المملكة المغربية
وزارة الداخلية



المديرية العامة
للجماعات الترابية

ملخص دراسة تجربة الجهات في مجال دعم المقاولات

2023-2015

طنجة تطوان الحسيمة

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

طنجة تطوان الحسيمة

برنامج دعم الحكامة المحلية لتنفيذ الجهوية

AGORA III





2023

صدر في نفس السلسلة:

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

الإيداع القانوني: 2025MO3488
ر د م ك: 978-9920-8558-0-8
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 طنجة تطوان الحسيمة 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

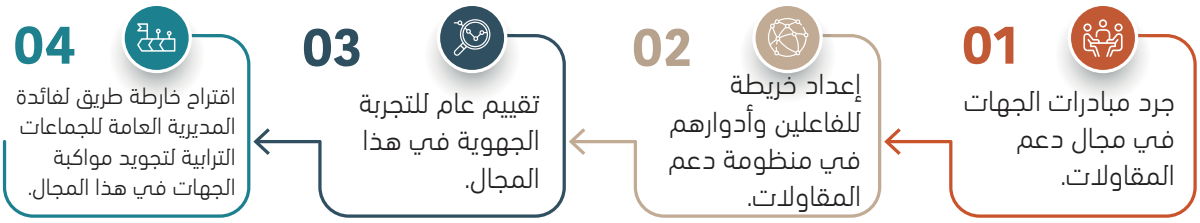
في إطار المجهودات المبذولة للرقي بمنظومة الحكامة الترابية ولإرساء آليات مؤسساتية جديرة بتحقيق الأهداف المنشودة من ورش الجهوية المتقدمة، أعطى القانون التنظيمي رقم 111.14 الصادر في 7 يوليو2015 للجهات اختصاصات موسعة، ذاتية أو مشتركة مع الدولة، لتعزيز استقلاليتها وقدرتها على الاستجابة للتحديات المحلية.

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%**

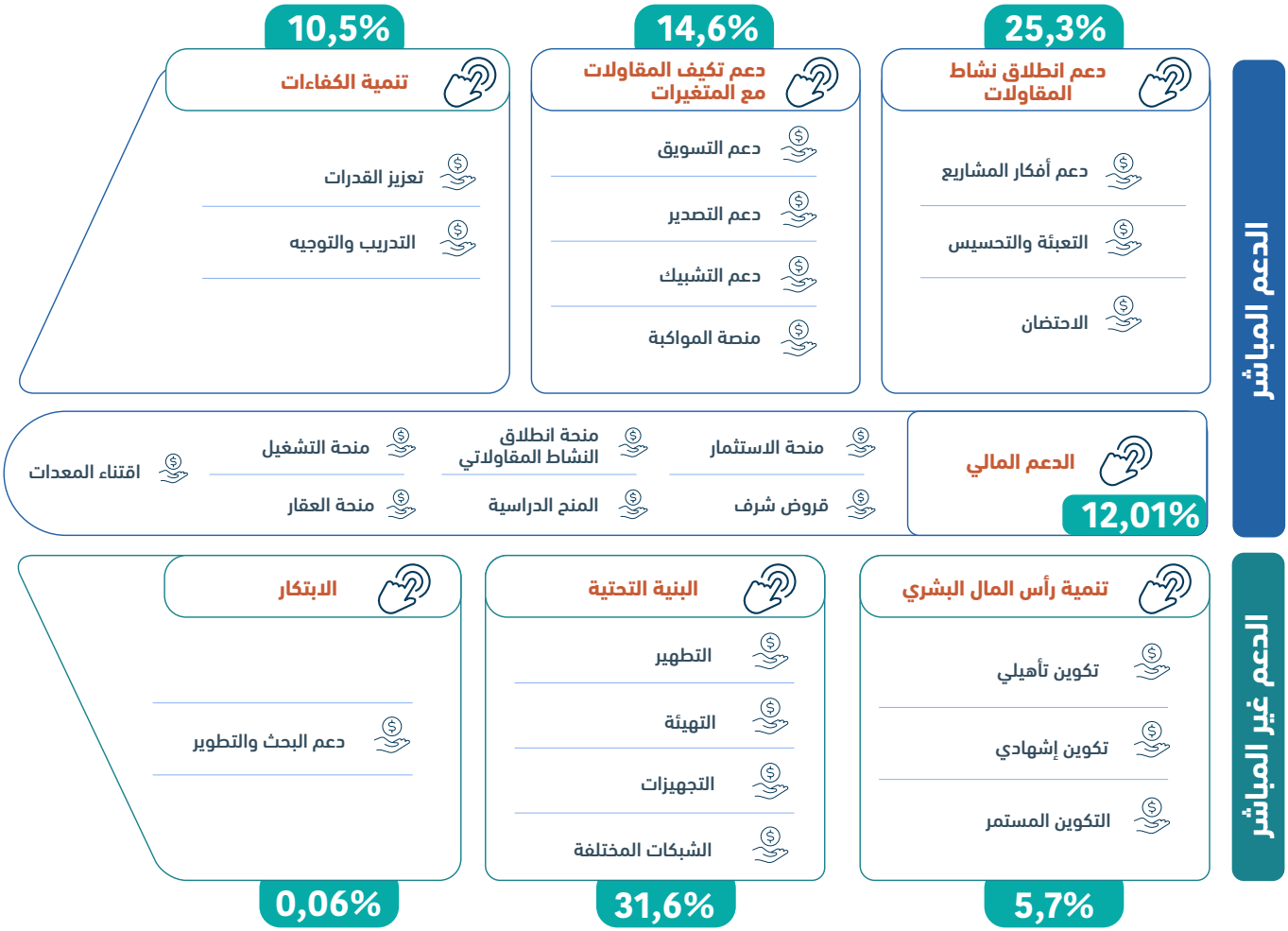
*يعتمد التحليل على الاتفاقيات المؤشر عليها خلال الفترة 2015-2023.

