

بمجلة

ORIENTAL.MA

تساهم  
وكالة الجهة  
الشرقية  
في  
تكوين  
وتداول  
المعرفة



خارج السلسلة

Oriental.ma

مدير النشر: محمد امباركي • سكرتيرة التحرير: مريم ناوي  
التصميم: TOPIC • الترجمة إلى العربية: أهدر المريني • الإشراف على الترجمة: الكبير حنو  
• رقم الإيداع القانوني: 24/07 • ISSN: في تحضير • وكالة الجهة الشرقية: 13، شارع محمد عبدو، 60 000 - وجدة  
الهاتف: 5 36 70 58 68 (+212) • الفاكس: 5 36 70 58 52 (+212) • الموقع: www.oriental.ma  
لا تلزم الآراء المنشورة إلا أصحابها



# الفهرس

3	<b>إفتاحية</b> تبادل الخبرات وتقاسم المعرفة محمد أمباركي المدير العام لوكالة الجهة الشرقية	جولي شينو مكلفة بمهمة بالقطاع الدولي مارسيليا - بروفانس 2013 - فرنسا	27	جولي شينو مكلفة بمهمة بالقطاع الدولي مارسيليا - بروفانس 2013 - فرنسا
4	<b>الجلسة 1 :</b> الاستراتيجيات الجهوية لإنعاش الاستثمارات	أنا ليزا كامبا مسيرة، إنعاش الأعمال، جمع الأموال، الشبكة الدولية - وكالة البييمون للاستثمارات والتصدير والسياحة - إيطاليا	29	أنا ليزا كامبا مسيرة، إنعاش الأعمال، جمع الأموال، الشبكة الدولية - وكالة البييمون للاستثمارات والتصدير والسياحة - إيطاليا
5	الطاولة المستديرة 1 : تفعيل الاستراتيجيات الجهوية للإنعاش جوليانو لنكو مدير عام وكالة البييمون للاستثمارات والتصدير والسياحة إيطاليا	محمد حوميميد منسق برنامج واحات وكالة الجنوب - المغرب	30	محمد حوميميد منسق برنامج واحات وكالة الجنوب - المغرب
7	كمال المدكوري مدير ACC 10 - استثمر في كاتالونيا - اسبانيا	الطاولة المستديرة 2 : البنيات التحتية ومبادرات التنمية الترابية بيتر مارجي رئيس قسم العمليات - تنمية الأعمال والتسويق المنطقة الاقتصادية الخاصة للعقبة - الأردن	32	الطاولة المستديرة 2 : البنيات التحتية ومبادرات التنمية الترابية بيتر مارجي رئيس قسم العمليات - تنمية الأعمال والتسويق المنطقة الاقتصادية الخاصة للعقبة - الأردن
9	أكرم أيلاب خبير، مكتب دعم الاستثمار وكالة تنمية إزمير - تركيا	حكيم الصاقل مدير وكالة تهيئة ضفتي أبي رقراق - المغرب	33	حكيم الصاقل مدير وكالة تهيئة ضفتي أبي رقراق - المغرب
10	جان سبينكفيس مدير، قسم المشاريع الدولية الوكالة الجهوية لتنمية بيليسكو - بيالا - بولونيا	سعيد زارو مدير وكالة مارشيكيا المتوسط - المغرب	35	سعيد زارو مدير وكالة مارشيكيا المتوسط - المغرب
12	ماريلين لو ماوو مكلفة بأعمال شامبان - أردين للتنمية - فرنسا	رشيد الحرشي مدير التنمية الاجتماعية والتعاون والشراكة وكالة الشمال - المغرب	37	رشيد الحرشي مدير التنمية الاجتماعية والتعاون والشراكة وكالة الشمال - المغرب
13	سعيد عكري مدير المركز الجهوي للاستثمار لجهة الشاوية-ورديفة المغرب	<b>الجلسة 3 :</b> التطبيق المجالي للاستراتيجيات القطاعية واستقطاب الاستثمارات	39	<b>الجلسة 3 :</b> التطبيق المجالي للاستراتيجيات القطاعية واستقطاب الاستثمارات
15	طاهر السعدي مدير المركز الجهوي للاستثمار للجهة الشرقية - المغرب	الطاولة المستديرة 1 : الاستراتيجيات القطاعية والمجالات الترابية جان بيار مارسيل مدير الوكالة الولونية للتصدير والاستثمارات - بلجيكا	40	الطاولة المستديرة 1 : الاستراتيجيات القطاعية والمجالات الترابية جان بيار مارسيل مدير الوكالة الولونية للتصدير والاستثمارات - بلجيكا
17	وفاء صبحي نائبة رئيس السلطة العامة للاستثمار والمناطق الحرة - مصر	بولين مولي-كامي مديرة مساعدة - مديرية العلاقات الدولية المجلس الجهوي بروفانس-ألب-كوت دازور - فرنسا	42	بولين مولي-كامي مديرة مساعدة - مديرية العلاقات الدولية المجلس الجهوي بروفانس-ألب-كوت دازور - فرنسا
19	سامي بوسلمي نائب رئيس مديرية الدراسات والتعاون الدولي وكالة إنعاش الاستثمار الخارجي - تونس	بشار الزوبي مستشار رئيس للمدير التنفيذي المجلس الأردني للاستثمار - الأردن	44	بشار الزوبي مستشار رئيس للمدير التنفيذي المجلس الأردني للاستثمار - الأردن
21	ارستومينيس سينكروس رئيس استثمر في اليونان - اليونان	محمد العربي مايزة مدير الدراسات الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري - الجزائر	46	محمد العربي مايزة مدير الدراسات الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري - الجزائر
23	علي الزاكي رئيس مصلحة الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان وكوريا - مديرية التنمية الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات	عمر اليازغي رئيس الإدارة الجماعية ميدز - المغرب	48	عمر اليازغي رئيس الإدارة الجماعية ميدز - المغرب
24	<b>الجلسة 2 :</b> مشاريع كبرى معبنة وتنمية اقتصادية للمجالات الترابية	حميد بلفضيل مدير عام الوكالة المغربية للاستثمارات - المغرب	49	حميد بلفضيل مدير عام الوكالة المغربية للاستثمارات - المغرب
25	الطاولة المستديرة 1 : أحداث كبرى، حكومات جديدة، مشاريع معبنة واستثمارات ماكسنس براشي المؤسس المشارك لجنة ليل الكبرى - فرنسا	الطاولة المستديرة 2 : وجهة نظر المقاولات كريكوري بواي مدير وكالة وجدة SQLI - المغرب	51	الطاولة المستديرة 2 : وجهة نظر المقاولات كريكوري بواي مدير وكالة وجدة SQLI - المغرب
		منير بنحجي مدير الحظائر الصناعية الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة للمغرب	52	منير بنحجي مدير الحظائر الصناعية الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة للمغرب

حسب الاسهامات في منتدى

الانعاش الاقتصادي والاجتماعي  
للمجالات الترابية وتنمية الاستثمارات  
الذي انعقد بوجدة في نونبر 2013،  
والذي اشتركت في تنظيمه  
وكالة الجهة الشرقية

و

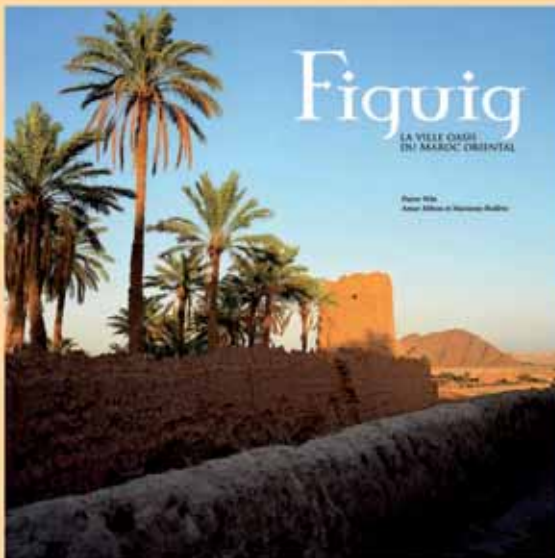
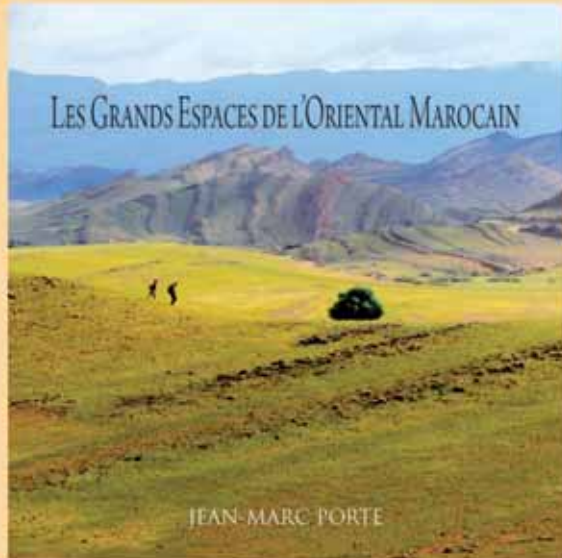
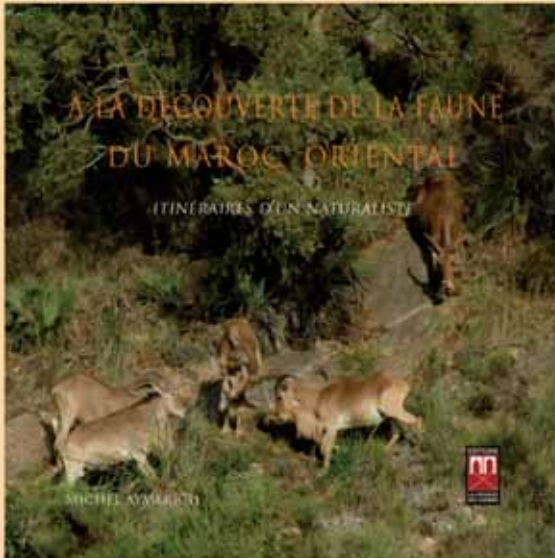
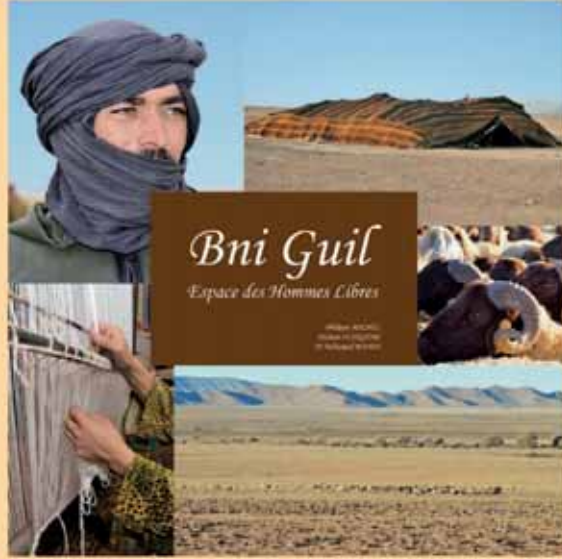


ORIENTAL

.MA

Beaux Livres

سحر الترات  
وقناعتنا بأنهم إستثنائي



المؤلف القادم :  
مخصص للفنانين التشكيليين  
للجهة الشرقية  
بشراكة  
(مع شبكة Art A-48)

ADENCE DE  
L'ORIENTAL

# إفتتاحية

## تبادل الخبرات وتقاسم المعرفة

هذا العدد مختلف شيئاً ما من حيث الشكل. فالكتاب لم يشاركوا فيه بمقالاتهم، ولكن شاركوا بخاصة مساهمتهم خلال الندوة التي خصصت لإنعاش الاستثمارات. وقد جندت وكالة الجهة الشرقية لهذه الغاية تجربة أحد شركائها وهي شبكة أنيما للاستثمار (ANIMA Investment Network) التي تضم 65 عضواً يشتركون في التنمية الاقتصادية وفي شبكات الأعمال. ونصفهم هم بالتحديد فاعلون جهويون.



