المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

جهة سوس ماسة

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

سلسلة دراسات

Royaume du Maroc
RÉGION SOUSS MASSA

2023

المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

جهة سوس ماسة

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III

Royaume du Maroc
RÉGION SOUSS MASSA

2023

صدر في نفس السلسلة:

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة طنجة تطوان الحسيمة
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة الشرق
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة الرباط سلا القنيطرة
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة الدار البيضاء سطات
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة فاس مكناس
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة بني ملال خنيفرة
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة مراكش آسفي
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة درعة تافيلالت
ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات (2015–2023) جهة 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: 2025MO4180
ر د م ك: 978-9920-8558-9-1
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 سوس ماسة 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

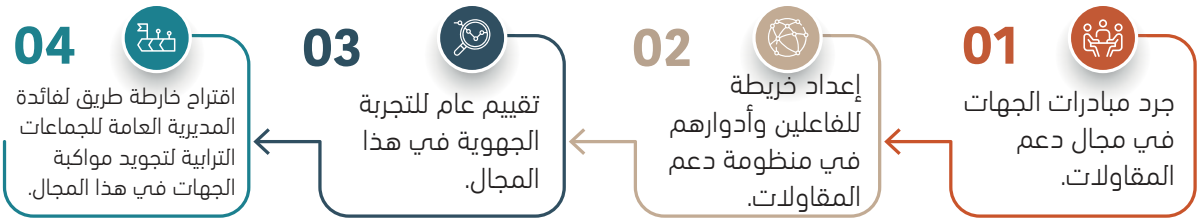
في إطار المجهودات المبذولة للرقي بمنظومة الحكامة الترابية ولإرساء آليات مؤسساتية جديرة بتحقيق الأهداف المنشودة من ورش الجهوية المتقدمة، أعطى القانون التنظيمي رقم 111.14 الصادر في 7 يوليو2015 للجهات اختصاصات موسعة، ذاتية أو مشتركة مع الدولة، لتعزيز استقلاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المحلية.

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

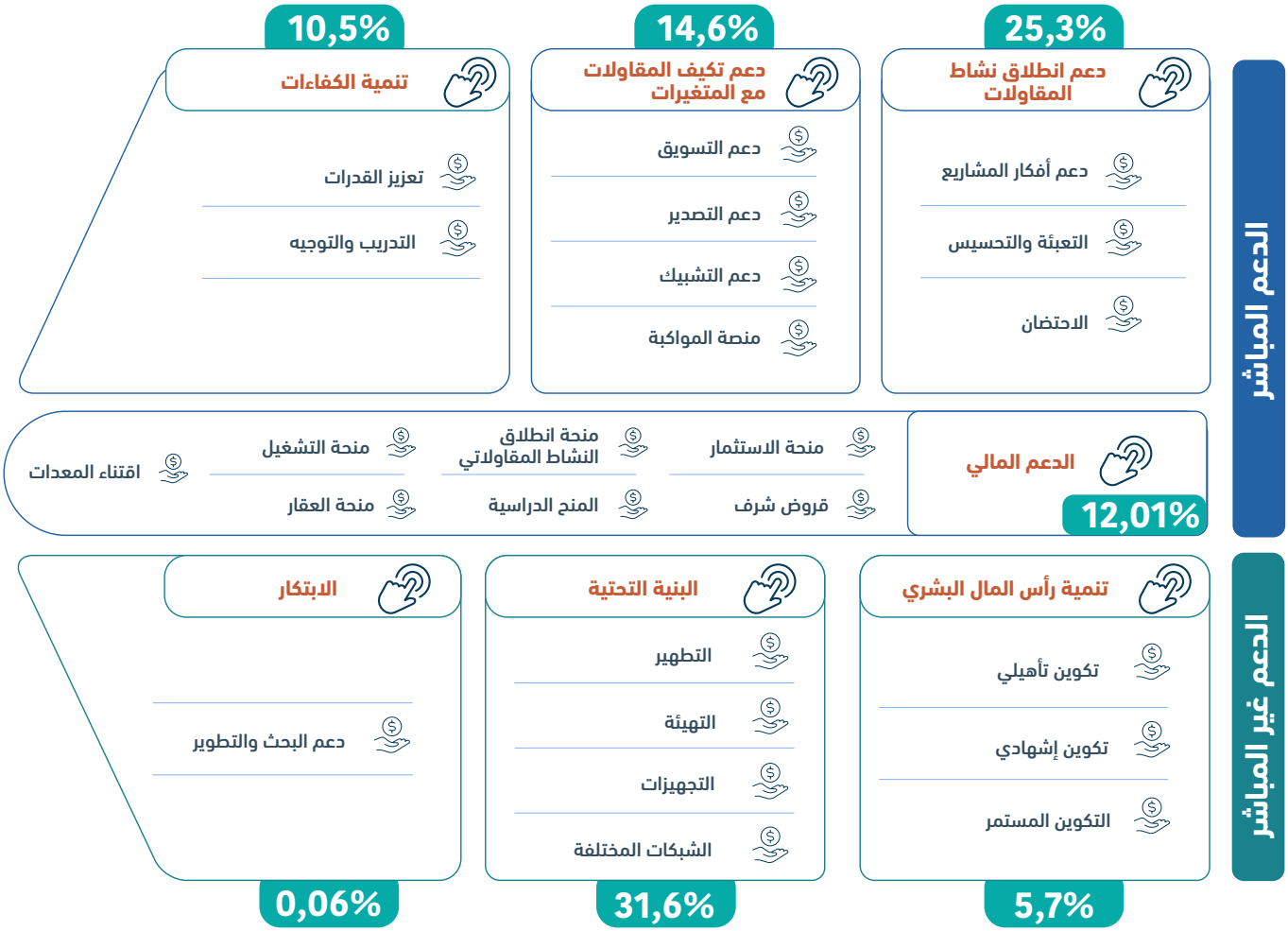
- المقاولات الكبرى: 21,8%
- المقاولات الصغرى و المتوسطة: 22,5%
- الأشخاص الذاتيين: 26%
- التعاونيات: 14,0%
- جميع الأنواع دون تمييز: 15,7%