**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.

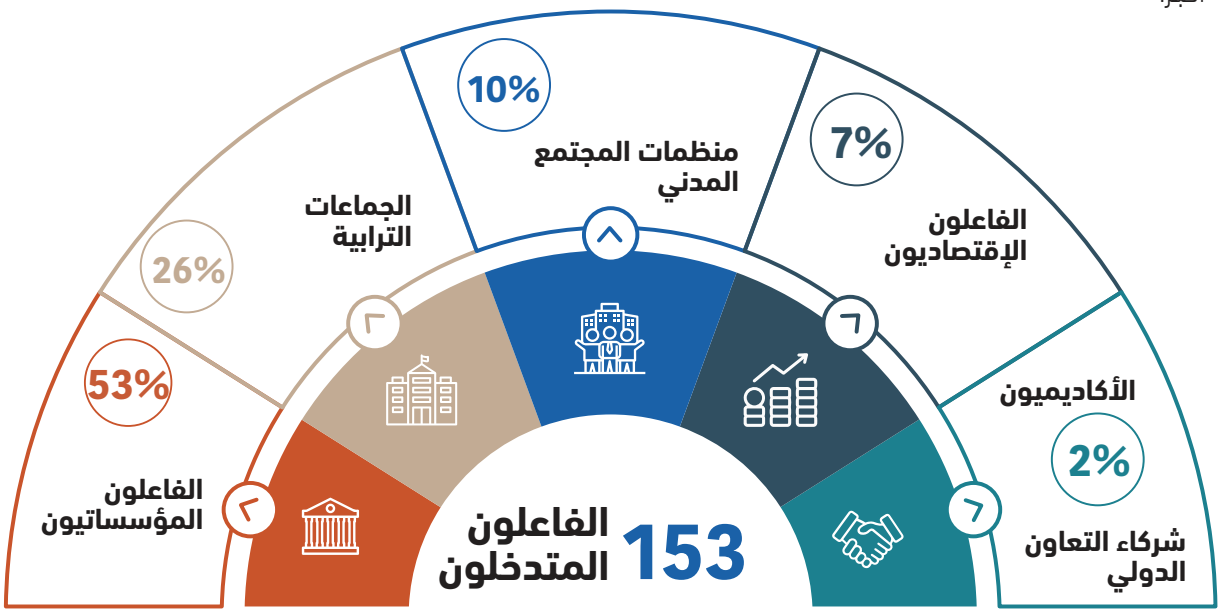


1.3. خريطة الفاعلين في مجال دعم المقاولة: نبذة عامة

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 طنجة تطوان الحسيمة في مجال دعم المقاولات

2.1. أهم المؤشرات والتوجهات

توجه طموح نحو تعبئة موارد مالية هامة في ظل رؤية استراتيجية واضحة: مفاتيح تنمية مقاولاتية مستدامة

منذ سنة 2015، أطلقت جهة طنجة تطوان الحسيمة 24 مبادرة لدعم المقاولات، بمبلغ إجمالي يناهز 3 مليارات درهم. وساهم مجلس الجهة في التمويلات المخصصة لهذه البرامج بنسبة مهمة بلغت 61٪، متجاوزاً بشكل كبير المعدل الوطني الذي يبلغ 47٪ فقط. في المقابل، لاتزال مساهمة الشركاء منخفضة، حيث تمثل فقط 39٪ من التمويلات، وهو رقم أقل من المعدل الوطني الذي يصل إلى 53٪. هذه الوضعية تؤكد وجود إمكانيات غير مستثمرة فيما يتعلق بتعبئة الموارد الخارجية.