تتقاسم الجهات المتوسطة العديد من المشاكل، وربما أيضاً الحلول. بعد عقد من المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية، تم إنجاز الاستثمارات الكبرى العمومية. بينما يتم إنضاج موجة جديدة من المشاريع الكبرى، كالمركب الصناعي المينائي المستقبلي الناظور غرب المتوسط. وقد أصبحت الدولة تقاسم مع القطاع الخاص مسؤولية وفائدة الاستثمار في تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة من شأنها أن تدعم المكتسبات وتفتح للجهة آفاقاً جديدة في مستوى رغبة عاهلنا وطموحات السكان. وقد تقدمت جهتنا بقوة في التصنيفات الوطنية بعد ما كانت سابقاً في الصفوف الأخيرة. والشروط المطلوبة من أجل المزيد من التطور هي إشكالياتنا والاستثمار طبعاً من بين الحلول الرئيسية.

والمبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية تمثل القاعدة : فعلاوة على فوائدها على الجهة وهي ظاهرة للعيان، فقد مكنت من ربح وقت النقائبة المجالات الترابية، والإرادات السياسية، بفضل النقاشات المستفيضة والتوافقات. وقد تم تجاوز الفوارق وإرساء انسجام والتغلب على أشكال التنافس المختلفة عبر تضامات جديدة. وبالتالي، فقد أصبحت الخطابات الموجهة للشركاء والمستثمرين مبسطة وموحدة، وأكثر وضوحاً ومُبَلَّغة أيضاً بصورة أقوى.

وكما يستيقه الدستور الجديد للمملكة، وكما استوعبه ووافق عليه الشعب المغربي بتملكه مفهوم «الجهوية المتقدمة» الذي اقترحه صاحب الجلالة، نصره الله، فإن التراب يصبح المكان الذي يُخلق فيه وينجز كل شيء، وليس فقط وعاء لوسائل مالية. وارتباطاً بذلك، فإن الفعل العمومي تتغير طبيعته، لتقوم الدولة بدور متزايد على صعيد الضبط في حين سيكون على المجالات الترابية أن تقوم بمضاعفة الشراكات مع العاملين الاقتصاديين. وإيجاد هذه الشراكات والتفاوض بشأنها وتجسيدها هي غايات الترويج، والأسباب التي تدفع بالمجالات الترابية إلى ولوج سباق التنافسية، والجادبية، وإلى العمليات التي تتم في مجال التسويق الترابي والتواصل.

وخيارات الجهة داخل هذه المنافسة واضحة ومؤكدة. فالخيار الصناعي لا رجعة فيه، كإسهام أساسي في خلق الثروة والشغل، وكإطار للتنمية المستدامة متجه نحو الصناعات الجديدة (الاقتصاد الأخضر، الطاقات المتجددة، الصناعة الفلاحية، إلخ). ومبني على المؤهلات الجهوية. وتصور التنمية الجهوية في بعدها المغربي يبقى ضرورة مطلقة، ومكملة للتصور على الأصعدة المحلية، والجهوية والوطنية، لأنه لا بد أن يأتي الوقت لكي يضع حداً لفرقاته المؤلمة.

في إطار هذا المنتدى، أعطيت الكلمة لوكالات التنمية، وإلى فاعلين مؤسستيين، ولأرباب مقاولات، ولأصحاب القرار على الصعيد الترابي شمال وجنوب البحر الأبيض المتوسط. وإسهاماتهم المجمع والمخصصة هنا تتقاطع بين سطورها الآراء وتغني النقاش حول تنوع التحديات، والوسائل المجددة والمقاربات للارتقاء بالتراب والاستثمارات. وهكذا، وضعت تجارب وممارسات جيدة رهن إشارة القراء. لنتقدم بالشكر للكتاب ونستخلص الدروس، كل الدروس، من تجاربهم.

محمد امباركي

المدير العام لوكالة الجهة الشرقية

## الجلسة 1 : الاستراتيجيات الجهوية لإنعاش الاستثمارات

جمعت هذه الجلسة الرؤساء وأصحاب القرار بجهات ووحدات للتنمية الاقتصادية بشمال وجنوب البحر الأبيض المتوسط، من مختلف مستويات النمو والتنوع الاقتصاديين، بعضها يتوفر على استراتيجيات هامة مندمجة، وبعضها الآخر ذو هياكل أصغر، وبمقاربات ووسائل متنوعة.

وقد مكنت التدخلات من استعراض قضايا التواصل الترابي من أجل موقعة التراب على الصعيد الوطني (وبالخصوص العالمي)، ولتغيير - وفي بعض الحالات لتجديد - صورة تراب أو مدينة أو منطقة، في مرحلة انتقال من اقتصاد تقليدي إلى التكنولوجيات الجديدة وإلى التنمية المستدامة. وقد تم تقديم تجارب وممارسات متنوعة، في سياقات مختلفة : بولونيا، البييمون الإيطالي أو المغرب. وصورة تراب ما هي دائما مسار جماعي على كل الفاعلين أن يتبنوه ويتملكوه.

و«مسار الزبون» لوكالات التنمية يبدو جليا. فهنا نتحدث عن أعمال، وعن بيع... وعن استهداف الزبائن، وعن تكييف المقاربة، كما يتم تحديد أهداف مرقمة.

ويتم إعداد هذه الاستراتيجيات الترابية بإشراك دائم للسلطات الوطنية والمحلية، والقطاع الخاص والمجتمع المدني. وقد كان هناك بناء مشترك، وتعاون لكل الفاعلين بالتراب، في إطار روح وثقافة المبادرة. ودور الدولة يظل مع ذلك قويا في بعض الدول وتحدي الجهات يتمثل في الانخراط في هذه الاستراتيجيات، وبلوغ حوار جيد مع المستوى الوطني، والتوفر على قدرة على المناورة والضغط.

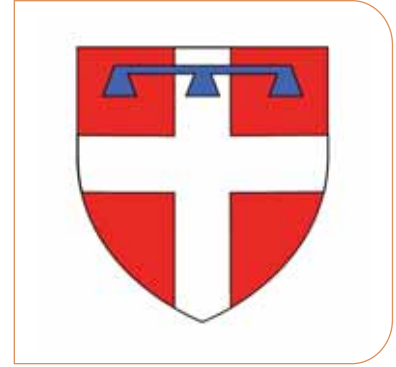
وقد لوحظ تجدد في أدوار الدولة. فقد أصبحت تسعى ليس فقط إلى عولمة مقاولاتها الوطنية، بل تسعى أيضا إلى استقطاب المستثمرين الأجانب بإبراز جاذبية التراب (بنيات تحتية من مستوى جيد، وجود مناطق صناعية، جودة اليد العاملة، تنافسية-تكلفة، إلخ.). لقد تطور تدخل الدولة، فبعدما كانت ضابطة للأعمال، أصبحت اليوم أيضا مُيسرة.

### الارتقاء بالاستثمارات بمنطقة البييمون : بين التقاليد والتجديد

جوليانو لوكو

مدير عام

وكالة البييمون للاستثمارات، والتصدير والسياحة - إيطاليا



لاستقطاب وتمويل الشركات الأجنبية : وكالة البييمون للاستثمارات، والتصدير والسياحة (CEI Piemonte)، وهو شبك وحيد ومجانى للمقاولات التي ترغب في الاستقرار بالجهة.

وبوسع الفريق المخصص للاستثمارات الخارجية المباشرة إبداء المشورة في كل الأوجه المتعلقة بانطلاق واستغلال مقولة بالجهة. وتدعم الوكالة أيضا المقاولات الأجنبية التي استثمرت بالجهة، من أجل تسهيل عمليات التنمية. وهي تقدم مساعدة تقنية في كل

و300 مختبرا و4 جامعات. ويعتبر البييمون الجهة الإيطالية الأولى بالنسبة لنفقات الابتكار في قطاع الصناعات، ولبراءات الاختراع في مجال التكنولوجيات العالية والاستثمار العمومي في البحث والتنمية. وتعد تورينو بالتالي أول مدينة إيطالية في استقطاب الاستثمارات الخارجية المباشرة وثاني مركز بإيطاليا في مجال رأسمال المجازفة.

ومنطقة البييمون، التي تعتبر قبلة مفضلة للاستثمارات الخارجية المباشرة، هي أول جهة إيطالية أحدثت أداة مالية مخصصة

**منطقة** البييمون، التي تقع في شمال غرب إيطاليا على حدود كل من سويسرا وفرنسا، منطقة غنية على الأصعدة الزراعية والصناعية التقليدية - إضافة إلى العديد من المنتجات، فالمنطقة إحدى أهم مناطق إيطاليا في زراعة الكروم - والصناعية. ويظم البييمون قرابة ألف مقولة في مجال النسيج وكذا العديد والأهم من الصناعات الميكانيكية.

وتوجد بالمنطقة 25 منطقة صناعية، وأزيد من 200 مركزا عموميا وخصوصا للبحث والتنمية،



ساحة فيتوريو، أحد الأماكن الرمزية لتورينو

## الجلسة 1 / الطاولة المستديرة 1 : تفعيل الاستراتيجيات الجهوية للإعاش

المنشآت والتثمين الكامل للإيواء، وخاصة رفع الطاقة الفندقية، من أجل احتلال موقع أكثر تنافسية على الصعيد العالمي. وقد سرع تنظيم الألعاب الأولمبية الشتوية التغيير والتحول اللذان كانت تقودهما المدينة منذ عدة سنوات. وقد تغيرت تورينو كثيرا منذ ذلك الوقت، يوم بعد يوم: خطوط مترو، تحويل المناطق الصناعية القديمة، حيوية جديدة للضواحي، إلخ.

وترغب الوكالة والفاعلون المحليون الآن العمل على تدعيم النتائج المكتسبة ومواصلة تنفيذ هذا المسار وعيا منهم بالرصيد المحلي الهائل. وقد رسم المخطط الاستراتيجي الثاني للمدينة هدفا واضحا المعالم ويتمثل في تعزيز صورة تورينو كمدينة علم ومعرفة، من الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى الفضاء، ومن التصميم إلى تكنولوجيا الأحياء، ومن السياحة إلى الثقافة.



برج إنتيسا سانابولو، الأحدث بتورينو (رنزو بيانو)

وتوفر المدينة والجهة اليوم العديد من أسباب ومبررات الاستثمار، وخلق وتنمية مقاولات- حوالي 630 مقالة استثمرت- من أجل تنمية تنافسيته.



حياة ثقافية غنية : هنا جانب من معرض أرتيسيمو بمؤسسة الفن الحديث

للارتقاء بالمدينة في سنة 2000 - وهو أول مخطط من نوعه بإيطاليا، والذي تم تبنيه بعد ذلك من طرف العديد من المدن الأخرى. ورغبة في إعادة تموقع المدينة وتجديد صورتها بعيدا عن قطاع السيارات والصناعة الثقيلة، ولكن نحو قطاعات جديدة للأنشطة والابتكار، تم إحداث شبكة تورينو اللاسلكية (Torino Wireless Network) - وهي مبادرة نموذجية جديدة بالنسبة لإيطاليا- ليجمع البحث، ومقاولات وصناديق لرأس المال المجازفة. ومن الميزات الإضافية لصورة تورينو، قدوم شركات عالمية هامة (موتورولا، وأتلسات، كولت، إلخ.) للاستقرار بها.

