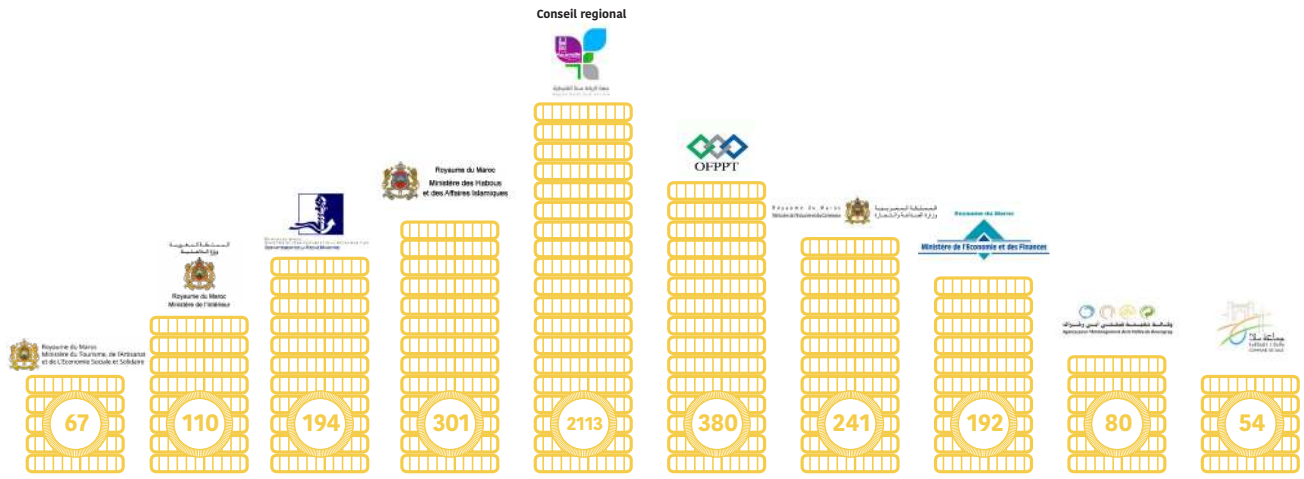
حضور قوي للجماعات الترابية مقابل حضور محدود للفاعلين الاقتصاديين والأكاديميين

على مستوى جهة الرباط-سلا-القنيطرة يشارك 53 فاعلاً في مشاريع دعم المقاولات، وهو رقم يفوق المعدل الوطني البالغ 49 متدخلا. إلا أنه بالنظر إلى طبيعة المتدخلين يتبين أن هناك مشاركة محدودة للفاعلين الاقتصاديين والأكاديميين، مما قد يحد من الابتكار في المشاريع وتنوع الحلول المقدمة للمقاولات المستهدفة. في المقابل، تلعب الجماعات الترابية دورًا محوريًا في الجهة، حيث تمثل 45% من مجموع الفاعلين المشاركين في مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة، مما يؤكد دورها البارز في المبادرات الجهوية.

ويعتبر مجلس الجهة المتدخل الرئيس على مستوى المساهمة في تمويل مشاريع دعم المقاولات، حيث ناهزت مساهمته 2113 مليون درهم على امتداد الفترة التي تغطيها الدراسة. أما بقية الشركاء فيقدمون مساهمات مالية متفاوتة في هذه المشاريع، حيث ساهم المكتب الوطني للتكوين المهني وإنعاش الشغل بمبلغ 380 مليون درهم، كما ساهمت وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بمبلغ إجمالي قدره 301 مليون درهم. أما وزارة الصناعة والتجارة ووزارة الفلاحة فبلغ مجموع مساهماتهما 241 و194 مليون درهم على التوالي، هذا، بالإضافة إلى مساهمات شركاء آخرين، مما يعكس التزامًا كبيرًا من مؤسسات الدولة في دعم القطاعات ذات الصلة بمجال تدخلها.