*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.

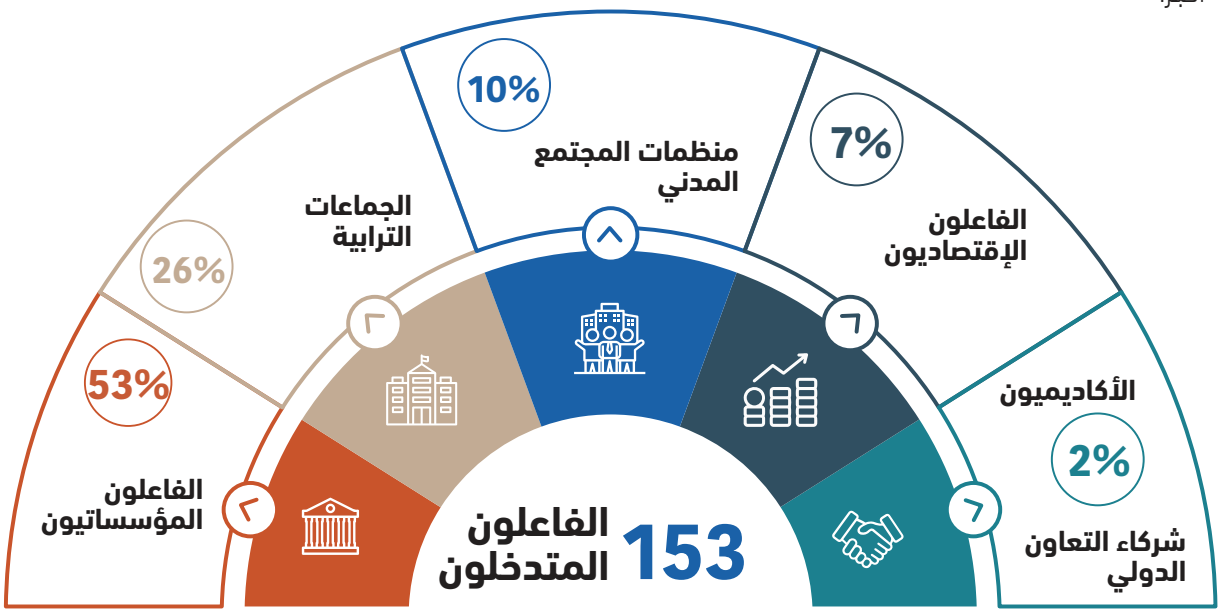


1.3. خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة: نبذة عامة

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 سوس ماسة في مجال دعم المقاولات

2.1. أهم المؤشرات والتوجهات

دينامية ملحوظة مع توازن واضح بين دعم التشغيل، دعم ريادة الأعمال، وتعزيز الجاذبية الترابية

منذ سنة 2015، أطلقت جهة سوس-ماسة 32 مشروعاً لدعم المقاولات، متجاوزة بذلك المعدل الوطني الذي يبلغ 26 مشروعاً. وبلغ إجمالي الميزانية المرصودة لهذه المشاريع ما يناهز 1,46 مليار درهم، وهو رقم قريب من المعدل الوطني. وقد ساهم مجلس الجهة بما نسبته 40% من هذه الموارد (0,58 مليار درهم)، بينما تحمل الشركاء مسؤولية تمويل 60% من الاستثمارات.

وفيما يخص مجالات التدخل ذات الأولوية في هذه المشاريع، يتبين أن هناك توازنا واضحا بين ثلاث مجالات رئيسية: دعم التشغيل، وتعزيز ريادة الأعمال، وكذا تعزيز الجاذبية الترابية، مما يعكس مقاربة شاملة تهدف إلى تحقيق تنمية جهوية متكاملة.

وبالنسبة للقطاعات الاقتصادية المستهدفة، ركزت هذه المشاريع، بشكل أساسي، على دعم أنشطة قطاع التجارة والخدمات، أما القطاع الثاني الذي يشمل الأنشطة الصناعية وأنشطة الصناعة التقليدية فقد حظي بالمرتبة الثانية من حيث الموارد المخصصة لدعم المقاولات، في حين احتل القطاع الأولي، الذي يضم الأنشطة الفلاحية وأنشطة الصيد البحري، المرتبة الثالثة.