فيما يتعلق بمجالات التدخل، يُعد دعم التشغيل أولوية رئيسية بين مختلف المجالات المستهدفة في إطار دعم المقاولات. أما من حيث التدخل القطاعي، فقد تم اعتماد مقاربة أفقية (إجراءات دعم متعددة القطاعات غير مرتبطة بقطاع اقتصادي محدد)، مع التركيز بشكل خاص على الدعم المالي المباشر. أما فيما يخص مراحل التدخل، فتتركز الجهود المبذولة على مرحلة ما بعد إنشاء المقاولة، وبشكل خاص على التطوير والتسريع.

من جانب آخر، يلاحَظ أن أغلب المبادرات تستهدف فئات متنوعة من المستفيدين، دون تمييز في الحجم أو القطاع. أما فيما يخص آليات تنفيذ المشاريع، تلجأ الجهة أساسا لتفويض التنفيذ للشركاء المحليين والوطنيين، مع استثمار مختلف الآليات الأخرى المتاحة، كشركات التنمية الجهوية والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع.

*أهم المؤشرات والتوجهات على المستوى الجهوي

الأداء العام

الشركاء المتدخلون	40	49	الاتفاقات المبرمة خارج برنامج التنمية الجهوية	8	13	الاتفاقيات المبرمة	24	26
الاتفاقيات المنجزة	10	6	مليار درهم مساهمة الشركاء	1,19	0,84	مليار درهم مساهمة المجلس الجهوي	1,83	0,75

**محاور الدعم

أشكال الدعم		مرحلة الدعم		
الدعم المالي	12,02% 20,7%	ما قبل الإنشاء	15,2% 5,7%
دعم انطلاق نشاط المقاولة	25,3% 35%	مرحلة مابعد الإحداث و مرحلة التطوير	61,5% 73,6%
دعم تكيف المقاولات مع المتغيرات	14,6% 7,9%	الصعوبة والتراجع	3,08% 7,5%
تنمية الكفاءات	10,5% 6,8%	جميع المراحل دون تمييز	20,2% 13,2%
البنية التحتية	31,6% 16,1%		
تنمية رأس المال البشري	5,7% 13,5%		
الابتكار	0,07% 0%		

**الخيارات الاستراتيجية

القطاعات المستهدفة		مجالات التدخل	
القطاع الفلاحي	9,9% 0,4%	الشغل ****	38,8% 48,8%
قطاعة الصناعة والحرف	31,9% 14,3%	إنشاء المقاولات وتطويرها	40,7% 34%
قطاع التجارة والخدمات	29,5% 20,3%	تحسين جاذبية المجال الترابي	20,4% 17,1%
جميع القطاعات دون تمييز	28,5% 65%		

**آلية القيادة

آليات التنفيذ		هيئات القيادة	
تم تنفيذه من خلال تعاون متعدد الأطراف	مليار درهم 1,15 مليار درهم 6,02	بقيادة لجان خاصة تضم الأطراف الموقعة فقط	17,2% 4,7%
تم تنفيذه من خلال الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع	مليار درهم 0,05 مليار درهم 0,65	بقيادة لجان موسعة تضم الأطراف الموقعة وفاعلين آخرين	82,5% 95%
تم تنفيذه من خلال تدبير مفوض	مليار درهم 1,82 مليار درهم 11,76	بقيادة المجلس الجهوي/الإقليمي	0,17% 0,3%
صندوق جهوي لدعم المقاولات، جذب الاستثمار، وإدماج في سوق العمل	مليار درهم 1 مليار درهم 3,37		