أما فيما يتعلق بالمساهمات غير المالية، فقد تبين أن حوالي 38% من المتدخلين يقدمون مساهمات مختلفة منذ المراحل الأولى لإطلاق المشاريع، وهي نسبة تفوق المعدل الوطني البالغ 29%، مما يشير إلى مشاركة مبكرة في إعداد وتخطيط مبادرات دعم المقاولات. أما خلال مرحلة التنفيذ، فإن النسبة ترتفع إلى 91% من المتدخلين، وهو ما يتماشى مع الأداء المسجل على المستوى الوطني في هذا الإطار.

اهم الشركاء حسب المساهمة المالية



المساهمة المالية (بالمليون درهم)

خريطة الفاعلين المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

53 فاعل متدخل

47 الفاعلون المؤسساتيون

2 منظمات المجتمع المدني

17 الجماعات الترابية

1 الفاعلون الإقتصاديون



2.3. ممارسة الاختصاصات الجهوية المرتبطة بدعم المقاولات

التزام قوي بدعم المقاولات مع الحاجة لتعزيز ممارسة بعض الاختصاصات المرتبطة بهذا المجال

استثمرت جهة الرباط-سلا-القنيطرة جهودها بشكل أساسي في الاختصاصات الذاتية، خاصة في مجال دعم المقاولات، مع اهتمام واضح بتعزيز أسواق الجملة الجهوية وجذب الاستثمارات، مما يعكس رغبة في دعم النمو الاقتصادي وخلق فرص الشغل. كما أن التزام الجهة بتطوير التكوين المهني وإنعاش الاقتصاد الاجتماعي والتضامني يبرز التزاماً ملحوظا بتعزيز الكفاءات ودعم المقاولات الاجتماعية.

في المقابل، بينت الدراسة أن هناك بعض الاختصاصات الذاتية الأخرى غير مستثمرة بالشكل الأمثل في هذا الإطار مع أنها تتيح فرصاً إضافية مهمة لتعزيز ورش دعم المقاولات المحلية، مثال ذلك تهيئة الطرق والمسالك السياحية في العالم القروي وإنعاش الأنشطة غير الفلاحية في المناطق القروية. كما أن بعض الاختصاصات المشتركة، مثل تعزيز جاذبية المجالات الترابية، وإنعاش السياحة، وتنمية المناطق الجبلية، وتعزيز التنافسية، والبحث العلمي التطبيقي، وإحداث الأقطاب الفلاحية، والتنمية المستدامة، تمثل أيضا مجالات واعدة يمكن استثمارها بشكل أكبر لإطلاق مبادرات تعود بالنفع على النسيج المقاولاتي المحلي.



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

2.4. تحليل تجربة الجهة في مجال دعم المقاولات

2.4.1. ملاءمة مبادرات دعم المقاولات مع التوجهات الاستراتيجية للجهة

انسجام استراتيجي قوي مقابل محدودية في دمج بعض الفئات الاجتماعية

تبنت جهة الرباط-سلا-القنيطرة مقاربة مندمجة من خلال تأطير معظم مشاريع دعم المقاولات ضمن برنامج التنمية الجهوية، حيث تندرج نسبة 98% من الاستثمارات ذات الصلة في إطار هذه الآلية الجهوية؛ وهي نسبة تتجاوز بدرجة كبيرة المعدل الوطني البالغ 55% فقط. إلا أن المقارنة بين المخصصات المالية لبعض مجالات التدخل المتضمنة في برنامج التنمية الجهوية (دعم التشغيل، دعم إحداث المقاولات وتطويرها، تعزيز الجاذبية الترابية) والمخصصات المنصوص عليها في الاتفاقيات لنفس هذه المجالات يكشف عن وجود فوارق يصل معدلها إلى 15 نقطة مئوية. هذ الرقم يشير إلى انسجام نسبي في توزيع الموارد حسب مجالات التدخل ذات الأولوية. أما على صعيد القطاعات الاقتصادية المستهدفة، فيتضح وجود انسجام استراتيجي واضح حيث لا يتجاوز الفرق بين برنامج التنمية الجهوية واتفاقيات مشاريع الدعم ثلاث (03) نقط مئوية، مما يدل على استحضار تام للأولويات القطاعية للجهة في برامج دعم المقاولات.