أما فيما يتعلق بمحاور الدعم، فقد أعطت مشاريع دعم المقاولات، على مستوى الجهة، الأولوية لدعم انطلاق نشاط المقاولات بتخصيص نسبة 29% من الموارد لهذا المحور، يليه دعم تطوير البنية التحتية بنسبة 27%. وبخصوص مراحل التدخل، استثمرت الجهة بشكل أكبر في دعم مرحلة ما بعد إحداث المقاولات، خاصة ما يتعلق بتطويرها وتسريع نموها، مما يعكس التزاماً بمواكبة المقاولات بعد التأسيس.

أما فيما يرتبط بطبيعة المستفيدين المستهدفين، فقد أُعطيت الأولوية في توزيع الموارد المخصصة للدعم للمقاولات الكبرى، تليها المقاولات الصغيرة جداً والمقاولات الصغرى والمتوسطة، والشركات الناشئة. ويعكس هذا التوزيع حرص الجهة على تشجيع مختلف فئات المقاولات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، لتحقيق توازن بين دعم الفاعلين الاقتصاديين الرئيسيين والمبادرات الصغيرة الواعدة.

وفيما يتعلق بآليات تنفيذ المشاريع، اعتمدت الجهة بشكل كبير على التفويض للشركاء، ثم على بعض الآليات المؤسساتية الأخرى، وخاصة شركات التنمية الجهوية. أما بخصوص الفئات الاجتماعية المستهدفة، فقد تبنت أغلب المشاريع مقاربة عامة تستهدف العموم دون تخصيص. في حين تم الاعتماد في عملية الإشراف وتتبع تنفيذ المشاريع على لجان موسعة تضم ممثلين عن الأطراف الموقعة على اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات لكنها تستعين أيضا بشركاء معنيين آخرين عند الحاجة، ومن شان ذلك ضمان مشاركة واسعة وفعالة في تحقيق أهداف المبادرات.

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

الأداء العام

الشركاء المتدخلون	60	49	الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية	25	13	الاتفاقيات المبرمة	32	26
الاتفاقيات المنجزة	6	6	مساهمة الشركاء (مليار درهم)	0,88	0,84	مساهمة المجلس الجهوي (مليار درهم)	0,58	0,75

**محاور الدعم

أشكال الدعم		مرحلة الدعم		
الدعم المالي	10,6% 12,02%	ما قبل الإنشاء	7,4% 15,2%	
دعم انطلاق نشاط المقاولة	40,1% 25,3%	مرحلة مابعد الإحداث و مرحلة التطوير	89,3% 61,5%	
دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات	6,6% 14,6%	الصعوبة والتراجع	2,7% 3,08%	
تنمية الكفاءات	7,3% 10,5%	جميع المراحل دون تمييز	0,5% 20,2%	
البنية التحتية	26,8% 31,6%			
تنمية رأس المال البشري	8,2% 5,7%			
الابتكار	0,4% 0,07%			

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة		مجالات التدخل		
القطاع الفلاحي	7,4% 9,9%	الشغل	36,3% 38,8% ****	
قطاعة الصناعة والحرف	32,9% 31,9%	إنشاء المقاولات وتطويرها	39,8% 40,7%	
قطاع التجارة والخدمات	56,2% 29,5%	تحسين جاذبية المجال الترابي	23,9% 20,4%	
جميع القطاعات دون تمييز	3,5% 28,5%			

**آلية القيادة

آليات التنفيذ		هيئات القيادة		
تم تنفيذه من خلال تعاون متعدد الأطراف	6,02 مليار درهم 0,31 مليار درهم	بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط	2,2% 17,2%	
تم تنفيذه من خلال شركة التنمية الجهوية	0,75 مليار درهم 0,11 مليار درهم	بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين	97,8% 82,5%	
تم تنفيذه من خلال تدبير مفوض	11,76 مليار درهم 1,04 مليار درهم	بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي	0% 0,17%	
دفتر التحملات لدعم الاستثمار والتشغيل	3,37 مليون درهم 100 مليار درهم			
آلية دعم المقاولات الصغرى والمتوسطة والصغيرة جداً السياحية				