### الألعاب الأولمبية، عامل تحول

لقد شكل تنظيم الألعاب الأولمبية الشتوية سنة 2006 نجاحا كظاهرة رياضية وإعلامية وكمناسبة فريدة لتحسين وتجديد صورة تورينو، في أعين إيطاليا وباقي العالم. وفي المقابل، فإن العملية لم تنتهي مع انتهاء الألعاب «لأن الألعاب تبدأ بالنسبة للمدينة في اليوم الذي ينتهي فيه الحدث».

ويتمثل التحدي في الاستغلال الأقصى للموروث اللامادي والمادي للحدث: المهارات التنظيمية، جودة الاستقبال، إعادة استعمال

مراحل المشروع، وخاصة تقييمها ومعلومات حول المعطيات الاقتصادية والمتصلة بالسوق (حول سوق بيعها)، وحول المسائل القانونية، والضريبية، وفي مجال تشريع الشغل، ولانتقاء موقع إنتاج، وحول أنشطة البحث والتنمية، ومراكز الابتكار والامتياز، والجامعات، وحول الكفاءات، والمهارات والقطاعات الأساسية. كما توفر الربط بالمؤسسات الجهوية، والمحلية ومختلف الشبكات، والمعلومة عن التدابير التحفيزية للاستثمار وعن المنح، والمناخ الاقتصادي والصناعي، وأخيرا حول الوضعية العقارية.

### الترويج لتورينو واستقطاب

### الاستثمارات الخارجية المباشرة

لقد كانت تورينو أول مدينة إيطالية تحتضن في 1997 وكالة جهوية متخصصة في استقطاب الاستثمارات الخارجية المباشرة، كانت تسمى آنذاك أستثمر في تورينو ببيمونتي (Invest in Torino Piemonte)، والتي لعبت دورا هاما في خلق هوية وعلمة للمدينة.

وقد عملت الوكالة بالخصوص في إعداد ترشيح لاحتضان السلطة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية، وتنظيم الألعاب الأولمبية الشتوية، ودعمت إحداث المخطط الأول الاستراتيجي

# كاتالونيا، نموذج النمو الجهوي

كمال المدكوري

مدير

ACC 10 - استثمار في كاتالونيا - اسبانيا



الأحدث في العالم، تمتلك برشلونة أكبر عرض لخدمات اللوجستك والنقل باسبانيا وأوروبا الجنوبية.

ويجعل أكثر من 2,5 مليون راكب من ميناء برشلونة أولى وجهات بواخر الرحلات البحرية بالبحر الأبيض المتوسط والرابعة عالميا. ويدبر مطار برشلونة الجديد 35 مليون مسافر سنويا بـ 150 وجهة في العالم بأسره. وقد تم تصنيفه كأحسن مطار بجنوب أوروبا سنة 2011 و2012 واختير كأحسن مطار للبضائع سنة 2011.

أما بخصوص الشبكات الطرقية، فإن أهم الاستثمارات خلال السنوات الأخيرة تمكن كاتالونيا من فعالية كبرى، بفضل شبكة واسعة للسكك الحديدية (بما فيها الربط السريع

## كاتالونيا : جهة منافسة

كاتالونيا، جهة ساحلية تشكل، بفضل شبكات ممتازة في مجال النقل، ملتقى طرق نموذجي بين أوروبا، وأمريكا اللاتينية، وإفريقيا الشمالية وآسيا، وتمكن من ولوج كل هذه الأسواق. وبرشلونة هي من المدن النادرة لأوروبا الجنوبية التي تتمتع باندماج تام لأنواع النقل - الموانئ، المطارات، الطرق السيارة، والسكك الحديدية - وكل منها بارتباط عالمي. وميناء برشلونة، وهو ميناء من الصف الأول أوروبا من حيث الرواج، يختص في معالجة البضائع ذات القيمة العالية المضافة. وترتبط برشلونة بأكثر من 100 خط منتظم يربطها بـ 850 ميناء بالعالم. وبفضل محطات نهائية للحاويات من بين

ACC 10 - استثمار بكاتالونيا-

## أحدث

وهي وكالة جهوية لتنمية كاتالونيا، من أجل تحفيز عولمة الاقتصاد الكاتالوني بتشجيع النمو الدولي للمقاولات الكاتالونية ومن أجل استقطاب الاستثمارات الخارجية المباشرة بالجهة. وبما أن الحكومة الكاتالونية تتوجه نحو المقاول، فإن ACC 10 تتبع لوزارة المقاولات والتشغيل. ويتكون المجلس الإداري أيضا من ممثلين للقوى الاقتصادية للبلاد.

وتتقرر إستراتيجية التنمية بالجهة بتشاور مع الحكومة. وهي تهدف إلى الاستجابة لانتظارات المقاولات المحلية، ولكن أيضا اقتراح مجموعة من الخدمات للمستثمرين الأجانب.

والهدف الرئيسي الذي يتم البحث عنه عند الحديث عن الاستثمارات الخارجية المباشرة هو خلق الثروات ومناصب الشغل. إلا أنه، سواء تعلق الأمر ببلد أم بجهة، فيجدر توضيح القدرة على تلبية طلب الزبون والجواب على مجموعة من الأسئلة :

- هل بإمكاننا الاستجابة لحاجيات الزبون ؟
- هل تتوفر على المواهب والكفاءات ؟
- هل تتوفر على البنيات التحتية ؟
- هل تتوفر على مراكز للبحث والتنمية ؟
- هل ندرج الابتكار ضمن استراتيجيتنا التنموية ؟
- هل تتوفر على ثقافة انفتاح وتجربة دولية ؟
- هل تتوفر على أقطاب تنافسية، وعلى تجمعات أو عناقيد مقاولات ؟
- هل تتوفر على وسائل التكوين ؟

والأجوبة عن كل هذه الأسئلة إيجابية بكاتالونيا.



مركز مدينة برشلونة



## الجلسة 1 / الطاولة المستديرة 1 : تفعيل الاستراتيجيات الجهوية للإعاش

الكاطالونية وإدارات عمومية أخرى (محلية، وطنية، وأوروبية، إلخ).

بالنسبة للعقار، سواء للكراء أو الشراء، فإن ACC 10 تقدم تقديرات ومشورة حول البنايات الصناعية، والأراضي، والمكاتب والمراكز اللوجستكية في مجموع كاطالونيا، من أجل مساعدة المستثمر على إيجاد أحسن موقع والتفاوض للحصول على أحسن الشروط. وبوسع الوكالة أن تقدم المستثمر لمقاولات محلية، وتسهل له الاتصال مع مؤسسات خاصة وعمومية، وتقدم المساعدة في حالة انصهار، اقتناء أو مشاريع مشتركة.

ويكمن نجاح ACC 10 في مرونتها، وابتكارها وسرعة تحركها، مع استباقية حقيقية حول تحديد فرص الاستثمار والمستثمرين المحتملين. فالوكالة هيئة عمومية تعمل وفق نسق الكفاءة والإنتاجية.



فندق برشلونة (ريكاردو بوفيل)

وضمن منظور مبادرتي أو مقاولاتي، وضعت ACC 10 تدابير لتقدير حجم إسهامها ونتيجة أعمالها مقارنة مع ما تستثمره. وهكذا، وعلى سبيل المثال، فإن كل منصب شغل محدث داخل «استثمر في كاطالونيا» يجب أن يستقطب 15 مليون أورو من الاستثمارات. وكل أورو مستثمر ينبغي أن يجلب 286 أورو في المقابل، إلخ.

وتوجد شبكة ACC 10 في 29 دولة في القارات الخمسة، حيث يقوم الخبراء في عين المكان بفتح البلدان للمقاولات الكاطالونية.



«رومباس» برشلونة

لكاطالونيا ومن التشغيل. وكاطالونيا هي أيضا وجهة مفضلة بالنسبة للاستثمارات الخارجية المباشرة وهي تتوفر على المؤهلات والقدرة الضروريتين لاستقبال مشاريع استثمار جد متنوعة. وتعمل أكثر من 3 300 مقالة أجنبية بكاطالونيا وأكثر من 5 500 مقالة أجنبية مستقرة بكاطالونيا تضم مساهمة أجنبية في رأسمالها. ويتم إنجاز مشاريع الاستثمار في مختلف القطاعات الصناعية (التغذية، الكيمياء، السيارات، التعدين، الصيدلة-تكنولوجيات الأحياء، إلخ). وفي البحث والتنمية، والتصميم، واللوجستيك ومراكز الخدمات التي تشغل أساسا على الصعيد العالمي.

### ACC 10 : استثمار بكاطالونيا

وتختلف أهداف ACC 10 التي تتمحور حول الأعمال، والاستثمار والابتكار. ويتم توفير معلومات عملية وقطاعية كاملة، ومحينة بصورة منتظمة حول الاستثمار بكاطالونيا.

ACC 10، هو شباك وحيد لمشاريع الاستثمارات والاتصالات مع الإدارة والمؤسسات العمومية، تخبر وتتصح حول الفرص الجديدة، وتتدخل كميستراتيكي لتسريع مشاريع الاستثمارات. وتوفر الوكالة مساعدة على المقاس تزيد من قابلية المشاريع للاستمرارية، وكذا معلومات نوعية حول حوافز وخيارات تمويل الحكومة

بين خيرون وبرشلونة، وإذا أيضا ربط سريع مع المنظومة السكنية الفرنسية وشبكة من الطرق والطرق السيارة تربط الجهة بالسوقين الداخلي والأوروبي.

وتشتهر كاطالونيا بأنشطتها ذات القيمة المضافة العالية. وهي رائدة في عدة قطاعات، ومن بينها الكيمياء، الصيدلة، الزراعة الغذائية، التغليف والتلفيف، صناعة السيارات والإلكترونيك الواسع الاستعمال. وقد استثمرت العديد من المقاولات الأجنبية بكاطالونيا في قطاعات صاعدة كتكنولوجيات الأحياء، والطيران، والطاقات الجديدة والتدوير. وتتمتع بصيت عالمي في أنشطة مثل البحث والتنمية، والتصميم والهندسة.

وتستقطب الجهة العديد من المهنيين المؤهلين ومن الطلبة، وتستقبل سنويا 15 مليون سائحا أجنبيا. وهي توفر عددا كبيرا من المزودين، ويدا عاملة مؤهلة، ومتوفرة وفعالة، والعديد من إمكانيات المقولة الباطنية. ومن جانب آخر، فإن مقاولات الخدمات، وتكاليف الأجور، والطاقة والنقل جد منافسة بها. وتعتبر قطاعات الخدمات للمقاولات، والتجارة، والطاقة، والنقل بأنواعه، والمواصلات السلوكية واللاسلكية، والمالية، هي القطاعات الواعدة بالجهة. وإضافة إلى الصناعة «التقليدية»، فإن هذه الأنشطة جعلت من «الصناعة الجديدة»، تمثل حصة هامة من الناتج الداخلي الخام

# إستراتيجية إنعاش الاستثمارات بإزمير

أكرم أيبال  
خبير، مكتب دعم الاستثمار  
وكالة تنمية إزمير - تركيا



القطاع الخاص في هذا الميدان. كما انطلقت مشاريع كبرى للبنية التحتية : مطار جديد، ميناء للرحلات البحرية والتجارة، خط سككي للقطارات فائقة السرعة، طرق سيارة، إلخ. ويحظى قطاع الطب الإحيائي بعناية خاصة، وتدعمه مبادرات مواكبة حكومية، خاصة عبر مشروع مركز للبحث حول علم الجينات والذي سيكون فريدا بهذه الناحية من العالم. كما أنه، في إطار سياسة الإشعاع الدولي، قدمت إزمير ترشحها لتنظيم معرض 2020 «الصحة للجميع».