من ناحية أخرى، خصصت الجهة 27% من ميزانية دعم المقاولات للمشاريع الموجهة للأقاليم، وهي نسبة قريبة من المعدل الوطني البالغ 31%، في حين حصلت المشاريع الموجهة حصرا للمناطق القروية على 1% فقط من الموارد (مقابل 10% كمعدل مسجل على المستوى الوطني)، لأن غالبية المبادرات المتخذة تستهدف الوسطين الحضري والقروي في نفس الوقت دون تمييز. أما في مجال دعم المقاولين الشباب، فقد تم توجيه 4% فقط من الموارد خصيصا لهذه الفئة، وهي نسبة أقل من المعدل الوطني البالغ 8%، كما يظل التركيز على مقاربة النوع محدوداً أيضا على مستوى الجهة، مما يشير إلى وجود هامش لتعزيز التوجه الاجتماعي للمبادرات بشكل أفضل.

أما فيما يتعلق بصياغة اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات، فقد تبين أن بعض الجوانب تحتاج إلى تجويد في هذا الإطار، حيث تبين أن 65% فقط من هذه الاتفاقيات هي التي تتضمن أهدافاً واضحة وقابلة للقياس، وهي نسبة اقل من المعدل المسجل على المستوى الوطني والذي يبلغ 75%، مما قد يؤثر على وضوح ونطاق الإجراءات المتخذة. ومن جانب آخر، هناك حاجة إلى تدقيق أكبر في توزيع المخصصات المالية حسب محاور التدخل في هذه الاتفاقيات. في المقابل، تتميز اتفاقيات مشاريع الدعم على مستوى الجهة بتحديد جيد لآليات التدبير والحكامة في 93% من المشاريع، وهي نسبة تتفوق على المعدل الوطني البالغ 81%. وفي الأخير، يتبين أن 45% من المشاريع تعتمد على دفاتر تحملات مفصلة، مما يشير إلى الحاجة لجهود إضافية من أجل تجويد عملية توثيق وتوضيح الالتزامات المرتبطة بمشاريع دعم المقاولات.

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)	98%	55%
الانسجام القطاعي (معدل الميزانية المخصصة)	3%	14,7%
انسجام مجالات التدخل (معدل الميزانية المخصصة (التوظيف، وريادة الأعمال، والتنمية الترابية)	15%	27,8%
توافق مجالات الدعم (معدل الميزانية المخصصة: التمويل والبنية التحتية والدعم، ...)	16%	12,8%
العدالة المجالية والمقاربة الدامجة		
العدالة الترابية (وزن المشاريع الإقليمية في الميزانية)	27%	31%
العدالة المجالية (وزن ميزانية المشاريع المخصصة للمناطق القروية)	1%	10%
إدماج الشباب (وزن الميزانية المخصصة للمشاريع المخصصة للشباب)	4%	8%
إدماج المرأة (وزن ميزانية المشاريع المخصصة لدعم المقاولة النسائية)	0%	2%
جودة الاتفاقيات المبرمة		
تحديد آثار الاتفاقية (نسبة الاتفاقيات ذات الأهداف الواضحة)	65%	75%
تحديد محاور التدخل (نسبة المشاريع ذات التخطيط الواضح)	55%	55%
تحديدالميزانية نسبة الاتفاقيات التي تشتمل على تفصيل دقيق للميزانية	33%	40%
تحديد ميكانيزمات التدبير نسبة الاستثمارات التي تعتمد على دفاتر تحملات	45%	58%

2.4.2. فعالية الجهود المبذولة

نتائج قوية مقابل وجود حاجة لتنويع أشكال الدعم بشكل أكبر

كما سبقت الإشارة تمكنت جهة الرباط-سلا-القنيطرة من تحقيق نسبة إنجاز كبيرة مقارنة بالأداء المسجل على المستوى الوطني. حيث بلغت نسبة التنفيذ التام للاستثمارات المقررة في مجال دعم المقاولات إلى 24%، متجاوزة بذلك المعدل الوطني الذي لا يتجاوز 15%. إلا أن مدة تنفيذ المشاريع المنجزة تتجاوز سنتين كمعدل، مما يشير إلى تأخر نسبي مقارنة بالأداء المسجل على المستوى الوطني (سنة ونصف تقريبا لكل مشروع).