الأداء الجهوي — المعدل الوطني

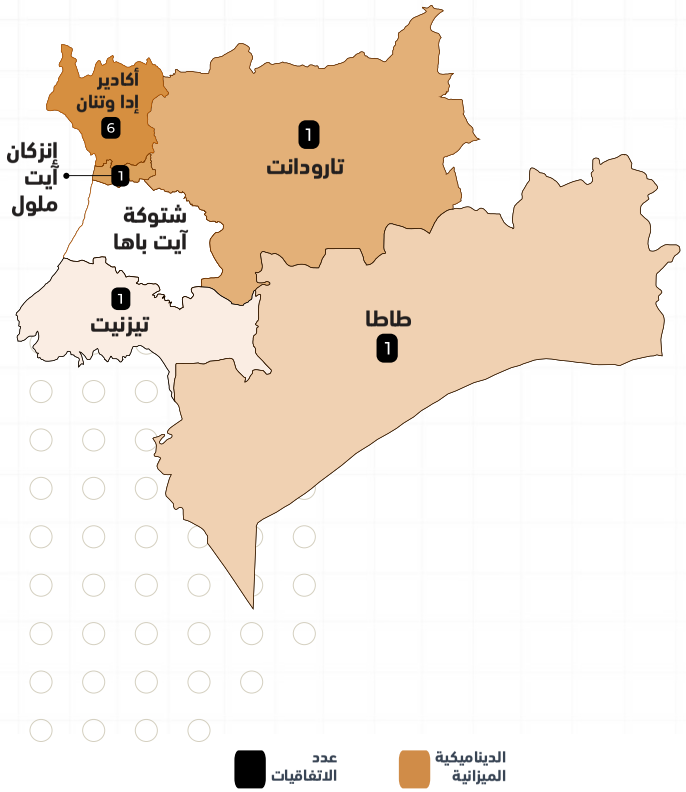
**اختيار المستفيدين

مجموعات المستفيدين المستهدفين		طبيعة المستفيدين المستهدفين		
العموم	88,8% 88,90%	المقاولات الكبرى	9,6% 21,1%	
النساء	1,7% 2,15%	المقاولات الصغرى و المتوسطة	8,8% 22,9%	
الشباب	8,5% 7,7%	الأشخاص الذاتيين	28,5% 24,8%	
الأشخاص في وضعية إعاقة	1% 1,23%	التعاونيات	16,5% 16,1%	
		جميع الأنواع دون تمييز	36,6% 14,9%	

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

** النسبة المقدرة من الميزانية

***الدينامية الجهوية



الديناميكية الميزانية — عدد الاتفاقيات

*** يعتمد تحليل الديناميكية الجهوية على الاتفاقيات المخصصة للأقاليم (10/32)

**** الأرقام التي تُظهر المعدلات الوطنية في هذا الشكل تم حسابها كمتوسطات لأداء الجهات في كل مؤشر. قد تختلف هذه المتوسطات عن أرقام الأداء الوطني الإجمالي المُقدمة في الشكل ص9، والتي تمثل النسب الإجمالية للمخصصات على المستوى الوطني

2.2. خريطة الفاعلين المشاركين

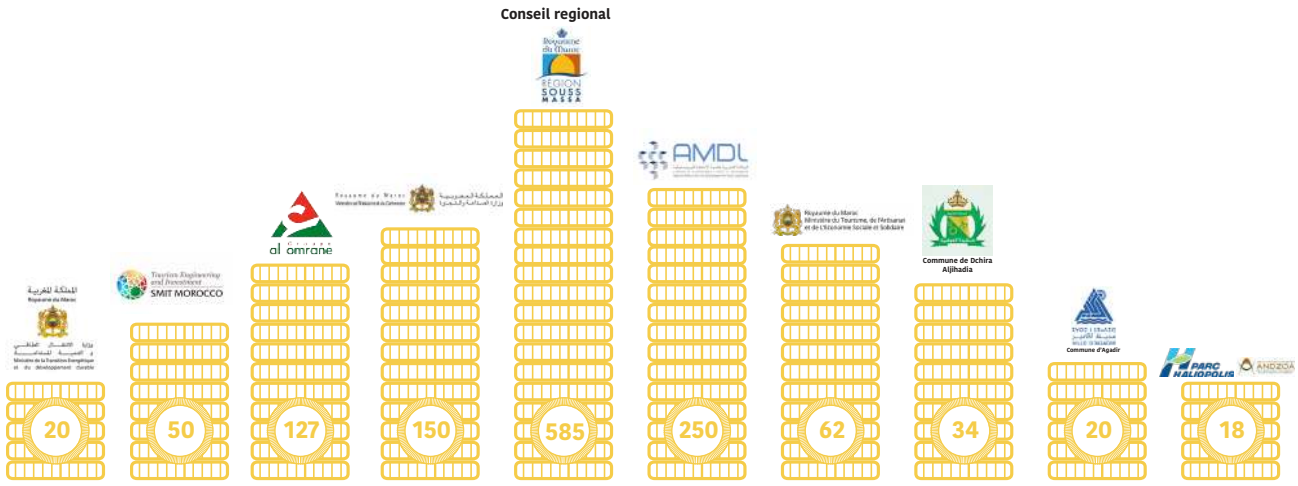
مشاركة قوية للفاعلين المؤسساتيين والاقتصاديين مقابل مساهمة محدودة للجماعات الترابية

تتميز جهة سوس-ماسة بمساهمة ملحوظة من الفاعلين الاقتصاديين، حيث يشكلون نسبة 12% من مجموع المتدخلين، وكذلك الفاعلين المؤسساتيين الذين يمثلون نسبة 60%، وهي نسب تفوق بوضوح المعدلات الوطنية المسجلة بهذا الخصوص. في المقابل، تظل مشاركة الجماعات الترابية محدودة نسبيا، حيث لا تتجاوز نسبة تمثيليتها 12% من مجموع المتدخلين، مقارنة بمعدل يبلغ 25% على المستوى الوطني.