## الرصيد الترابي

يبحث المستثمر عن بيئة مستقرة، وعن إطار قانوني واضح وقار، وعن يد عاملة مكونة وعن مراكز للتكوين، وامتيازات مالية، ومواقع ملائمة وتعاونات مع الفاعلين المحليين منهم والمتخصصين. وتعتمد الوكالة مواكبة مركزة وعلى المقاس، من أجل تحليل الحاجيات، وتقديم أحسن خدمة والاستجابة لانتظارات المستثمرين، مما يعتبر أيضا بنفس الأهمية والفعالية (إن لم يكن أكثر) من أن يكون استباقيا.

ويتعلق الأمر بعد ذلك - فضلا عن إنعاش الاستثمار - بتحسين بيئة الاستثمار. كما وضعت برامج، لتحسين «الرصيد الترابي»: دعم مالي، خاصة لتنمية الرصيد البشري، وتهيئة مناطق الاستثمار، وتحسين البنيات الحضرية والجهوية، والتسويق الحضري، إلخ.

سياحية، وتقديم دعم مالي وتقني. وعبر قدرات محدودة نسبيا بالنظر للرهانات، فإن الوكالة تعتمد على مواردها الذاتية، وعلى شركائها وعلى المبادرات الخارجية، لتخلق تآزرات لتفعيل المشاريع.

وتوظف وكالة تنمية إزمير أدوات تشاركية لتعبئة المؤهلات المحلية وفق نهج شمولي للتنمية الجهوية. وتضع الوكالة المشاركة، والابتكار، والقابلية للاستمرار والفعالية في صلب كل أنشطتها سعيا منها لأن تكون رائدة في نهجها التنموي المستدام.



ساحة كوناك، القلب النابض لإزمير

لقد عرفت إزمير وجهتها تطورات جديدة خلال السنوات الأخيرة. فقد اهتمت كبريات المقاولات في الإعلاميات والبحث والتنمية بالجهة. والحكومة تطبق سياسة دعم للمشاريع في مجال الطاقات المتجددة. وتوفر الوكالة من جهتها دعما ماليا لجهود

إزمير ، سميننا سابقا، على بحر إيجه، هي ثالث حاضرة تركية من حيث عدد السكان وثاني ميناء بالبلاد. كما أن إزمير هي ثاني مركز تجاري، بقاعدة صناعية قوية : 9,3% من الإنتاج الصناعي الإجمالي لتركيا و48% من الناتج الداخلي الخام لجهة إيجه (2008). وتتواجد أزيد من 4 000 مقالة بالجهة وكذا 1 800 مقالة عالمية. والمدينة هي الثالثة في تركيا بالنسبة للضريبة على الدخل.

وتُصدر إزمير آلات ومعدات ميكانيكية، ومكونات للسيارات، والحديد والصلب، والتبغ، ومواد فلاحية وغذائية مصنعة - بعضها ذات صيت عالمي - والنسيج. وتستفيد الجهة من مؤهلات قوية في مجال السيارات والكيمياء والطب والفضاء والفلاحة الغذائية والطاقات المتجددة والسياحة وكذا في تكنولوجيات الإعلام. واقتصاد تركيا نشيط ومستقر وجذاب ونموه من بين الأعلى لبلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

## وكالة تنمية إزمير

تعمل وكالة تنمية إزمير التي أحدثت سنة 2006، في كل ميادين التنمية الاجتماعية، والاقتصادية والثقافية لجهة إزمير، بالتعاون مع القطاع الخاص، والمؤسسات العمومية وأطراف معنية أخرى. وتشمل أهم أنشطته التخطيط الجهوي وتنمية الإستراتيجية، وإعداد وتنفيذ سياسات للجمع والابتكار، وإنعاش الاستثمارات، لمحيط أعمال ملائم، وفرص

### التواصل والاستراتيجية التسويقية لإنعاش الاستثمارات الخارجية المباشرة بمنطقة سيليزيا العليا

جان سينكيفيش  
مدير، قسم المشاريع الدولية  
الوكالة الجهوية لتنمية بيلسكو- بيلالا - بولونيا



القديمة، والملوثة جدا، مع بيئة متردية، يطور وضعية وصورة الجهة نحو صورة جديدة بدأت تنافس صورة جهة فارسوفيا.

وقد ظهرت آثار العمليات الترويجية والتواصلية على الصورة الجهوية بسرعة. وحملة فعالة تجلب بسرعة اهتمام وسائل الإعلام - بما فيها وسائل الإعلام الدولية - والجمهور بمدينة أو جهة. وتخلق دينامية مصالح وتجذب من ينبغي تحسيسهم والذين هم في صميم التنمية ومستقبل سيليزيا العليا، وخاصة :

- السكان الذين يتوجب تحفيزهم، وإخبارهم وإدماجهم من أجل محاربة فعالة لظواهر مثل التشاؤم والهجرة ؛
- المستثمرين والمقاولين ؛
- السياح، الذين ينبغي استقطاب أكبر عدد منهم ؛
- قادة الرأي، للمساعدة على محاربة الصور النمطية السلبية بتعزيز وتشجيع الجوانب الايجابية لـ «علامة سيليزيا».

وقد كانت النتائج عديدة وبارزة، ولكن الأمر يتعلق بصيرورة

تمتد في الزمن. وآثارها لا تظهر بعد شهر أو شهرين. ومجموع المشروع يفترض تفصيلا ومتابعة متواصلين ومنسجمين على امتداد

والأعمال الآلية، والإلكترونيك والبناء. وتعد جهة سيليزيا الجهة الأولى التي وضعت استراتيجية حقيقية لإنعاش السياحة،



واجهات من طراز الفن الجديد في مركز مدينة كاتوفيس :  
سحر مدينة تاريخية

والاستثمار والاقتصاد الجهوي، لبناء علامة للجهة. وإقليم سيليزيا، الذي يعتبر من بين المناطق الأكثر تركيزا للصناعات الثقيلة،

**يوجد** إقليم سيليزيا في جنوب غرب بولونيا، ويبلغ عدد سكانه 4,6 مليون نسمة بأعلى نسبة سكانية في البلاد. وهي المنطقة الأكثر تمدنا بأوروبا الوسطى. وهي الآن إحدى المناطق الأكثر جاذبية للاستثمار، بسكان في سن العمل يتجاوز عددهم 3 مليون شخص، وقرابة 200 000 طالب بـ 45 جامعة ومعهد، وارتباطات ممتازة مع باقي بولونيا وأوروبا، وحس قوي بقيمة العمل في هذا المجال التراخي ذو التقاليد الصناعية : «تحمل سيليزيا في روادها جينات النجاح، مع طاقة إبداعية».

للسنة السابعة، على التوالي، تم تصنيف سيليزيا كأحسن موقع للاستثمار من حيث الجاذبية ببولونيا. وقد أحدثت المنطقة الاقتصادية الخاصة لكاتوفيس عشرات الآلاف من فرص الشغل في 35 مدينة بالإقليم. وقد استقر مستثمرون كبار (أوبل، فياط، إسوزو، إلخ.) في حوض تشغيل مؤهل، بتكلفة أجور جذابة. ويعتبر الإقليم أيضا أحد أهم المراكز في مجال البحث والتنمية ببولونيا.

وتساهم مقارنة مبتكرة للمقابلة في نجاح الشركات المستقرة بالإقليم. ونجد 18 حظيرة صناعية وتكنولوجية في قطاعات الطاقة،

## حيوية الاستثمارات

لقد مكنت دراسة الأسواق خلال سنة 2009 من تقدير جاذبية الجهات البولونية من حيث الاستثمارات، خاصة حسب ثلاثة أصناف كبرى : الصناعة، الخدمات والتكنولوجيات الجديدة. وقد كرست النتائج مكانة سيليزيا كالجبهة الأهم من حيث استقطاب الاستثمارات. ففي المجال الصناعي، تعتبر سيليزيا الوسطى رائدة على المستوى الوطني، وفي المرتبة الثالثة والسابعة بالنسبة للخدمات والتكنولوجيات الجديدة.

وقد أنشأت المنطقة الاقتصادية الخاصة لكاتوفيس لدعم وتسريع إعادة الهيكلة وخلق فرص شغل جديدة. وتتمثل مهمتها الأولى في الترويج والارتقاء بسيليزيا كجبهة مواتية للمستثمرين : 14 سنة بعد إحداثها، تستقبل المنطقة الاقتصادية قرابة 300 وحدة اقتصادية، بدأت 100 منها نشاطها. وقد استثمرت المقاولات لحد الساعة 4 مليار أورو في المجموع وهي تشغل حوالي 37 000 شخصا وعلى الأقل نفس العدد في المناطق المجاورة. وهذه المنطقة مخصصة لمشاريع المقاولات الباطنية لخدمات الأعمال (Business Process Outsourcing-BPO) من مراكز الخدمات، إلى إحداث مراكز للبحث والتنمية، إلى استقبال المستثمرين الكبار، ومقاولات لوجستكية، إلى غير ذلك.

وتعتبر كاتوفيس من بين السبع حواضر الكبرى ببولونيا والوجهة الأكثر جاذبية للمستثمرين الأجانب في خدمة المقاولات. ومن بين المقاولات التي تستثمر بالجهة، تهيمن المقاولات الأوروبية - الفرنسية والبريطانية بالخصوص - لكن الشركات الأمريكية هي الأخرى موجودة.

وتجمع كاتوفيس (سيليزيا ميتروبوليس) ينمو بالتالي أسرع اليوم ببولونيا من مدن مثل كراكوفيا أو بوزنان.



رواق كاتوفيسكا، أحدث مجمع تجاري ببولونيا، مرتبط بمحطة استراتيجية بالنسبة لمدينة كاتوفيس

وترفيهية. تلكم هي الميادين الواعدة بالنسبة لصورة وتنمية «علامة سيليزيا». وفي مجال التواصل، فإن مفهوم «علامة سيليزيا» هو «سيليزيا، طاقة إيجابية»، وهو خطاب كوني يمكن أن ينطبق على المدن كما على المجالات الترابية أو أيضا على الصناعات. وصيغته تتغير حسب الظروف والسياقات، ولكنها تعكس دوما صورة الطاقة، والإبداع، والحيوية، والفعالية، والتفاؤل، التي تحيط بمجموع الأعمال الجارية، من أجل تغيير تام للنظرة والإدراك والتقدير المتعلقة بسيليزيا، سواء داخل بولونيا أو في باقي أنحاء العالم، ضمن إستراتيجية للترويج تتضمن حملات للعلاقات العامة وحملات هادفة للدعاية (مقيمين، سياح، مقاولين، مستثمرين، إلخ).

وهكذا، فقد جلبت الجهة في السنوات الأخيرة أعدادا متزايدة من السياح، سواء عبر تنظيم أحداث رياضية وثقافية - وخاصة موسيقية - أو بمؤهلاتها التاريخية والسياحية، مع المراهنة بالخصوص على الإيكولوجيا من أجل نقل صورة أخرى غير صورة المناجم والصناعات الملوثة.

سنوات عدة. والصور النمطية تتبدل، ولكن بشكل منظم وتدرجي. وقد دلت دراسة معمقة بأن استراتيجية بناء الصورة بسيليزيا العليا ينبغي أن تقعد أيضا على فرضيات وقيم أساسية :

- تنوع عرقي، وجغرافي، واجتماعي واقتصادي (عند استعمال جيد، يصبح ذلك عنصر مساواة في الحظوظ وتحسين لجودة الحياة في كل الجهة) ؛
- العادات والتقاليد، لأن للجهة خاصياتها، وتقاليد وروح جماعية، وهمة في العمل، وروح مبادرة بطبيعتها وقدرة على الزعامة الوطنية في مجال الاستثمار.