الأداء الجهوي المعدل الوطني

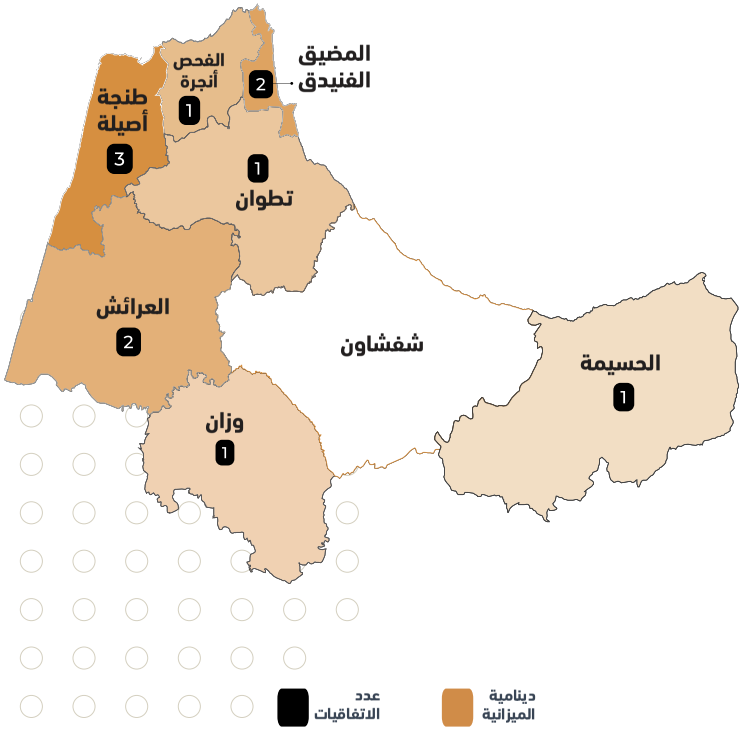
**اختيار المستفيدين

مجموعات المستفيدين المستهدفين		طبيعة المستفيدين المستهدفين	
العموم	88,90% 83,5%	المقاولات الكبرى	21,1% 18,3%
النساء	2,15% 1,8%	المقاولات الصغرى و المتوسطة	22,9% 23%
الشباب	7,7% 14,3%	الأشخاص الذاتيين	24,8% 36,1%
الأشخاص في وضعية إعاقة	1,23% 0,4%	التعاونيات	16,1% 9,4%
		جميع الأنواع دون تمييز	14,9% 13,2%

* 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 المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

يعتمد المجلس الجهوي على دينامية مهمة في مجال الشراكات المرتبطة بمشاريع دعم المقاولات (بمجموع 40 فاعلاً متدخلا مقابل معدل وطني يبلغ 49). غير أنه يبقى فاعلا محوريا بفضل مساهماته المالية المهمة التي يتجاوز معدلها 61%، مما يبرز الحاجة إلى تعبئة أفضل للشركاء لضمان توزيع أكثر توازناً للالتزامات المالية بما يسهم في استدامة المبادرات.

ويوضح الرسم البياني أسفله أهم الشركاء الماليين على مستوى الجهة، وأبرزهم المكتب الوطني للتكوين المهني وإنعاش الشغل الذي خصص مبلغا مهما يقدر ب 300 مليون درهم لمشروع موجه للتكوين المهني والبنية التحتية المرتبطة به (مشروع مدينة المهن والكفاءات)، مما يعكس نهجاً استراتيجياً وموجّهاً. هذا بالإضافة لشركاء آخرون يقدمون تمويلات مهمة لمشاريع محددة تؤكد التزامهم الفعلي في المبادرات المرتبطة بمجالات تدخلهم، مثل وزارة الاقتصاد والمالية (مديرية أملاك الدولة) والشركة المغربية للهندسة السياحية. كما تساهم وزارة الصناعة والتجارة والمديرية العامة للجماعات الترابية بمساهمات مالية مهمة في مبادرات متنوعة.

أما من ناحية المساهمات غير المالية (الشكل التوضيحي الثاني)، فيستفيد مجلس الجهة أيضاً من دعم شركائه في مختلف مراحل مشاريع دعم المقاولات. فخلال مرحلة تنفيذ المشاريع، يساهم الشركاء بشكل كبير في تقديم الدعم التقني واللوجستيكي والمؤسساتي لضمان التنفيذ الجيد للإجراءات. وفي مرحلة ما بعد المشروع، يشارك العديد من الشركاء في تقييم النتائج والترويج للخدمات المقدمة، مما يعزز استدامة المبادرات. إلا أن مرحلة ما قبل المشروع، والتي تشمل التخطيط والتعبئة، لا تحظى بمساهمات مهمة من الشركاء. علاوة على ذلك، تجدر الإشارة إلى أن مشاركة الفاعلين الأكاديميين (الجامعات، مراكز البحث) في تصميم وتنفيذ مشاريع دعم المقاولات، تبقى محدودة. هذا النقص في دمج الخبرة العلمية في المبادرات يحد من القدرة على تقديم حلول مبتكرة تتناسب مع الاحتياجات الحقيقية للمقاولات.

اهم الشركاء حسب المساهمة المالية



المساهمة المالية (بالمليون درهم)

خريطة الفاعلين المساهمين في مبادرات دعم المقاولات

40 فاعل متدخل

- **23** الفاعلون المؤسساتيون
- **5** منظمات المجتمع المدني
- **8** الجماعات الترابية
- **1** وكالات التعاون الدولي
- **3** الفاعلون الإقتصاديون



2.3. ممارسة الاختصاصات الجهوية المرتبطة بمجال دعم المقاولات

استثمرت جهة طنجة-تطوان-الحسيمة جزءاً كبيراً من جهودها في المشاريع المرتبطة بالاختصاصات الذاتية للجهة. إذ تستأثر مبادرات توطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية بـ 26,9٪ من المخصصات المالية، متجاوزة المعدل الوطني في هذا المجال. كما يشكل الدعم المباشر المخصص للمقاولات 26,8٪ من ميزانية الدعم بالجهة. وهي بدورها نسبة مرتفعة مقارنة بالمتوسط المسجل على المستوى الوطني.