أما من حيث التمويل، فيُعد مجلس الجهة المساهم المالي الرئيسي بمبلغ 585 مليون درهم، تليه كل من الوكالة المغربية لتنمية الأنشطة اللوجستيكية (250 مليون درهم) ووزارة الصناعة والتجارة (150 مليون درهم). كما تُبرز مساهمات أطراف فاعلة أخرى، مثل شركة العمران (127 مليون درهم) والشركة المغربية للهندسة السياحية (50 مليون درهم)، تنوعا في مصادر التمويل بالجهة، مما يعكس تعددا وتنوعا في الشركاء المساهمين ماليا.

وفيما يخص المساهمات غير المالية، تتميز الجهة كذلك بتعبئة قوية خلال المراحل الأولية لإطلاق مشاريع الدعم، حيث يُشارك 37% من الفاعلين في هذه المراحل التي تشمل التخطيط والتعبئة، مما يشير إلى استعداد جماعي وتخطيط تشاركي. أما في مرحلة تنفيذ المشاريع، التي تشمل القيادة وتصريف الخدمات، والإشراف العام والدعم التقني وغير ذلك، فيتقاسم 92% من المتدخلين هذه الخدمات، وهو ما يتماشى مع المعدلات المسجلة على المستوى الوطني في هذا الشأن.

اهم الشركاء حسب المساهمة المالية



المساهمة المالية (بالمليون درهم)

خريطة الفاعلين المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

60 فاعل متدخل

- **9** منظمات المجتمع المدني
- **39** الفاعلون المؤسساتيون
- **7** الجماعات الترابية
- **5** الفاعلون الإقتصاديون



2.3. ممارسة الاختصاصات الجهوية المرتبطة بمجال دعم المقاولات

خصصت جهة سوس ماسة الجزء الأكبر من استثماراتها في مجال دعم المقاولات لمشاريع ذات صلة بالاختصاصات الذاتية، مع تفعيل بعض الاختصاصات المشتركة أيضا في هذا السياق. ويعتبر «توطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية» من بين الاختصاصات التي تحظى بالأولوية بشكل كبير من حيث الموارد المخصصة. بالإضافة إلى ذلك، استثمرت الجهة بشكل ملحوظ في مجالي «دعم المقاولات» و«إنعاش السياحة»، وهو ما يعكس رغبة واضحة في تعزيز الاقتصاد الجهوي وتنشيط القطاع السياحي. كما يُلاحظ أن هناك إدراكا واضحا لأهمية البحث العلمي التطبيقي في دعم التنمية الجهوية. بالإضافة إلى أن اختصاصات أخرى مثل إنشاء مراكز جهوية للتكوين، وكذلك التشغيل حظيت، كذلك بالاهتمام، حيث خصصت لها بعض الاستثمارات التي يمكن تعزيزها بالنظر لما تتيحه هذه الأوراش من إمكانيات في مجال تلبية احتياجات المقاولات المحلية.

وفي المقابل، هناك بعض الاختصاصات الذاتية غير المفعلة بالشكل الكافي في هذا المجال، ومن بينها تهيئة الطرق والمسالك السياحية في العالم القروي، وتعزيز أسواق الجملة الجهوية، وإحداث مناطق للأنشطة التقليدية والحرفية. كما تظل بعض الاختصاصات المشتركة، مثل تحسين جاذبية المجالات الترابية، وإحداث أقطاب فلاحية، وتنمية المناطق الجبلية، وتعزيز التنافسية، أيضا غير مستثمرة بشكل كافٍ حسب المعطيات المتوفرة.

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

مجال الاختصاصات المشتركة — 12,5%

تقوية التنافسية	0%	0,23%
تحسين جاذبية المجالات الترابية	0%	5,17%
تنمية المناطق الجبلية	0%	0,68%
تنمية مناطق الواحات	0%	0,26%
إحداث الأقطاب الفلاحية	0%	1,31%
إنعاش السياحة	8,6%	5,79%
الشغل	0,5%	2,78%
التنمية المستدامة	0,5%	0,05%
البحث العلمي التطبيقي	2,9%	0,32%

مجال الاختصاصات الذاتية — 87,5%

دعم المقاولات	23,1%	13,78%
إنعاش الأنشطة غير الفلاحية بالوسط القروي	0,3%	1,20%
إنعاش الاقتصاد الاجتماعي و المنتجات الجهوية	4,6%	7,16%
إنعاش أسواق الجملة الجهوية	0%	1,39%
توطين و تنظيم مناطق للأنشطة الاقتصادية بالجهة	53,4%	34,74%
إنشاء مناطق للأنشطة التقليدية الحرفية	0%	2,22%
جذب الاستثمارات	5,1%	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	0,9%	13,48%
التعاون الدولي	0%	0,03%

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

2.4. تحليل التجربة الجهوية

2.4.1. درجة الملاءمة

اهتمام جيد بالأقاليم والمناطق القروية مع الحاجة وجود حاجة إلى تعزيز الانسجام بين مشاريع الدعم وأولويات الجهة