وعلى سيليزيا أن تحمي وتعزز موقعها بين الجهات الأكثر جاذبية ببولونيا، بتنافس مع مناطق عبر جهوية، كجمهورية التشيك وسلوفاكيا. فعليا آنذاك استعمال ميزاتها ونقط قوتها: أحسن بنية تحتية للنقل بالجهة، وثراء جغرافي وتاريخي فريد بوسعه أن يخلق عرضا سياحيا غاية في الجاذبية، وسوقا جهوية كبيرة، وقدرة على تنظيم تظاهرات كبرى، رياضية، وثقافية

## في خدمة التنافسية والجاذبية الجهويتين

ماريلين لو ماو  
مكلفة بأعمال  
شامبان-أردن للتنمية - فرنسا



يرأسها رب مقاول، لتكريس الرغبة في التناغم مع العالم الاقتصادي. ويتكون المكتب من الغرف القنصلية، ومن المقاولات، ومن الأبنك، ومن ممثل نقابي يمكنه أن يطلق تحذيرا حول المقاولات التي توجد في وضعية صعبة. وهذا التحذير - الذي يمكن أن يحدث قبل أن يقوم به رب المقاول - يسمح برد فعل قوي. فالفريق بنفسه يوجد في الميدان للتعاون مع المقاولات في وضعية صعبة.

### تواصل مقاولاتي

تزودت الوكالة بموقع على الشبكة يبرز مؤهلات جهة شامبان-أردن، وقطاعات الأنشطة الأكثر حيوية، ولكن أيضا فرص الاستثمار وخدمات الوكالة. ويطلب من الزبائن، تم أيضا وضع بوابة للترويج العقاري للتراب. وتم تحديد مواقع كامنة للاستقرار ويمكن القيام ببحث متعدد المعايير حول مختلف المواقع الصناعية والتجارية.

والصفحة التفاعلية (blog) الأعمال والنجاح تطلع عن النجاحات الاقتصادية للتراب، مع معلومات حول المقاولات التي تستثمر، وتبتكر، وتطور منتجات جديدة، وتتنوع وتدخل أسواق جديدة...

وهذه الصفحة تهدف إلى تبادل الأخبار السعيدة، والممارسات الجيدة، حول العمليات التي تتم مباشرتها والتي تنمو بشكل جيد، من أجل تقاسم الدينامية والنجاح.

### نهج موجه نحو الزبائن

تضع CA Dev الزبون في مركز اهتماماتها، سواء تعلق الأمر بإقامة موقع جديد، أو بمواكبة نوعية من حيث الجباية، أو التمويل، أو تحديد الشركاء، أو اقتناء مقاولات و/أو البحث عن شركاء استراتيجيين. فالوكالة تمنح بالفعل أهمية خاصة للمشاريع التي تسمح بتأمين المحافظة وتنمية النسيج الصناعي لجهة شامبان - أردن وعلى مهاراته.

وبمساعدة شركائه الخبراء، توفر CA Dev حولا لإقامة تامة تقترح فورا مكتبا في مركز الأعمال مع مواكبة شاملة في خلق الشركة، إلى غاية تسجيلها، مع التكفل بكل الإجراءات. وتتابع الوكالة هذه المواكبة لتسهيل الإقامة.

كما تواكب زبناها في نهج قطاعي وبعمل للتسويق الترابي، وهندسة المشاريع، والتقييم، والدراسات واليقظة، من أجل تنمية أحسن عرض يتلاءم مع السوق.

ومن أجل اقتراح مشاريع على المقاس، في مواجهة حاجيات المستثمرين، ونظرا لخبرتها وتواجدها في الميدان، فإن الوكالة باستطاعتها مثلا أن تحدد الحلقة الناقصة في قطاع أو نشاط وأن تخبر المجلس الجهوي بالبنيات التحتية التي ينبغي إنجازها أو تطويرها : وهكذا، فإنها تؤمن الارتقاء بالعرض الترابي، وتُعدها من العالية وتقدم المشورة للمنتخبين. وهكذا تكون الوكالة قريبة من المقاولات الزبونة.

شامبان -أردن للتنمية (CADev) هي وكالة التنمية الاقتصادية لجهة شامبان-أردن، في شمال-شرق فرنسا، على بعد 40 دقيقة من باريس بواسطة القطار فائق السرعة. وهي كيان خاص على شكل جمعية، ممولة بالخصوص من طرف المجلس الجهوي. وتتمثل مهامها في التنقيب داخل فرنسا وخارجها عن المقاولات التي بإمكانها الاستقرار بجهة شامبان-أردن، ومواكبة المشاريع الإستراتيجية لمقاولات جهوية وتأمين الترويج لمؤهلات جهة شامبان-أردن.

وقد أحدثت هذه الهيئة في سنة 2005 بمبادرة من المجلس الجهوي للبلورة الفعلية للإستراتيجية الجهوية للتنمية الاقتصادية. وقد كان رئيس المجلس الجهوي يرغب في خلق رأس حربة للتنقيب والتنمية الاقتصادية. وتشتغل CADev بتعاون وثيق مع مديرية التنمية الاقتصادية للمجلس الجهوي، ومؤسسات أخرى ذات الصلة بالمجلس الجهوي، وكذا مع الشبكات القطاعية، وأقطاب التنمية، والتجمعات المهيكلة للسلاسل الجهوية. ولاستقطاب الاستثمارات تعمل الوكالة أيضا باتصال مع :

- الوكالة الفرنسية للاستثمارات الدولية، المتواجدة في حوالي 15 دولة ؛
- ممثليها بالخارج، ومنهم المغرب، حيث تتوفر الوكالة على ممثل دائم بوجدة ؛
- مقدمو أعمال بفرنسا وبالنسبة لبعض العمليات النوعية، بأوروبا.

# إنعاش الاستثمار والدينامية الترابية في جهة الشاوية - وريغة

سعيد عكري

مدير

المركز الجهوي للاستثمار لجهة الشاوية - وريغة - المغرب



سريعا في الالتقائية القطاعية وإنجاحها. وقد مكنت هذه الإستراتيجية من الالتزام حول بعض المبادئ والأهداف، وهي :

- أن تصبح الجهة مبادرة، تخلق الثروة وتمنح ظروف عيش جيدة من أجل استقطاب أكبر عدد من المواطنين ؛
- خلق قطب تكويني ذي جودة ؛
- فتح الجهة على العالمية (رؤية موسعة من أجل توزيع أفضل للأنشطة، حيث أن الدار البيضاء تتطور وتنمو في القطاع الثالث والصناعة باتجاه المناطق الداخلية للشاوية - وريغة) ؛
- تنمية العمران، ولكن بشكل متحكم فيه ؛
- جعل الجهة أرضية للتصدير (بالمراهنة على السلاسل القطاعية الخاصة بكل مجال ترابي) ؛
- الاهتمام والعمل على جانب جودة الحياة لما له من أهمية في استقطاب المستثمرين.

وانطلاقا من المخطط المسمى رؤية 2015، تم تطوير استراتيجيات قطاعية إرادية، وضعتها السلطات العمومية، كمخطط إقلاع للصناعة، والمخطط الأخضر بالنسبة للزراعة والفلاحة الغذائية، أو أيضا رؤية 2020، لجعل المغرب من أهم الوجهات السياحية في العالم. والجهة حاليا في إطار تنفيذ إستراتيجية تنموية للفترة 2010-2025. ففضلا عن الأهداف المشار إليها سابقا، يتعلق الأمر الآن أيضا بالتموقع بالنسبة لمجموع جهات المملكة في خمس قطاعات : الفلاحة الغذائية، الصناعة الكيماوية وشبه كيماوية، واللوجستيك، والسيارات والخدمات.

وفي هذا الإطار، تم انجاز تقاطع بين السلاسل القطاعية والفرص العقارية، يمكن من التدخل



مركز المدينة المهيأ ببرشيد

في الكيمياء والشبه كيمياء، والصناعة الغذائية، والسيارات، والنسيج) وتتواجد مقاولات عالمية كبرى.

وقد كانت جهة الشاوية وريغة - إلى جانب الجهة الشرقية - من بين الرواد في 2003-2004 لرؤية جديدة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الجهوية، بمقاربة تجمع القطاع العام والقطاع الخاص، مكنت من التقدم



**في** ملتقى ست جهات مغربية، تحيط جهة الشاوية وريغة بجهة الدار البيضاء الكبرى بما يفوق 2,5% من التراب الوطني، بحوالي 4 مليون مستهلك في شعاع 50 كيلومتر وأزيد من 7 مليون مستهلك في شعاع 200 كيلومتر. وقد شهدت الجهة تحولا حقيقيا في السنوات العشر الأخيرة. وقد بذلت السلطات العمومية ومختلف الفاعلين جهودا كبيرة لتقوية تفاعلية الجهة وجعلها تستجيب لحاجيات المستثمرين. فبعد ما كانت تركز على القطاع الابتدائي، انتقلت الجهة في ما بعد إلى الصناعة. وإذا كانت الإنتاجات الزراعية ما زالت تؤسس لفلاحة متفوقة، فإن أهمية الموارد المعدنية والمائية وكثافة التجهيزات والبنيات تساعد في إقامة قاعدة صناعية، تساهم في الانفتاح الوطني والعالمي للجهة.

وتتميز ساكنة الجهة بطابعها الشاب وتستفيد من عرض تكويني متعدد التخصصات، إلى جانب عرض عقاري مهم وجذاب. وتستفيد الجهة هكذا من ميزات عديدة وتعتبر ثالث جهة اقتصادية للبلاد، كما أنها ثاني جهة صناعية بالمملكة، بأكثر من 550 وحدة صناعية (خاصة

موقع لورد كلوبال اكسبرس (32.000 متر<sup>3</sup>)، بالأرضية اللوجستية وللرساليات لبرشيد

## الجلسة 1 / الطاولة المستديرة 1 : تفعيل الاستراتيجيات الجهوية للإعاش



المدينة الجديدة لساحل لخيطة، على مساحة 2 500 هكتار

وتجمع اللجنة الجهوية لبيئة الأعمال للجن المذكورة أعلاه، ومؤشرات هذه اللجنة بوسعها أن توجه السلطات العمومية المحلية في قراراتها من أجل تحسين الجاذبية الترابية.

### تواصل موجه نحو الزبون

يظل الترويج تقليديا، ومبني على استهداف قطاعي ولكن أيضا على مقاربة الزبون. وتسمح أيام اقتصادية ومنتديات للفاعلين الاقتصاديين الوطنيين والدوليين من التعرف على فرص الاستثمار وإسهامات التراب، مع تدعيم انفتاح المركز الجهوي للاستثمار على محيطه.

وموقع المركز على الشبكة، والمقدم بـ 5 لغات (العربية، الفرنسية، الانجليزية، الاسبانية والصينية)، يروج لفرص الاستثمار بالجهة ويسمح بترتيب مواعيد، وتوجيه طلبات وشكايات خاصة.

وتتوفر دلائل المستثمر ومنشأ المقاول كما أن رسالة إخبارية تعطي المعلومة حول النشاط الاقتصادي الجهوي وتبرز دينامية القطاعات الأساسية. وتشارك الجهة أيضا في عمليات للترويج خارج المغرب.

خاصة آلية لمتابعة المشاريع المقبولة، وحل المشاكل المحتملة والإنصات للمستثمرين.

وقد تم تصنيف الجهة كأول جهة من حيث «سهولة القيام بأعمال» حسب بحث .Doing Business 2007.

من العالية بواسطة مشاريع مهيكلة تشكل أراضي صناعية من الجيل الجديد. وهذا التقاطع للاستقبال بين السلاسل والعروض نتجت عنه مشاريع أقطاب و/أو حظائر صناعية (الزراعة الغذائية، مواد البناء، المقاول الباطنية، التصدير، التجارة، الخ.) تضطلع بها البلديات والفاعلون الجهويون، أو المهيبون/ المنمون.