من جانب آخر، يبين التوزيع المتفاوت للدعم حسب مراحل ما قبل وما بعد إحداث المقاولة أن هناك محدودية في استمرارية الدعم على امتداد دورة حياة المقاولات. إلا أن تخصيص 44% من الموارد لمواكبة المقاولات حديثة النشأة ولبناء قدراتها، يعكس التزاما ملحوظا بالعمل على تعزيز استمرارية أثر الدعم الممنوح.

أما فيما يتعلق بتنوع أشكال الدعم، فيتبين أن الجهود تتركز بشكل كبير على أشكال الدعم المباشر (تمويل، دعم انطلاق نشاط المقاولات، تعزيز قدرة المقاولات على التكيف...) بنسبة تتجاوز الجهود المبذولة في مجال الدعم غير المباشر (تطوير رأس المال البشري، حفز الابتكار...)، وهو ما قد يحد من غنى وتنوع الخدمات الممنوحة. ورغم أن كثافة الدعم مرتفعة بشكل ملحوظ، حيث يبلغ معدل الاستثمار لكل مبادرة 111 مليون درهم، وهو أعلى بكثير من المعدل الوطني (62 مليون درهم)، فإن هذا لا يشير فقط إلى عمق في المبادرات المتخذة، وإنما يكشف أيضا عن وجود إمكانية كبيرة لزيادة عدد المبادرات لتعزيز تنوعها بما يساهم في تحقيق توازن أفضل بين أشكال الدعم المباشر وغير المباشر.

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
الفعالية الإجرائية		
وزن ميزانية المشاريع المنجزة	24%	15%
متوسط مدة إنجاز المشروع (بالسنوات)	2,1	1,7
استمرارية الدعم		
تغطية مراحل ما قبل الإنشاء وما بعده مؤشر تشتت قيم المخصصات المالية حسب مرحلة التدخل	0,35	0,27
وزن ميزانية خدمات المواكبة وبناء القدرات	44%	25%
تنوع وكثافة الدعم		
متوسط الاستثمار لكل مبادرة (بالمليون درهم)	111,4	62,2
تغطية أنواع المقاولات (مؤشر توزيع المخصصات حسب النوع)	0,11	0,09

2.4.3. استدامة العملية

دينامية مؤسساتية وتشاركية ملحوظة مع وجود حاجة إلى التجويد المستمر

تشير المعطيات المتوفرة إلى استخدام محدود لشركات التنمية الجهوية في مجال تدبير مشاريع دعم المقاولات. في حين يتبين أن نسبة مشاركة الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع تعكس أداءً إيجابياً بمشاركتها في تنفيذ 11% من الاستثمارات في مجال دعم المقاولات على مستوى الجهة، وهي نسبة مهمة مقارنة بالمعدل المسجل على المستوى الوطني والذي لا يتجاوز 3%. من جانب آخر، تم تفويض تنفيذ 89% من الاستثمارات في هذا المجال لشركاء محليين، وهو ما يساهم في تعزيز القدرات المحلية في مجال تدبير مبادرات دعم المقاولات.

أما فيما يخص تعبئة الصناديق الجهوية، فيمكن اعتبارها إحدى نقط القوة في تجربة جهة الرباط ـ سلا ـ القنيطرة في مجال دعم المقاولات، حيث يتجاوز الوزن المالي لهذه الصناديق المعدل المسجل على المستوى الوطني، مما يعكس تعبئة مالية أكثر دينامية وفعالية. في هذا الإطار، يُركز الصندوق الجهوي للاستثمار، والذي يتوفر على موارد بمجموع 1,25 مليار درهم، على قطاعات حيوية مثل الابتكار والتنمية المستدامة، مما يقدم مؤشرا على قدرة الجهة على الاستفادة من هذه المقاربة لتطوير تجربتها في مجال دعم المقاولات بشكل أكبر.