في المقابل، لا تمثل بعض الاختصاصات، مثل «إنعاش الأنشطة غير الفلاحية بالوسط القروي»، سوى 0,8٪ من الاستثمارات الموجهة لمبادرات دعم المقاولات، وتسجل بذلك أداء محدودا في هذا المجال مقارنة بجهات أخرى. كما أن التعاون الدولي لا يُستثمر بشكل كافٍ، حيث يمثل فقط 0,1٪ من الوزن المالي للمشاريع المرتبطة بهذا المجال. وهي نسبة أدنى من المعدل الوطني. أما بالنسبة للاختصاصات المشتركة؛ كإحداث أقطاب فلاحية (3,3٪ من ميزانية مشاريع الدعم الجهوية) والتشغيل (0,4٪)، فتبقى كذلك غير مستثمرة بشكل كافٍ في إنعاش المبادرات المخصصة لفائدة المقاولات المحلية.



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

2.4. تحليل التجربة الجهوية

2.4.1. ملاءمة مبادرات دعم المقاولات للتوجهات الاستراتيجية بالجهة

على مستوى جهة طنجة - تطوان - الحسيمة، تندرج 76٪ من استثمارات دعم المقاولات في إطار برنامج التنمية الجهوية، متجاوزة بذلك المعدل الوطني البالغ 55٪. بالإضافة إلى ذلك، يعد الانسجام الاستراتيجي للمشاريع قوي نسبيا، حيث لا يتجاوز الفارق 10٪ بين المخصصات المبرمجة لمجالات التدخل المختلفة (التشغيل، ريادة الأعمال، تعزيز جاذبية المجال الترابي) والمخصصات المتعاقد عليها في إطار اتفاقيات مشاريع دعم المقاولات. وهو ما يتماشى مع مستوى الأداء الوطني في هذا المجال.

أما فيما يتعلق بالتوجهات القطاعية بالجهة، فهي تتسم عموماً بالانسجام. حيث لا يتجاوز الفارق، من حيث المخصصات المالية، بين برنامج التنمية الجهوية والاتفاقيات المبرمة 5 %، مما يبرز المستوى المهم للانسجام بين الأولويات القطاعية والإجراءات المتخذة فعليا لدعم المقاولات على مستوى الجهة.

من ناحية أخرى، تشير المجهودات المبذولة لاهتمام ملحوظ بالاحتياجات المحلية، حيث يتم تخصيص جزء مهم من الاستثمارات لمشاريع موجهة لأقاليم الجهة (37٪ من الاستثمارات). هذه الاستراتيجية المرتبطة بالأقاليم تُترجَم إلى تنفيذ مشاريع مرتبطة بتطوير البنية التحتية مثل المناطق الصناعية، مناطق الأنشطة الاقتصادية، أو الأقطاب الفلاحية، التي تغطي أغلب أقاليم الجهة. إضافة إلى ذلك، تتميز الجهة بتخصيص نسبة كبيرة من ميزانيتها لدعم المقاولين الشباب بصفة خاصة. مما يعكس إرادة قوية لتعزيز الإدماج والدينامية الاقتصادية. في المقابل، تتوفر فرص لتجويد الأداء في هذا المجال، لا سيما من خلال تعزيز الدعم للمناطق القروية واهتمام أكبر بالمقاولة النسائية لتعزيز مشاركة المرأة في التنمية المحلية.

أما فيما يتعلق بتخطيط وصياغة المشاريع، فإن معظم الاتفاقيات، تتميز بتحديد واضح للأهداف، مما يسهل توجيه الإجراءات وتقييم النتائج. رغم ذلك، تجدر الإشارة إلى ضرورة اعتماد مقاربة أكثر دقة في توزيع المخصصات المالية لتعزيز جودة التخطيط المالي وضمان تدبير أكثر فعالية للموارد. من جانب آخر، يشير الوضوح على مستوى تخطيط الإجراءات العملية وآليات الإشراف والتتبع إلى توفر قدرات مهمة في هذا المجال، فيما تبقى بعض التعديلات ضرورية لتعزيز هذه الأبعاد، خاصة فيما يتعلق بتحديد مؤشرات الأداء لتجويد عملية تتبع التنفيذ.