### حكمة مؤسساتية في خدمة الاستثمار

وتسهر لجنة قيادة للاستراتيجيات القطاعية لجعل هذه الاستراتيجيات قابلة للتنفيذ. وتعمل اللجنة تحت رئاسة الوالي لتأمين تماسك الاستراتيجيات القطاعية والتشاور بين مختلف الفاعلين. وتدرس اللجنة الجهوية للاستثمار ملفات طلبات الاستثناءات في مجال التعمير في إطار تشجيع وإعاش الاستثمارات. وتتكفل لجنة تقنية يرأسها المركز الجهوي للاستثمار وتتكون من مختلف المصالح الخارجية والجماعية بدراسة وتحليل مشاريع الاستثمار، من أجل تحديد قابليتها التقنية، قبل أن تقوم لجنة عمومية بالتقرير في المشاريع التي تتم بشأنها دراسة مسبقة. وتقترح خلية متابعة



الحظيرة الصناعية لسطات

# الجهة الشرقية : ملتقى طرق الفضاء لمغاربي المتوسطي

طاهر السعيدي

مدير

المركز الجهوي للاستثمار للجهة الشرقية - المغرب



الايكولوجي البحري وللبحيرات، جبال وغابات، مناطق للزراعات المطرية، سهوب (النجود العليا)، وأنظمة إيكولوجية واحاتية وما قبل صحراوية.

وترتكز الإستراتيجية الفلاحية على دعامتين : من جهة، تنمية الزراعات ذات القيمة المضافة العالية والمقاربة التضامنية، ومن جهة أخرى، المشاريع والعمليات العرضانية، كتحديث أنظمة السقي، وحماية الواحات، وتثمين اللحوم الحمراء، والبحث والتنمية.

وأول انجاز موجه إلى إعادة هيكلة سلاسل الفواكه، والخضر واللحوم هو القطب الفلاحي لبركان. هذا القطب، الذي تطلب استثمارا يفوق 300 مليون درهم، يضم 4 مناطق : الوحدات الفلاحية الصناعية، وحدات التغليف، ومنطقة اللوجستيك ومنطقة ثالثة. ومن بين العمليات الملموسة نذكر وضع علامة للمنتجات المحلية: وقد حصلت أربع منتجات على علامة كليمانتين بركان، ضأن بني كيل، ثمر أزيزا لفجيج، وفاكهة الزعرور (المزاح) لزكزل.

## الصناعة

تضم الجهة الشرقية 401 مقالة صناعية تحقق رقم معاملات يبلغ 10 مليار درهم، بسلسلتين رئيسيتين : التعدين (قراية ربع الأعداد الصناعية) وسلسلة مواد البناء (1 750 أجير واستثمار سنوي يبلغ قراية 100 مليون أورو). وقد أعدت المنطقة الشرقية إستراتيجية صناعية مطابقة للتوجهات العريضة لمخطط الإقلاع الصناعي وتعتمد على نهج واقعي يحدد :

- نموذج للتنمية الاقتصادية مبرهن وهادف، يأخذ بعين الاعتبار المؤهلات الثابتة :

## السياحة

تتوفر الجهة الشرقية على عرض سياحي مهم: شواطئ جميلة، مناخات ومشاهد طبيعية متنوعة، وخصوصا القرب من أهم الأسواق المصدرة للسياح. وتحدد الإستراتيجية السياحية للجهة الشرقية - النابعة من الإستراتيجية الوطنية - تموقعا يركز على السياحة الشاطئية المتنوعة، الغنية بالتنشيط والأنشطة النوعية والصديقة للبيئة. وهي تطمح في أن واحد في رفع القدرة الإيوائية واستقطاب المزيد من السياح.

ولهذه الغاية، تمت هيكلة العرض حول السياحة الشاطئية (الحفاظ على شواطئ الساحل وتتهيئتها)، والسياحة القروية وسياحة الطبيعة (تثمين الموارد السياحية المتواجدة بين الساحل المتوسطي ووجدة، مع الوديان، والهضاب، والغابات، ومنابع المياه الحرارية والكهوف) والسياحة الصحراوية الواحاتية، مع تنمية الأنشطة الرياضية والطبيعية، المحترمة للبيئة والتي تدرج في إطار السياحة الايكولوجية والتنمية المستدامة.

وقد حدد مخطط العمل، 118 مشروع في 6 برامج (التنشيط، الرياضة والترفيه، التراث، إلخ)، ويتطلب استثمارا يفوق 7 مليار درهم. وهناك مشروعان كبيران يشكلان أولى زهرات صناعة سياحية : السعيدية باستثمار يبلغ 12 مليار درهم، ومحطة مارشيك بمساحة 20 000 هكتار والتي ستكلف في المجموع استثمارا يبلغ 46 مليار درهم.

## الأنشطة الزراعية

يستفيد القطاع من عدة مؤهلات وخاصة دائرة مسقية واسعة، وخبرة واسعة للفلاحين ومربي الماشية وتنوعا ايكولوجيا كبيرا: النظام

**تتمتع** الجهة الشرقية بموقع جغرافي استراتيجي. فهي تتوفر في الشمال الشرقي للمغرب على واجهة متوسطة طولها 200 كيلومتر وحدود أرضية مع الجزائر تفوق 700 كلمتر. كما توجد على بعد 200 كلم من مالقا، وألميرية بإسبانيا، ووهران بالجزائر، و650 كلم من الدار البيضاء، وتمثل ملتقى أوروبا والمغرب العربي. فضلا عن الميزة الجغرافية، فإن الديمغرافيا بالجهة الشرقية تمثل قيمة مضافة. فساكنتها التي تفوق مليوني نسمة، شابة وتتمتع بحيوية كبيرة. ونصف السكان لا يتجاوز سنهم 25 سنة و61% من السكان هم في سن النشاط.

هاتان الميزتان لعبتا لفائدة فك العزلة عن الجهة : تعزيز البنيات الطرقية (انجاز الطريق السيار وجدة- فاس، والطريق الدائرية الساحلية السعيدية - طنجة والطريق السريع وجدة - الناظور)، وبنيات سككية، يدعمها خط جديد يربط تاوريرت بالناظور مرتبط بوجدة - الدار البيضاء وكنفودة، وثلاث موانئ (منها ميناء الناظور الدولي وميناء السعيدية الترفيهي الذي يعتبر ثالث ميناء بالبحر الأبيض المتوسط من حيث المساحة النافعة)، ومطارين دوليين بوجدة والناظور ومطار ببوعرفة باقليم فجيج.

## العرض الترابي للجهة الشرقية

منذ عقد من الزمن، تضطلع الجهة الشرقية بمشروع للتنمية الجهوية متعدد الأبعاد ومتعدد الاختصاصات تنعشه العديد من القطاعات الاقتصادية.



## الجلسة 1 / الطاولة المستديرة 1 : تفعيل الاستراتيجيات الجهوية للإعاش

**الأنشطة المرحلة**  
يتمتع هذا القطاع بالعديد من الميزات، ومنها القرب من أوروبا، وموارد بشرية متنوعة، ومؤهلة وذات تكلفة مازالت منخفضة، وتكوينات ملائمة وبنيات في مجال المواصلات ذات جودة. والجهة الشرقية أرض هجرة (ثلث الجالية المغربية بالخارج)، تتقاسم اللغة مع الأسواق المستهدفة. وتستهدف الإستراتيجية الجهوية للأنشطة المرحلة بشكل أساسي فرنسا، وسويسرا، وبلجيكا وإسبانيا. وتمثل البنوك وشركات التأمين السلاسل القطاعية ذات الأولوية. والسلاسل العاملة هي : الخدمات للزبائن، مراكز النداء، المحاسبة والمالية، الموارد البشرية، إضافة إلى تدبير التطبيقات، والبنيات الأساسية، إلخ.

### اللوجستيك

من بين التوجهات الإستراتيجية :

- تنمية المناطق اللوجستية القريبة من الأحواض الكبرى للاستهلاك، ومناطق الإنتاج، وأهم نقط التبادل وبنيات النقل ؛
- تفعيل تدابير الأمثلة والتكثيف الخاصين بكل نوع من البضائع ؛
- تهيئة الرصيد البشري بواسطة مخططات للتكوين ؛
- وضع بنية حكاما بتعاون مع الوكالة المغربية لتنمية اللوجستيك.

وقد أنجزت أراضي للحاويات، وللتوزيع والمقاولات الباطنية اللوجستية، والتسويق الزراعي، ومواد البناء وأرضيات للحبوب. وقد صيغت مكونات هذا العرض الترابي بتضافر المؤهلات الجهوية والاستراتيجيات القطاعية الوطنية. وهي توفر فرصا حقيقية للاستثمار مع تشكيلة عريضة من المواكبين الميسرين من مهن تشمل الخدمات اللامركزية (الجماعات المحلية)، والإدارات اللامركزية (المركز الجهوي للاستثمار، المصالح الخارجية)، ومؤسسات التنمية (وكالة الجهة الشرقية) ووسائل التمويل (صندوق إعاش الاستثمارات، صندوق الاستثمار للجهة الشرقية، البنوك...).

هؤلاء الفاعلين بأكملهم هم في خدمة التراب الجهوي، ويسعون إلى النمو ويرغبون في الاستجابة لحاجيات زبائنهم.

وقد تم تفعيل إستراتيجية تجارية على أساس هدفين : الجاذبية التجارية وتحسين بيئة المقاولات. وقد تم تحديد ثلاث مخططات إستراتيجية: تجارة القرب، التوزيع الكبير وتجارة الجملة.

### الطاقات المتجددة

تتوفر الجهة الشرقية على مؤهلات هامة لا سيما في مجال الطاقة الشمسية. والطاقة العضوية الحضرية والتجارب الناجحة (المطرح العمومي لوجدة ومحطة تطهير المياه العادمة لإنتاج الغاز العضوي) هي ميزات لتنمية هذا القطاع. وهناك أيضا موارد واعدة من الطاقة المائية الجيوحرارية بالريف، مرتبطة بالتكوينات الرسوبية مع إمكانيات كبيرة للاستغلال. ويظهر المسيرين الترابيون إرادة قوية وبنون على التنمية المستدامة كرافعة إستراتيجية للتنمية الجهوية، مع أهداف هي بالأساس :

- الحفاظ على البيئة باللجوء إلى التكنولوجيات النظيفة، للحد من الانبعاثات المسببة للتلوث الجوي ؛
- تقليص التبعية الطاقية للمحروقات الأحفورية ؛
- التحكم في تهيئة الموارد الطبيعية ؛
- ضمان وفرة الطاقة والولوج إليها بأفضل تكلفة ؛
- تنويع مصادر الطاقة وتنمية المؤهلات الجهوية ؛
- الارتقاء بالفعالية الطاقية في كل الأنشطة.

وهناك ثلاث أعمال رئيسية في إطار المشروع :

- إحداث قطب كفاءات جامعي، وصناعي وخدماتي ؛
- إنجاز مخطط لوضع إستراتيجية لتعبئة الطاقات المتجددة ؛
- تحديد وإعطاء الانطلاقة لمشاريع نموذجية توضيحية للترويج لاستعمال الطاقات المتجددة والفعالية الطاقية.

يعتبر قطب الطاقات النظيفة أحد أهم المشاريع : وهو مندمج في القطب التكنولوجي لوجدة ويوفر بنيات من المستوى العالي مع بنايات جاهزة للاستعمال ويستفيد من كل امتيازات ومحفزات منطقة حرة.

- عرض إنتاج (مناطق لوجستية، صناعية، ثالثة والترفيه احتمالا) ؛
- مخطط للارتقاء بأعمال ذات أولوية (التكوين، تجارية، تقنية) ومبرراته ؛
- مخطط للتواصل الجهوي يهدف إلى تحسيس الفاعلين المحليين برافعات تسريع تفعيل نموذج الأعمال المعتمد.