وبخصوص دينامية الشراكة في مجال دعم المقاولات، تعكس نسبة المساهمة المالية الكبيرة لمجلس الجهة في المشاريع التي تندرج ضمن الاختصاصات الذاتية، مستوى مهما من التحكم في هذه الاختصاصات. إلا أن تمويل الجهة لمشاريع تندرج في إطار الاختصاصات المشتركة بنسبة 95٪ يكشف عن الحاجة لتوازن أفضل في تقاسم الالتزامات في هذا المجال عبر تشجيع مساهمة أكبر للشركاء في هذه المشاريع. علاوة على ذلك، يتبين أن هناك حاجة لتعزيز مشاركة القطاع الخاص في مشاريع دعم المقاولات، لا سيما في التمويل والتخطيط والتنفيذ، لأن هذا القطاع يمثل إضافة نوعية من حيث الموارد والخبرات التي يتوفر عليها.

أما فيما يتعلق بمراكمة الخبرة والتعلم المؤسساتي من التجربة في مجال دعم المقاولات، فإن أداء الجهة فيما يتعلق بالتقييم البعدي للمشاريع وتنظيم ورشات التبادل والتفكير في التجربة، يعتبر أداء محدودا نسبيا بالمقارنة مع ما تم تسجيله كمعدل على المستوى الوطني. وهو ما يمكن أن يقلل من فرص تبادل الممارسات الجيدة والتجويد المستمر للمقاربات. وقد عبر العديد من الفاعلين على مستوى الجهة، في إطار هذه الدراسة، عن حاجتهم إلى تعزيز آليات التقاسم والتبادل، من أجل تعزيز التعاون بين الشركاء وتعميق أثر المشاريع، وضمان استدامة التجربة الجهوية 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	11%	3%
وزن ميزانية المشاريع التي تم تفويض تنفيذها لشركاء محليين	89%	52%
وزن الصناديق الجهوية	31%	16%
مساهمات الشركاء في االمشاريع المرتبطة باختصاصات الجهة الذاتية والمشتركة		
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات الذاتية	52%	46%
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات المشتركة	95%	47%
آليات ترصيد التجربة		
نسبة المشاريع المستفيدة من تقييم ما بعد انتهاء المشروع	8%	75%
نسبة المشاريع المستفيدة من ورشات لترصيد التجربة	0%	5%

2.5. خلاصة: مكتسبات ومجالات لتجويد الأداء

تجربة نموذجية في الانسجام الاستراتيجي بين مشاريع الدعم وبرنامج التنمية الجهوية

بينت الدراسة أن جهة الرباط-سلا-القنيطرة تتميز بتبني مقاربة مندمجة فيما يتعلق بإدراج مشاريع دعم المقاولات ضمن برنامج التنمية الجهوية، مع تعبئة جيدة للموارد المحلية، هذا المستوى من الانسجام الاستراتيجي والتعبئة ساهم في تحقيق عدة مكتسبات مهمة:

المكتسبات

01 انسجام مشاريع دعم المقاولات مع أولويات الجهة

كما سبقت الإشارة إلى ذلك، فمعظم مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة تندرج ضمن برنامج التنمية الجهوية، وهو ما تمت ترجمته في هذه المشاريع إلى استهداف موجه للقطاعات الاقتصادية الاستراتيجية ومجالات التدخل ذات الأولوية.

02 دعم مالي مهم للأقاليم

تم تخصيص ميزانيات كبيرة لمشاريع دعم المقاولات الموجهة لأقاليم الجهة، وهو ما يمكن أن يساهم في مراعاة الاحتياجات المحلية، ويعزز من مستوى استجابة المبادرات لمتطلبات التنمية الترابية.

03 وضوح الأهداف وآليات الإشراف في الاتفاقيات

النسبة الكبيرة من الاتفاقيات التي تتضمن تحديدا دقيقا للأهداف ولآليات الإشراف والحكامة تبرز مستوى ملحوظا من الجودة في صياغة المشاريع بما يضمن إطارًا إجرائيا واضحا لتنفيذها بفعالية.