عند دراسة مدى انسجام مشاريع دعم المقاولات مع برنامج التنمية الجهوية في جهة سوس-ماسة، يتبين أن نسبة المشاريع المدرجة ضمن هذا البرنامج لا تتجاوز 30%، وهي نسبة تقل بشكل واضح عن المعدل الوطني البالغ 55%. ويعكس هذا المؤشر إدماجاً محدوداً نسبياً لهذه المشاريع ضمن استراتيجية الجهة، ويرجع ذلك إلى أن جزءاً كبيراً من هذه المشاريع تم إدراجه في استراتيجيات وبرامج أخرى خارج هذا الإطار. علاوة على ذلك، تُظهر المعطيات وجود فوارق ملحوظة تتراوح بين 12 و38 نقطة مئوية بين ما تم التخطيط له في برنامج التنمية الجهوية من مخصصات مالية وبين ما تم تنفيذه فعلياً من خلال اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات. وتبرز هذه الفوارق، أساسا، في كل من مجالات التدخل ذات الأولوية، مثل دعم التشغيل، دعم ريادة الأعمال، وتعزيز الجاذبية الترابية، وكذلك في الأولويات المتعلقة بالقطاعات الاقتصادية المستهدفة، بالإضافة إلى الأولويات المتعلقة بمحاور الدعم الممنوح للمقاولات مثل التمويل، تطوير البنية التحتية، التكوين، ودعم الابتكار. ويشير هذا التباين إلى وجود تحديات في تحقيق انسجام كامل بين أولويات برنامج التنمية الجهوية ومشاريع دعم المقاولات.

أما فيما يخص استهداف المناطق والفئات الاجتماعية المختلفة، فيتبين أن الجهة تولي اهتماماً واضحاً للمشاريع الموجهة خصيصا للمناطق القروية وللأقاليم، حيث تم تخصيص 22% و62% من الموارد لهذه المشاريع على التوالي، وهي نسب تفوق بكثير المعدلات الوطنية المسجلة في هذا الإطار. في المقابل، يتبين أن الدعم الموجه خصيصا للمقاولين الشباب وللمقاولات النسائية يتماشى عموما في وزنه المالي مع المعدلات المسجلة على المستوى الوطني، والتي تبدو بدورها محدودة نسبيا، مما يشير إلى الحاجة لمضاعفة الجهود لإطلاق مشاريع مكيفة مع خصوصيات هذه الفئات، خصوصاً في ظل التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها.

وفيما يتعلق بجودة صياغة المشاريع، فإن الاتفاقيات المبرمة في هذا المجال على مستوى الجهة تتميز بوضوح جيد. حيث إن جزءا كبيرا من هذه الاتفاقيات يشتمل على أهداف واضحة وتوزيع دقيق للمخصصات المالية، إلى جانب تفصيل كاف لآليات التدبير والحكامة. هذه العناصر تجعل الأداء الإجرائي للجهة في صياغة الاتفاقيات يتفوق على المعدل الملاحظ على المستوى الوطني، وهو ما يدعم التخطيط والتنفيذ الدقيق للمشاريع، ويعزز من قابليتها للقياس والتقييم.

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)	30%	55%
الانسجام القطاعي (معدل الميزانية المخصصة)	12%	14,7%
انسجام مجالات التدخل (معدل الميزانية المخصصة (التوظيف، وريادة الأعمال، والتنمية الترابية)	38%	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)	62%	31%
العدالة المجالية (وزن ميزانية المشاريع المخصصة للمناطق القروية)	22%	10%
إدماج الشباب (وزن الميزانية المخصصة للمشاريع المخصصة للشباب)	9%	8%
إدماج المرأة (وزن ميزانية المشاريع المخصصة لدعم المقاولة النسائية)	2%	2%
جودة الاتفاقيات المبرمة		
تحديد آثار الاتفاقية (نسبة الاتفاقيات ذات الأهداف الواضحة)	90%	75%
تحديد محاور التدخل (نسبة المشاريع ذات التخطيط الواضح)	72%	55%
تحديدالميزانية نسبة الاتفاقيات التي تشتمل على تفصيل دقيق للميزانية	37%	40%
تحديد ميكانيزمات التدبير نسبة الاستثمارات التي تعتمد على دفاتر تحملات	70%	58%

2.4.2. فعالية الجهود المبذولة

نتائج مشجعة بوتيرة تنفيذ جيدة نسبياً، مع الحاجة لتعزيز استمرارية الدعم وتنوع أشكاله

تمكنت جهة سوس ماسة من تحقيق نسبة إنجاز كلي للمشاريع تفوق المعدل المسجل على المستوى الوطني بشكل ملحوظ، حيث تم تنفيذ 29% من الاستثمارات المخصصة لدعم المقاولات بشكل كامل، مما يعكس قدرة جيدة على تنفيذ المشاريع وإتمامها. كما أن متوسط مدة تنفيذ المشاريع المنجزة يعد أفضل من المعدل الوطني، مما يشير إلى استجابة فعالة لاحتياجات المقاولات وسرعة جيدة في تنفيذ المبادرات.

في المقابل، وبخصوص مراحل التدخل قبل وبعد إحداث المقاولة، يتبين أن هناك تغطية غير كافية لبعض مراحل الدورة المقاولاتية. كما أن الموارد المخصصة لخدمات المواكبة وتعزيز قدرات المقاولات لا تشكل سوى (14%) من مجموع الموارد المرصودة لدعم المقاولات، وهي نسبة أقل بشكل ملحوظ من المعدل المسجل على المستوى الوطني، وهو ما يبرز الحاجة إلى تعزيز هذه الجوانب لضمان دعم أكثر شمولية واستمرارية للمقاولات.