وقد اعتمدت هذه الاستراتيجية على ثلاث رهانات أساسية :

- جعل الناظر البوابة الثانية المتوسطة للمغرب تكملة لطنجة ؛
- إعادة التوازن للمحور الأطلسي للتنمية طنجة-الدار البيضاء-أكادير، بواسطة محور متوسطي طنجة الناظر ؛
- جعل المنطقة الشرقية في قلب المثلث الاقتصادي الدار البيضاء-الجزائر-مدريد.

وانطلاقا من دراسة 11 موقعا للاستقبال، أعتبرت ثلاث مواقع ذات أسبقية من طرف الخبراء والمسيرين الترابيين : القطب التكنولوجي لوجدة، القطب الفلاحي لبركان والحظيرة الصناعية لسوان/ الناظر. وينقسم القطب التكنولوجي لوجدة إلى 5 أقطاب : التكنولوجيات النظيفة، وهي منطقة مخصصة للطاقات المتجددة والصناعات الفعالية الطاقية، وقطب المقاولات الصغرى والمتوسطة والصناعات الصغرى والمتوسطة، وقطب البيع بالتقسيط، وحرمة المعرفة وقطب القطاع الثالث والأنشطة المرحلة. وتضم الحظيرة الصناعية لسوان منطقة صناعية للمقاولات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغرى والمتوسطة، ومنطقة تجارية، ومنطقة خدمات، ومنطقة البحث والتنمية وحاضنة للمقاولات.

### التجارة

لقد تميز العقد الأخير بإقامة فضاءات تجارية جديدة وإقامة شركات فرعية (فرانشيز) في مختلف الميادين (التأثيث، المعدات المنزلية، المعدات الإعلامية، الزخرفة والتزيين، الملابس الجاهزة، إلخ). وتحتل التجارة 54% من مناصب الشغل الجهوية والجهة تمنح مؤهلات لتنمية الاستهلاك وكذا طلبا قويا من المنتجات الجيدة.

## مضاعفة الاستثمارات بالجهات : حالة صعيد مصر

وفاء صبحي

نائبة رئيس

السلطة العامة للاستثمار والمناطق الحرة - جمهورية مصر العربية



بالاستثمار، وخدمات فعالة بالنسبة للمقاولات والسياسات المساعدة للاستثمار. يتعلق الأمر بموقع مصر كوجهة متميزة للمقاولات والابتكار، بالارتقاء بالقطاعات الاقتصادية التقليدية والكامنة، باستقطاب الاستثمارات الجديدة، بدعم وتسريع سياسة منافسة وتنافسية من المجموعات، بتحفيز تنمية الابتكار.

ويفترض المناخ الجذاب خدمات جيدة لصالح المقاولات، ويد عاملة مؤهلة، وبنيات تحتية متنوعة، ومستوى تكنولوجي جيد وإطار قانوني مناسب.

تحفز بشكل ملموس ارتفاع الناتج الداخلي الخام، وخلق الشغل وتحسين المستوى العام للأجور، والرفع من المداخل الضريبية، والرفع من الصادرات، وتكوين وتحسين الكفاءات البشرية، والولوج إلى أحسن الممارسات التسييرية وخلق صناعات وطنية مرتبطة ونقل التكنولوجيا.

وتعتبر كافي أهم سلطة حكومية والشباك الوحيد للتشريع، والارتقاء بالاستثمار وتسييره. وتتمثل مهمته في تنشيط ودعم النمو الاقتصادي لمصر، بواسطة الارتقاء

**تبحث** مصر عن مستوى مرتفع للتنمية باستقطاب المزيد من الاستثمارات - الوطنية والدولية - في مجالاتها الترابية، بفضل مواردها الطبيعية والبشرية، وكذا مناخ للأعمال، والتي توفر آفاقا عديدة للمستثمرين المحتملين.

ولهذه الغاية، فإن السلطة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (General Authority for Investment and Free Zone - GAFI) تحدد استثمارات بشكل متوازن بالنظر إلى مختلف مناطق مصر، أخذا بعين الاعتبار أقالها نموا. والاستثمارات الخارجية المباشرة



مصر اليوم، عصرية ومنفتحة على العالم. هنا بالقاهرة على ضفاف النيل

## الجلسة 1 / الطاولة المستديرة 2 : الأبدال الوطنية للإنعاش الترابي



عمرات المكاتب ومقرات الشركات تزهر على جنبات النيل

وعلى الاستراتيجيات الجهوية أن تكون متوازنة، تأخذ في الاعتبار في الإستراتيجية الشمولية الامتيازات التنافسية لكل جهة، مع برامج تحفيزية وهياكل إدارية قوية ومستقرة لتشجيع الاستثمارات.

ينبغي التمكن من مواجهة العديد من التحديات : منافسة المجالات الترابية والمدن والبلدان الأخرى، وكفاءات ومهارات، ومستوى تربوي جيد، وخدمات نقل ولوجستيك، ومستوى حياة جيد، واستقرار سياسي واقتصادي.

وتسهل وكالات إنعاش واستقطاب الاستثمارات على التنسيق بين المستثمر والحكومة، وتحديد القطاعات المستهدفة، من الناحية التقنية والتكنولوجية، وتنمية استراتيجيات جديدة والأدوات المناسبة لها، إلخ.

### إعداد التراب بصعيد مصر

يوجد صعيد مصر في جنوب البلاد، وهي جهة يواجه فيها المستثمرون عددا من العراقيل والمشاكل : بنيات أساسية غير كاملة في المناطق الصناعية ونقص في الوسائل المالية لتتيمها، وعرض محدود في ميدان النقل، وإفراط في البيروقراطية بالنسبة للإجراءات الإدارية التي هي بالإضافة مرتفعة التكلفة، ومصاريف الخدمات والصيانة مرتفعة جدا بالمناطق الصناعية، وقلة الأموال لتمويل المشاريع، ونقص الموارد البشرية المؤهلة والكفاءات في مجال التسويق وأخيرا، نقص في المعلومة حول فرص الاستثمار بالجهة.

ومن أجل استقطاب الاستثمارات، يقوم صعيد مصر ب :

• تنمية البنيات التحتية (طريق الصعيد / البحر الأحمر تربط محافظات الجهة مع ميناء سفاجة على البحر الأحمر، وتمديد أنبوب الغاز إلى أسوان وإنشاء مطار دولي لتسهيل الولوجية، وإتمام البنيات بالمناطق الصناعية للجهة) ؛

• تنمية برنامج التحسيس (برامج وورشات تحسيس تم القيام بها لدى المستثمرين

جهوية بالعديد من محافظات صعيد مصر، من أجل التواصل مع مختلف مؤسسات الجهة وشباك وحيد بأسيوط يقدم كل الخدمات الضرورية للمستثمرين، وقد أحدثت منطقة حرة بإحدى المحافظات. وتوجد السلطة في مجالس إدارة للمناطق الصناعية وتربطه علاقات وثيقة مع المستثمرين وجمعيات المقاولات بالجهة) ؛

• تقاسم المعلومة (نشر مخطط استثمار يتوفر على كل المعطيات حول الجهة وكذا عن فرص الاستثمار على موقع السلطة، ومنشورات ترويجية تعرف بكل محافظة بالجهة مع الميزات التنافسية لكل محافظة، وكذا فرص الاستثمار الواعدة أكثر، ويتم إلقاء محاضرات بصعيد مصر من أجل التركيز على أهمية وخصائص الجهة بالنسبة للمستثمرين ؛

• تشجيع المجمععات، لأن إحداث «عناقيد صناعية» هي من أفضل الممارسات لمساعدة المقاولات الصغيرة والمتوسطة (على سبيل المثال، تمت إقامة مجمع للأثاث في منطقة صناعية من محافظة سوهاج، من أجل محاربة تشتت الوحدات الصغرى).

وقد بدأ هذا العمل يُوّتي أكله كما يدل على ذلك إقامة وحدة الكترونية بالتعاون مع مجموعة سامسونغ، ومقاوله مشتركة مصرية قطرية (الصلب)، وإقامة وحدة تابعة لشركة كورية.

المحليين في بعض المحافظات - الفيوم، أسيوط، الأقصر - مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والشركة المالية الدولية/ البنك الدولي لإعطاء حلول فعالة مع الطرق العصرية للتسويق للمقاولات الصغرى والمتوسطة) ؛

• تنمية شركة للاستثمار بصعيد مصر (إنشاء في أبريل 2007 لأول شركة لإنعاش وتنمية الاستثمارات بصعيد مصر، بهدف المساهمة في رأسمال بعض المشاريع الأساسية بمبلغ أقصاه 20%. وقد أقيم مقر إداري بالقاهرة وآخر بأسيوط، وقد بدأت الشركة في انجاز مشاريع تساهم في مسلسل تنمية الجهة) ؛

• معالجة مشاكل المستثمرين في علاقتهم بالبنوك (مشكلة الملائة لبعض المشاريع - أسيوط، سوهاج - تم حلها، ولكن مشكلة تعقيد المساطر في مجال ملكية الأراضي تبحث عن حل ؛

• القيام بمشاريع لتشجيع الاستثمارات، مع تدابير محفزة، كمجانبة العقار في المناطق الصناعية (باستثناء إقليم الفيوم)، أو الأموال الممنوحة للمستثمر بالنسبة لمناصب الشغل التي يتم إحداثها بالمناطق الصناعية (وهذه التدابير تطبق على المشاريع الجديدة ولكن أيضا على المشاريع القائمة والتي هي قيد التوسعة) ؛

• التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة على الصعيد الجهوي (أقامت السلطة 7 مكاتب

# إستراتيجية وكالة إنعاش الاستثمار الخارجي - تونس في مجال استقطاب الاستثمارات الخارجية المباشرة

سامي بوسلمي

نائب رئيس

مديرية الدراسات والتعاون الدولي - وكالة إنعاش الاستثمار الخارجي - تونس



- تنمية القطاعات ذات القدرة التشغيلية الكبيرة ؛
- الاندماج العالمي ؛
- مراجعة التعاون الجهوي.

ولهذه الغاية، باشرت تونس العديد من الإصلاحات الرامية إلى :

- تعزيز الحكامة ؛
- تقليص الفوارق الجهوية، مع استثمارات عمومية استثنائية لتحسين الخدمات الجماعية والبنى التحتية ؛
- تحسين القطاعات الاجتماعية لتقليص التوترات (برنامج حول خدمات القرب مثلا) ؛

بالصناعات. ويظل الاتحاد الأوروبي أهم مصدري الاستثمارات، تليه الدول العربية وأمريكا الشمالية.

## مناخ جديد للأعمال

بعد ثورة 2011، انطلقت عملية لتطهير مناخ الأعمال بتونس. والتحديات التي يتوجب مواجهتها عديدة، وخاصة للحد من البطالة :

- التنمية البشرية والاجتماعية ؛
- محاربة الفوارق ؛

**وكالة** إنعاش الاستثمار الخارجي (FIPA - Tunisia) مؤسسة عمومية أنشئت سنة 1995 لدعم المستثمرين الأجانب والارتقاء بالاستثمارات الخارجية المباشرة بتونس. وهذه الوكالة مسؤولة عن إنعاش مجموع «موقع تونس».

بعد انخفاض في سنة 2011 إثر الثورات العربية، سجلت الاستثمارات الخارجية المباشرة في 2012 مستويات مشجعة. فقد أقيمت أزيد من 300 3 مقالة بالبلاد في كل القطاعات (الطاقة، السياحة، الخدمات) مع زيادة في الاستثمارات الخارجية المباشرة



رواق تونس بالعرض العالمي لشنغهاي سنة 2010، استثمار لإبراز الصورة

## الجلسة 1 / الطاولة المستديرة 2 : الأبدال الوطنية للإنعاش الترابي



تحظى الصناعات ذات الاستعمال الكبير لليد العاملة بالأولوية

• تحسين الاقتصاد لتأمين مائة ونمو البلاد، وخاصة القطاع المالي.