04 إعطاء الأولوية لخدمات المواكبة مع نسبة إنجاز مهمة

تُظهر الجهة تفضيلا لخدمات الدعم التي تتمحور حول المواكبة وبناء القدرات مما يعزز قدرة المقاولات على الاستمرار. يضاف إلى ذلك التنفيذ الكلي لنسبة كبيرة من الاستثمارات المرتبطة بدعم المقاولات.

05 تغطية متنوعة لأنواع المقاولات

تتسم مشاريع دعم المقاولات بالجهة بتغطية جيدة لأنواع مختلفة من المقاولات المستفيدة، مما يساهم في تلبية احتياجات متنوعة للنسيج المقاولاتي المحلي.

06 مشاركة فعالة للشركاء المحليين في تنفيذ المشاريع

فيما يتعلق بتنفيذ مشاريع دعم المقاولات، فوضت الجهة نسبة مهمة للشركاء المحليين، كما تم إشراك الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع في هذا الصدد، وهو ما يمكن أن يعزز القدرات المحلية ويساهم في تحقيق نتائج ملموسة على صعيد التنمية المحلية.

محاور لتجويد الفعالية والإدماج المجالي والاجتماعي

رغم المكتسبات المهمة التي تمت الإشارة إليها، بينت الدراسة كذلك أن هناك مجموعة من الجوانب في تجربة دعم المقاولات على مستوى الجهة، التي تحتاج إلى مزيد من التجويد بما يشكل فرصا إضافية لتعزيز أثر المشاريع.

01 تعزيز الدعم للمناطق القروية وإدماج النساء والشباب

يظل الدعم الموجه خصيصا للمناطق القروية وكذلك للمقاولة النسائية وللشباب غير كافٍ، مما يحد من فرص التنمية المحلية.

02 تدقيق توزيع الميزانيات

رغم جودة صياغة المشاريع، إلا أن هناك جوانب بحاجة لتطوير خاصة فيما يتعلق بتفصيل توزيع الميزانيات حسب الفئات المستهدفة وحسب أشكال الدعم الممنوح في الاتفاقيات، لضمان دقة وفعالية أكبر في تتبع تدبير الموارد التي تتم تعبئتها.

03 الحاجة لتغطية أكبر لمراحل الدورة المقاولاتية

رغم الجهود المبذولة في مجال المواكبة، إلا أن هناك حاجة لتعزيز استمرارية الدعم من خلال تغطية شاملة لمختلف مراحل دورة حياة المقاولة وذلك لضمان تحقيق نتائج أفضل.

04 تنويع أشكال الدعم

رغم توفر أشكال من الدعم المباشر وغير المباشر، إلا أنه يجب تعزيز تنوع الخدمات الممنوحة بشكل أكبر لتشمل القطاعات الناشئة ويلبي مختلف احتياجات المقاولات.

05 تفعيل شركات التنمية الجهوية

بينت الدراسة أن إحداث شركات التنمية الجهوية وتفعيل دورها في تدبير مشاريع دعم المقاولات لا زال محدودًا على مستوى الجهة، رغم ما تتيحه هذه الآلية من إمكانيات كبيرة لتعزيز مأسسة واستدامة مشاريع دعم المقاولات.

06 تطوير آليات الاستفادة من التجارب السابقة

فيما يتعلق بآليات الاستفادة من التجارب السابقة، يتبين أنها تظل غير متطورة بالشكل الكافي حاليا، حيث هناك حاجة لتدبير شامل للبيانات، واعتماد الرقمنة، مع عقد ورشات تبادل الخبرات بشكل منتظم، فضلاً عن تقييمات خارجية دورية. فمحدودية هذه الأليات تُضعف تقلل من القدرة على استنباط الدروس المستفادة من المشاريع السابقة بهدف تجويد المبادرات المستقبلية.



البوابة الوطنية للجماعات الترابية

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