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)	76%	55%
الانسجام القطاعي (معدل الفوارق بين برنامج التنمية الجهوية والاتفاقيات من حيث المخصصات المالية لكل قطاع)	5%	14,7%
انسجام مجالات التدخل (معدل الفوارق بين برنامج التنمية الجهوية والاتفاقيات من حيث المخصصات المالية لكل مجال (التشغيل، إنشاء وتطوير المقاولات، تعزيز جاذبية المجال الترابي))	10%	27,8%
توافق مجالات الدعم (معدل الفوارق بين برنامج التنمية الجهوية والاتفاقيات من حيث المخصصات المالية لكل محور (التمويل، البنية التحتية، المواكبة...))	8%	12,8%
العدالة المجالية والمقاربة الدامجة		
العدالة الترابية (وزن المشاريع الإقليمية في الميزانية)	37%	31%
العدالة المجالية (وزن ميزانية المشاريع المخصصة للمناطق القروية)	4%	10%
إدماج الشباب (وزن الميزانية المخصصة للمشاريع المخصصة للشباب)	14,3%	8%
إدماج المرأة (وزن ميزانية المشاريع المخصصة لدعم المقاولة النسائية)	1,8%	2%
جودة الاتفاقيات المبرمة		
تحديد آثار الاتفاقية (نسبة الاتفاقيات ذات الأهداف الواضحة)	74%	75%
تحديد محاور التدخل (نسبة المشاريع ذات التخطيط الواضح للاجراءات)	52%	55%
تحديدالميزانية نسبة الاتفاقيات التي تشتمل على تفصيل دقيق للميزانية	30%	40%
تحديد ميكانيزمات التدبير نسبة الاستثمارات التي تعتمد على دفاتر تحملات	23%	58%

2.4.2. فعالية الجهود المبذولة

التحديات الاجرائية والنتائج

تظهر جهة طنجة – تطوان - الحسيمة فعالية متميزة فيما يخص نسبة الإنجاز الكلي للمشاريع والتي تبلغ 37٪، هذه النسبة تفوق بكثير المعدل الوطني البالغ 15٪ فقط. وتتميز المشاريع المنجزة بمدة تنفيذ معتدلة تقترب من المعدل الوطني (حوالي سنة ونصف لكل مشروع)، مما يضمن استجابة سريعة نسبياً لاحتياجات المقاولات. فيما يتعلق باستمرارية الدعم، تمكنت الجهة من الحفاظ على تغطية ملائمة لمراحل التدخل المختلفة، والممتدة من مرحلة ما قبل إنشاء المقاولة إلى مراحل ما بعد الإنشاء، مما يضمن مواكبة مستمرة نسبياً على مدى دورة حياة المقاولات المدعومة.

في المقابل، لا تزال كثافة المبادرات (عدد الإجراءات مقارنة بالميزانية المرصودة) واتساع نطاق الدعم (مدى تغطية كافة أنواع المقاولات) متواضعة نسبيا بالمقارنة مع المؤهلات والإمكانيات المتوفرة. حيث يظل مستوى تنوع المبادرات محدوداً في ظل التركيز على أنواع معينة من الدعم على حساب أنواع أخرى، مما يحد من الأثر العام لعملية الدعم. كما تخصص الجهة نسبة استثمار عالية لكل مبادرة (125,8 مليون درهم لكل مبادرة)، مما يشير لتخصيص موارد كبيرة في عدد محدود من المشاريع. هذه المقاربة من شأنها الرفع من مستوى تحقق الأهداف المتوخاة وتعميق أثر كل مبادرة، غير أن تنويع وزيادة عدد المشاريع له دور في تحقيق التوازن المطلوب بين عمق وديناميةالدعم المقدم.

علاوة على ما سبق، تواجه الجهة تحديات أخرى، من بينها الاستخدام المحدود للرقمنة الذي يحد من فعالية المبادرات، ويُبقي على ثقل الإجراءات الإدارية، هذا بالإضافة إلى بعض العقبات التقنية وأخرى ذات طابع عقاري، والتي تحُد أحيانا من وتيرة انطلاق المشاريع وسرعة تنفيذها.

المؤشرات

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
الفعالية الإجرائية		
وزن ميزانية المشاريع المنجزة	37%	15%
متوسط مدة إنجاز المشروع (بالسنوات)	1,7	1,7
استمرارية الدعم		
تغطية مراحل ما قبل الإنشاء وما بعده مؤشر تشتت قيم المخصصات المالية حسب مرحلة التدخل	0,28	0,27
وزن ميزانية خدمات المواكبة وبناء القدرات	15%	25%
تنوع وكثافة الدعم		
متوسط الاستثمار لكل مبادرة (بالمليون درهم)	125,8	62,2
تغطية أنواع المقاولات (مؤشر توزيع المخصصات حسب النوع)	0,05	0,09

2.4.3. استدامة آليات الدعم

تتأثر استدامة عملية دعم المقاولات، في جهة طنجة - تطوان – الحسيمة، بالاستخدام المحدود لبعض الآليات المؤسساتية المهمة في تنفيذ المشاريع المرتبطة بدعم المقاولات ، يتعلق الأمر بشركات التنمية الجهوية والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، فرغم إحداثها، لا تزال هذه الآليات غير مفعلة على مستوى الجهة في مجال دعم المقاولات. علما أن من شأن الاستغلال الجيد لها الرفع من إمكانيات تعزيز دعم المقاولات والمساهمة في تجويد مأسسة المبادرات وضمان استدامة التجربة وتراكمها.

بالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى ضرورة تجويد تدبير المعطيات وإرساء آليات للاستفادة من التجارب السابقة، حيث أن عدم توفر المعلومات المتعلقة ببعض المشاريع ومحدودية الآليات المتوفرة لاستخلاص الدروس من المبادرات السابقة، يحولان دون استدراك العثرات وتعديل الإجراءات في الوقت المناسب.

في المقابل، تتميز الجهة باستخدامها المهم لآلية الصناديق الجهوية، حيث يتجاوز وزنها المالي الحالي على مستوى الجهة المعدل الوطني، مما يدل على قدرة جيدة على تعبئة الموارد المحلية. في هذا السياق، أنشأت الجهة صندوقاً لدعم المقاولات وجذب الاستثمارات، والإدماج في سوق العمل، بميزانية تقدر بمليار درهم على مدى خمس سنوات ممولة بالكامل من قبل مجلس الجهة. ويهدف هذا الصندوق إلى دعم مختلف أنواع المقاولات، كما يعزز الاستقلالية المالية للجهة التي استعانت بشركاء متخصصين، مثل المركز الجهوي للاستثمار والوكالة الوطنية لتنمية أقاليم الشمال، لتعزيز أثر المبادرات المتخذة في هذا الإطار. وكمثال ملموس على هذه التعبئة، يمكن الإشارة إلى تخصيص 150 مليون درهم من هذا الصندوق لتمويل مشروع لدعم المقاولات السياحية، في إطار شراكة بين الجهة والشركة المغربية للهندسة السياحية، تمثلت في إحداث شركة للتنمية الجهوية لضمان تدبير فعال لهذا المشروع الطموح.

المؤشرات	الأداء الجهوي	المعدل الوطني
استثمار الآليات المؤسساتية المحلية في تنفيذ المشاريع		
حصة ميزانية المشاريع التي يتم تدبيرها من طرف شركات التنمية الجهوية	0%*	7%
وزن ميزانية المشاريع التي تديرها الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع	2%	3%
وزن ميزانية المشاريع التي تم تفويض تنفيذها لشركاء محليين	50%	52%
وزن الصناديق الجهوية	33%	16%
مساهمات الشركاء في االمشاريع المرتبطة باختصاصات الجهة الذاتية والمشتركة		
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات الذاتية	38%	46%
المساهمة المالية من الشركاء في مجالات الاختصاصات المشتركة	64%	47%
آليات ترصيد التجربة		
نسبة المشاريع المستفيدة من تقييم ما بعد انتهاء المشروع	92%	75%
نسبة المشاريع المستفيدة من ورشات لترصيد التجربة	4%	5%

* هناك شركة تنمية جهوية في طور الإنشاء في إطار مشروع هام لدعم المقاولات السياحية

2.5. خلاصة: مكتسبات ومجالات لتجويد الأداء

باعتبار العناصر المرصودة من تحليل تجربة جهة طنجة – تطوان – الحسيمة في مجال دعم المقاولات، يظهر جليا التزام مجلس هذه الجهة بالنهوض بهذا القطاع، ولا يقتصر ذلك في فعالية الإجراءات والمبادرات المتخذة، بل يشمل كذلك الانسجام الكبير مع الاستراتيجية الجهوية المعتمدة لتنشيط الاقتصاد المحلي:

المكتسبات

01 التزام مالي كبير

يبرز دور المجلس الجهوي المحوري من خلال التزاماته المالية المهمة التي تجعله فاعلا أساسيا في التنمية الاقتصادية كما تعكس التوجه الاستثماري القوي والإرادة الواضحة لتنشيط النسيج المقاولاتي المحلي

02 مبادرات مهمة في انسجام تام مع الاستراتيجية الجهوية

تتميز غالبية الإجراءات المتخذة بخط استراتيجي واضح، حيث أن المبادرات المتخذة في هذا المجال تتماشى مع أولويات مجلس الجهة، مما يضمن مساهمة كبيرة في التنمية الاقتصادية

03 تدبير ناجح للمشاريع المنجزة

أظهرت الجهة قدرة واضحة على الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ، بحيث تم تنفيذ نسبة مهمة من المبادرات بنجاح. وهو ما يثبت فعالية آليات الحكامة وكفاءة الوحدات المسؤولة عن التنفيذ.