من ناحية أخرى بلغ معدل الاستثمار لكل مبادرة من مبادرات دعم المقاولات على مستوى الجهة 46 مليون درهم، ورغم أن هذا الرقم قريب نوعا ما من المعدل الوطني ويعكس توازناً نسبياً بين كمية ونوعية إجراءات الدعم المتخذة، إلا أن هناك حاجة لجهود إضافية من أجل ضمان مستوى أفضل من الجودة والعمق في الاستثمارات المستقبلية في مجال دعم المقاولات.

المؤشرات

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
الفعالية الإجرائية		
وزن ميزانية المشاريع المنجزة	29%	15%
متوسط مدة إنجاز المشروع (بالسنوات)	1,3%	1,7
استمرارية الدعم		
تغطية مراحل ما قبل الإنشاء وما بعده مؤشر تشتت قيم المخصصات المالية حسب مرحلة التدخل	0,32	0,27
وزن ميزانية خدمات المواكبة وبناء القدرات	14%	25%
تنوع وكثافة الدعم		
متوسط الاستثمار لكل مبادرة (بالمليون درهم)	45,6	62,2
تغطية أنواع المقاولات (مؤشر توزيع المخصصات حسب النوع)	0,09	0,09

2.4.3. استدامة عملية دعم المقاولات

تعبئة واعدة للآليات المؤسساتية لتدبير المشاريع مع الحاجة لتعزيز دور مجلس الجهة في الدينامية التشاركية

فيما يتعلق بدعامات استدامة مبادرات دعم المقاولات، وخاصة فيما يتعلق بآليات تنفيذ المشاريع، تستفيد جهة سوس ماسة بشكل ملحوظ من دور شركات التنمية الجهوية في قيادة المشاريع، مما يعكس تعبئة جيدة لهذه الآليات المؤسساتية. في المقابل يظل استخدام الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع محدودا في هذا المجال، مما قد يفوت فرصا إضافية لمأسسة واستدامة المبادرات بالجهة.

أما بالنسبة لتفعيل آلية الصناديق الجهوية في مجال دعم المقاولات، فيتبين أن الجهة تقدم أداء قريبا من المعدل الملاحظ على المستوى الوطني، وهو ما يشير إلى قدرة جيدة على تعبئة الموارد المحلية لتعزيز تكامل وتناسق المبادرات. ويُعد البرنامج الجهوي المندمج لدعم المقاولات الصغيرة جداً والصغرى والمتوسطة (أبريد) مثالاً بارزاً على هذه المقاربة. حيث يقدم هذا البرنامج حزمة متنوعة ومتكاملة من الخدمات تشمل التحفيز، الاحتضان، والتسريع. كما يدعم ريادة الأعمال من خلال أنشطة التوعية، ومواكبة أكثر من 500 مقاولة ناشئة، وإنشاء آليات تنسيق جهوية. ويركز البرنامج على التكوين، والتوجيه، وتقديم منح استثمارية، مما يعزز قدرات حاملي المشاريع والمقاولات المستهدفة.

وفيما يتعلق بدينامية الشراكة على مستوى الجهة وعلاقتها بمأسسة تجربة دعم المقاولات، يتبين أن هناك حاجة إلى تعزيز تملك الجهة للمشاريع التي تندرج ضمن اختصاصاتها الذاتية، وذلك عن طريق خفض مستوى الاعتماد على الشركاء في هذا النوع من المشاريع خصيصا. حيث تقتصر المساهمة المالية الحالية لمجلس الجهة في المشاريع المرتبطة باختصاصاته الذاتية على 41% فقط، مما يعكس اعتماداً نسبياً على الشركاء. إن زيادة هذه النسبة ستتيح توجيه المبادرات بشكل أفضل نحو الأولويات المحلية وتعزيز دور مجلس الجهة في الدينامية التشاركية.

ختاما، بالنسبة لآليات تثمين التجارب والاستفادة منها في تطوير التجربة الجهوية في مجال دعم المقاولات، تقدم الجهة أداءً جيدا فيما يتعلق بإجراء تقييمات بَعْدية للمشاريع المنجزة. إلا أن تنظيم ورشات تبادل التجارب وتحليل الممارسات لا يزال محدوداً نسبياً على الرغم من تقدير أهميته من قبل الفاعلين المعنيين. وتُعد هذه الورشات مكملة لعمليات التقييم، حيث تتيح فرصاً كبيرة للتعلم المؤسساتي وضمان استمرارية الممارسات الجيدة وتعزيزها.

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
استثمار الآليات المؤسساتية المحلية في تنفيذ المشاريع		
حصة ميزانية المشاريع المُدارة من قبل شركات التنمية الجهوية	8%	7%
وزن ميزانية المشاريع التي تديرها الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع	0%	3%
وزن ميزانية المشاريع التي تم تفويض تنفيذها لشركاء محليين	71%	52%
وزن الصناديق الجهوية	7%	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	37%	47%
آليات ترصيد التجربة		
نسبة المشاريع المستفيدة من تقييم ما بعد انتهاء المشروع	81%	75%
نسبة المشاريع المستفيدة من ورشات لترصيد التجربة	0%	5%

2.5. خلاصة: مكتسبات ومجالات للتطوير المستمر

مكتسبات: دينامية جيدة في دعم للمقاولات مع إنجازات مهمة

في سياق تقييم الأداء الجهوي لدعم المقاولات، يتضح أن جهة سوس-ماسة تمكنت من تحقيق مجموعة من المكتسبات التي تبرز التزامها بتطوير بيئة ريادة الأعمال وتعزيز التنمية الجهوية. ومن أبرز هذه المكتسبات:

01 دينامية دعم تحقق توازنا بين مجالات تدخل أساسية

تتميز مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة باستهداف متوازن لثلاث مجالات تدخل حيوية وهي دعم التشغيل، و دعم ريادة الأعمال، وكذلك تعزيز الجاذبية الترابية، مما يعكس مقاربة شاملة ومتوازنة للتنمية الجهوية.

02 معدل إنجاز كلي يفوق المعدل الوطني

أثبتت الجهة قدرة واضحة على إنجاز الاستثمارات المرتبطة بمشاريع دعم المقاولات بشكل أفضل وأسرع مقارنة بالمعدل الوطني، مما يدل على فعالية جيدة في تنفيذ المبادرات.

03 تفعيل جيد لآلية شركات التنمية الجهوية

تعتمد الجهة بشكل متزايد على شركات التنمية الجهوية في تدبير بعض مشاريع دعم المقاولات، مما يعزز الحكامة المحلية والاستدامة المؤسساتية.

04 اهتمام خاص بالمناطق القروية والأقاليم

تُخصص مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة نسبة كبيرة من الموارد للمناطق القروية وللأقاليم بما يتجاوز المعدلات الوطنية، وهو ما يبرز وجود مقاربة ترابية ومجالية واضحة.

05 وضوح في بناء صياغة الاتفاقيات

تحظى مشاريع الجهة في مجال دعم المقاولات بتخطيط جيد من حيث تحديد الأهداف والإجراءات وآليات التدبير بوضوح، مما يدعم التنفيذ المنظم والفعال للمبادرات.

06 مشاركة قوية للفاعلين الاقتصاديين والمؤسساتيين

بينت تجربة الجهة في مجال دعم المقاولات انخراطاً واسعا للفاعلين المؤسساتيين والاقتصاديين بمستوى يتجاوز المعدلات الوطنية، مما وهو ما يساهم في تعزيز المشاريع

مجالات للتجويد: الحاجة إلى تعزيز استمرارية الدعم الممنوح للمقاولات وتنويع أشكاله

على الرغم من المكتسبات المحققة، بينت الدراسة مجموعة من الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لضمان استمرارية الدعم وتعزيز الأثر التنموي للمشاريع الجهوية. ومن أبرز هذه الجوانب:

01 تحسين إدماج المشاريع في برنامج التنمية الجهوية

نسبة المشاريع المدرجة ضمن برنامج التنمية الجهوية لا تتجاوز الثلث من مجموع مشاريع دعم المقاولات على مستوى الجهة، مما ساهم في الحد نسبيا من درجة الانسجام بين التخطيط الاستراتيجي الجهوي وبين الإجراءات المتخذة في مجال دعم المقاولات.

02 تعزيز استمرارية الدعم

بينت الدراسة أن مشاريع دعم المقاولات لا تغطي بشكل متوازن مختلف مراحل الدورة المقاولاتية، مما يتطلب اهتماما أكثر ببعض المراحل خاصة من خلال تعزيز خدمات المواكبة وبناء قدرات المقاولات بعد إحداثها.

03 تنوع محدود في أشكال الدعم

يتركز الدعم المقدم على جوانب محددة، كالتمويل ودعم انطلاق نشاط المقاولات وتنمية البنية التحتية، مع تمثيل محدود لجوانب أخرى مثل: تنمية رأس المال البشري وتعزيز القدرات، مما يحد من الأثر الشامل للمبادرات.

04 استخدام محدود للوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع في مجال دعم المقاولات

لا يزال استخدام وكالة تنفيذ المشاريع الجهوية محدودا في مجال تنفيذ مشاريع دعم المقاولات، مما يفوت على الجهة فرصة مهمة لمأسسة واستدامة مشاريع دعم المقاولات بشكل أفضل.

05 مشاركة محدودة للجماعات الترابية

رغم تمثيل الفاعلين المؤسساتيين والاقتصاديين بشكل ملحوظ مقارنة بالمعدلات الوطنية، إلا أن مساهمة الجماعات المحلية لا تزال أقل من المعدل الوطني، مما قد يؤثر على مدى استحضار احتياجات هذه الجماعات في تخطيط المشاريع الجهوية.

06 تعزيز دور المجلس الجهوي في الدينامية التشاركية

على الرغم من المساهمة المالية وغير المالية الجيدة للمجلس الجهوي في مشاريع دعم المقاولات، إلا أن تقوية دوره في توجيه المشاريع بشكل أفضل نحو الأولويات المحلية وتعزيز التنسيق مع الشركاء سيساهم في تحقيق تناغم أكبر بين الجهود وتعزيز الانسجام الاستراتيجي لتحقيق أهداف التنمية الجهوية بشكل أكثر فعالية.



البوابة الوطنية للجماعات الترابية

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