04 دعم مقاولاتي مندمج

رغم التركيز على مرحلة ما بعد الإنشاء، تستفيد المقاولات المستهدفة من دعم مستمر من ما قبل الإحداث إلى مرحلة النمو والتطوير. هذا النهج المتكامل يتيح تأمين مسار ريادة الأعمال ويعزز قدرة النسيج المقاولاتي المحلي على التكيف مع المتغيرات.

05 استغلال رشيد للموارد المحلية

تُظهر الجهة استقلالية قوية من خلال إعطاء الأولوية لاستخدام الموارد المحلية، خصوصًا عبر الصناديق الجهوية. هذه المقاربة من شأنها تعزيز تموضع الجهة داخل منظومة دعم المقاولة مما يسهم في تقوية قدرة المقاولات المحلية على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات الاقتصادية.

06 تفعيل مهم لبعض الاختصاصات

يتجلى ذلك من خلال التركيز على مجالات رئيسية مثل توطين وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية والدعم المباشر للمقاولات، مما يبرز اعتماد الجهة على رافعات قوية لهيكلة النسيج الاقتصادي المحلي بشكل مستدام.

مجالات لتجويد الأداء وتعزيز أثر المبادرات الجهوية

في ظل هذه الدراسة، تبرز عدة فرص للرفع من فعالية الإجراءات المتخذة ولتوسيع نطاق الدعم المقدم للمقاولات، مما سيساهم في تجويد وتعزيز الأثر الإيجابي لمبادرات دعم المقاولات على مستوى الجهة:

01 العمل على تعزيز الشراكات الخارجية

رغم إيجابيات التموقع المركزي لمجلس الجهة في دينامية دعم المقاولات، فإن فرص تعبئة الشركاء الخارجيين تظل غير مستثمرة بشكل كاف. لذلك، ومن أجل هيكلة أفضل للتعاون وتوزيع أمثل الالتزامات، يجدر العمل على تعزيز مشاركة المستثمرين والفاعلين الخارجيين، مما سيزيد من فعالية المشاريع.

02 توسيع نطاق الدعم ليشمل المناطق القروية

تحظى المناطق الحضرية بدعم قوي من الجهة مقارنة مع المناطق القروية رغم ما توفره من فرص وإمكانيات مهمة لتوسيع نطاق المبادرات. فإيلاء الاهتمام اللازم للمناطق القروية سيسهم في تحقيق تنمية مقاولاتية متوازنة، من خلال دمج هذه المناطق بشكل أكبر في الدينامية الجهوية.

03 تعزيز الابتكار واللجوء إلى الرقمنة

من أهم ما أسفر عنه تقييم الوضعية الحالية، الحاجة الملحة للجوء إلى الرقمنة من أجل الرفع من فعالية مبادرات دعم المقاولات. فمن خلال تطوير وتجويد الأدوات والخدمات الرقمية، تتاح فرص مهمة لتسريع عملية الدعم، وتقديم حلول أكثر توافقًا مع متطلبات المنظومة المقاولاتية.

04 تنويع أشكال الدعم بشكل يتماشى مع مختلف احتياجات المقاولات

تجويد وتكثيف الدعم المقدم للمقاولات، خاصة في مجال تعزيز القدرات، لتلبية الاحتياجات الخاصة للمقاولين بشكل أفضل. فمن خلال توفير موارد إضافية في هذا الجانب، يمكن للجهة تمكين المقاولات من التكيف بشكل أفضل مع التحديات المعاصرة والاستفادة الكاملة من الفرص المتاحة.

05 تفعيل الآليات المؤسساتية

تشكل المؤسسات والآليات الجهوية، مثل شركات التنمية الجهوية والوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، دعامات استراتيجية لتعزيز فعالية الإجراءات المتخذة في مجال دعم المقاولة، وتفعيلها بشكل ممنهج سيساهم في استدامة المبادرات وتعزيز استمرارية المشاريع.

06 الحاجة إلى استغلال أمثل لبعض الاختصاصات

تتطلب بعض الاختصاصات الذاتية والمشتركة مثل تلك المتعلقة بإنعاش الأنشطة غير الفلاحية في المناطق القروية وتنمية المناطق الجبلية تفعيلا أكبر، وذلك لما تتيحه من فرص مهمة لإطلاق مبادرات تخص دعم وتطوير النسيج المقاولاتي المحلي. فمن خلال استثمار هذه الاختصاصات بشكل أمثل، يمكن للجهة تنويع إجراءاتها مع تحفيز التنمية والتنوع الاقتصادي في المناطق غير المستفيدة، مما سيساعد على خلق بيئة ملائمة لتنمية مستدامة ومتوازنة



البوابة الوطنية للجماعات الترابية

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