تندرج مجموع هذه الإصلاحات في إستراتيجية وطنية هيأتها تونس الجديدة والتي تنص خصوصا على إعادة هيكلة وتعزيز الاستثمارات العمومية، ومنح موارد مالية للشركات الخاصة، وإستراتيجية وطنية للتشغيل وأيضا لإنعاش الاستثمار.

### الاستراتيجية الوطنية

في مرحلة أولى، تم تنقيح قانون تحفيز الاستثمارات. وهو يقضي بفتح الاستثمار لقطاعات أخرى، وتنويع موارد التمويل للمشاريع، وتبسيط مساطر خلق المقاولات ومواكبة أفضل للاستثمارات مع حمايات أحسن وضمانات. وإضافة إلى ذلك، فإن السلطات تبلور حكاما أحسن للمؤسسات المكلفة بقيادة الاستثمار، مع هيئة عليا للاستثمار للإشراف على الآلية المكلفة بمواكبة وإنعاش الاستثمارات. وتخصص وحدة للشراكات بين القطاعين العام والخاص.

من جانب آخر، تبنى قانون المالية لسنة 2013 عددا من التدابير المحفزة: تخفيف مساطر تحويل المداخل والأرباح إلى الخارج، تنويع العرض المالي، تنمية البنيات والتجهيزات التربوية والصحية في المناطق الداخلية، التركيز على القطاعات ذات القيمة المضافة

العاملة المؤهلة، مع سياسة جديدة للاستهداف الجغرافي نحو بلاد ذات مؤهلات مرتفعة، بالتركيز أيضا على استثمارات خارجية مباشرة «قاطرات» في قطاعات عديدة. وتجري تنمية عمليات نوعية اتجاه الجالية التونسية، وكذا مساعدة وقائية للمقاولات الأجنبية التي سبقت إقامتها. وقد طورت الوكالة عمليات أخرى: تحسين اليقظة الإستراتيجية، تكثيف التظاهرات بالخارج، الزيادة في المشاركة في المعارض الدولية، الاقتراب المباشر من الشركات الأجنبية، فتح مكاتب للوكالة في بلدان مصدرة جديدة، تشييب وتحيين الوسائل الترويجية (نشرات، موقع انترنيت، إلخ).

المرتفعة (البلاستيك التقني، الملاحة الجوية، الميكاترونك، الأنشطة المرحلة)، وتحسين جودة وحكاما المنظومة التربوية.

### إستراتيجية الاستثمار لدى الوكالة

كيفت الوكالة إستراتيجيتها الترويجية، بسياسة للتواصل استباقية من أجل استعادة ثقة المستثمرين الأجانب، خاصة بعد أحداث 2011. وتعمل الوكالة من جهة أخرى على تنويع مصادر الاستثمارات الخارجية المباشرة. وتوجه الأعمال الترويجية نحو القطاعات الواعدة، المكثفة للتكنولوجيا ولليد

### إطار قانوني ملائم

تمنح مؤسسات المواكبة محفزات مهمة :

- 10 سنوات من الإعفاء من الضريبة على الأرباح ؛
- محفزات ضريبية متعددة لفائدة الصادرات والتنمية الجهوية ؛
- منح الاستثمار بالنسبة للمشاريع الصناعية في مناطق التنمية الجهوية وبالنسبة للمشاريع الفلاحية والسياحية ؛
- التكفل بنفقات البنيات التحتية واشتراكات أرباب العمل في المناطق التنمية الجهوية.



سيدي بوزيد، محطة بارزة للترويج السياحي

## سينيركاسيا : شراكة جهوية

ارستومينيس سينكروس  
رئيس  
استثمر في اليونان - اليونان



تتميز بالتنافسية العالية. واستثمر في اليونان تعتبر أن تتمين جهات البلاد والرفع من انفتاح المقاولات اليونانية أمر ضروري. وبشكل موازي، لاحظت الوكالة نقص المعلومات لدى السلك الدبلوماسي حول الجهات واقتصادها، في حين أنه من موقعه ينبغي أن يشكل عنصرا لإشعاعها.

### مشروع سينركاسيا

ومن هذه الملاحظات، انطلقت في 2006 مبادرة سينركاسيا لتحقيق ثلاثة أهداف :

وشركاء استثمر باليونان هم وطنيون (مؤسسات التنمية الاقتصادية، الاتحادات الصناعية، الوزارات، مؤسسات مختلفة، منظمات غير حكومية، غرف التجارة الثنائية)، ودوليون (جمعيات أوروبية، منظمات دولية، غرف التجارة، اتحادات الصناعة) ولكن أيضا جهويون (حكومات جهوية، بلديات، مؤسسات قنصلية وذات النفع العام، سلطة النقل، نقابات، بنوك، إلخ). وتشكل الاستثمارات الخارجية المباشرة إسهاما مهما في التنمية ولخلق العديد من الميزات بالنسبة للمجتمعات، خاصة في الظرفية الحالية الشمولية التي

باليونان هي وكالة إنعاش **استثمر** الاستثمارات التي تشجع وتيسر الاستثمار الخاص. وتحدد الوكالة فرص السوق وتمنح للمستثمرين دعما، وتحليلا، واستشارات، وتتبع للشركاء المحتملين، والمواقع الممكنة، والمساطر القانونية، ومحفزات الاستثمار، إلخ. وتضع استثمر في اليونان الأطراف المعنية لنشاطها في قلب مهنتها والتزامها. ويتعاون منهجي وشمولي مع الجهات المعنية تقوم الوكالة بتحديد الانتظارات، والمتدخلين، والأجوبة المناسبة، وتسهر على تعاون وتفاعل متواصل.



ميناء لو بيري، أول ميناء يوناني وأهم مركز صناعي بالبلاد، وهو أيضا من أوائل الموانئ في العالم من حيث المسافرين (أكثر من 12 مليون مسافر سنويا)

## الجلسة 1 / الطاولة المستديرة 2 : الأبدال الوطنية للإنعاش الترابي

واجتماعات، تقدم من خلالها لدبلوماسيين أجانب المكونات الماكرواقتصادية وللاستثمار لكل جهة.

كما تتم لقاءات بين المقاولات المحلية والدبلوماسيين. ومن أجل إبراز قصص النجاح المحلية، تمكن زيارات لبعض المواقع من اكتشاف صناعات وخدمات جهوية خاصة بالمقاولات، ليتمكن الدبلوماسي من معاينة المستوى التكنولوجي والتنظيمي ومهارات هذه المقاولات، ومن إذاعة هذه المعلومات.

وأخيرا، تنظم دورة مع وزارة الشؤون الخارجية اليونانية للمقاولات وخاصة المقاولات الصغرى والمتوسطة المنفتحة على الخارج أو الراغبة في ذلك، بغية إخبارهم بخصوص أدوات الدبلوماسية الاقتصادية التي تتوفر لديهم ومنحهم معلومات بخصوص الأسواق التي تهمهم.

هكذا، فإن برنامج سينيركاسيا يمكن من الترويج للجهات اليونانية كمواقع للاستثمار، ومن الارتقاء بالجهات اليونانية كمراكز للأعمال، ولإبراز ميزات المقارنة، وصناعاتها ومشاريع الاستثمار الجارية، وتعزيز الإحساس بأهمية الاستثمارات الخارجية المباشرة لدى المجتمعات المحلية والمساهمة في خلق مناصب شغل جديدة.



المتحف الجديد للأكروبول، من أهم مراكز الاستقطاب السياحي ويصبو إلى استقبال 10 000 زائر في اليوم

المعلومات من الجهات اليونانية نحو البعثات الأجنبية، ويتم تشجيع الاتصال المباشر وعلى كل المستويات مع الفاعلين المحليين.

ويتم بشكل منتظم إخبار التمثيليات الدبلوماسية في المجال الاقتصادي والتجاري حول التطورات الجارية بالجهات. وتنظم أربع مأموريات سنويا إلى الجهات، يقوم خلالها استثمار في اليونان بتنظيم ورشات



جسر ريون - أنتيريون، على خليج كورينثيا والذي دشن سنة 2004، يؤمن استمرارية شبكة الطرق السيارة عبر اليونان

• الارتقاء بالجهات كمواقع للاستثمار والأعمال، ليتسنى بذلك تحفيز التنافسية، والإنتاجية والتشغيل ؛  
• تعزيز وتقوية إشعاع الجهات اليونانية ؛  
• دعم عولمة المقاولات الصغرى والمتوسطة الجهوية (35% من الصادرات اليونانية).

سينيركاسيا برنامج - إطار يركز على ثلاث ميادين رئيسية :

• العقار وفرص الاستثمار، بتقييم مخططات استثمار كل جهة (بشراكة مع السلطات المحلية، تبقى الوكالة يقظة بخصوص العقار المتوفر للاستثمار، حتى يتوفر المستثمر على قائمة كاملة للأماكن الجذابة) ؛

• تعزيز العلاقات مع الجماعات المحلية (خلال ندوات ليوم واحد، تقوم استثمار في اليونان بتأسيس السلطات المحلية حول استقطاب وإنعاش الاستثمار وتطور حوارا بناء مع المجتمع المحلي) ؛

• الترويج لإمكانيات الاستثمار لدى الهيئات الدبلوماسية الأجنبية (بتعاون مع السلطات المحلية، تقدم الوكالة الامتيازات المقارنة لكل جهة للسلك الدبلوماسي الأجنبي، مما يمكن السفارات من إيصال هذه المعلومات إلى أوساط الأعمال وإلى مؤسساتهم الحكومية).

تنظم الوكالة اجتماعات لتبادل المعلومات بين المقاولات، والحكومات الجهوية والمجتمعات المحلية. وهي تسهل سير

# مهام وإنجازات الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات

علي الزاكي

رئيس مصلحة الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، واليابان وكوريا  
مديرية التنمية - الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات



على العراقيل والعمل على تجاوزها، مع نظام للتقييم لقياس التطور.

كما أن الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات تقود إستراتيجية التواصل لتشجيع الإصلاحات المرتبطة ببيئة الأعمال ومن جهة أخرى، تنقيح ميثاق الاستثمار. وتحفز التدابير التي يتضمنها هذا الميثاق على الاستثمار عن طريق تخفيف وتوزيع أفضل للعبء الجبائي، ومنح نظام جبائي تفضيلي لفائدة التنمية الجهوية، وتبسيط المسطرة الإدارية المتعلقة بالاستثمارات، وتعزيز الضمانات المقدمة للمستثمرين، وتشجيع المراكز المالية الخارجية، والمناطق الحرة للتصدير ونظام المستودعات الصناعية الحرة.

## الخدمات البعدية

من أجل فهم أفضل وحل مشاكل يواجهها المستثمر بالمغرب، ولكن أيضا دراسات آفاق التنمية (إعادة الاستثمار، رفع القدرات، توسيع النشاط، إلخ.)، أحدثت الوكالة سنة 2011 خدمة بعدية، وهو نوع من «الخدمة بعد البيع»، للتوجه نحو المستثمرين المستقرين بالمغرب.

وهكذا يمكن للوكالة أن تضطلع بدورها كاملا كقوة اقتراحية لتحسين مناخ الأعمال. وهذه الخدمة البعدية تعزز جاذبية التراب الوطني وفعالية الخدمات المقدمة من طرف الإدارات المحلية والمركزية. وهكذا، زارت الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات 17 شركة سنة 2011، و50 شركة سنة 2012 و2013. والهدف في الختام هو التمكن من لقاء مستثمرين في الأسبوع.

## التعاون مع المستوى الجهوي

تتعاون الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات مع الجهات وخاصة مع المراكز الجهوية للاستثمار على ثلاث مستويات.

## الاجتذاب التجاري

يطور المغرب بنيته الصناعية وقد وضع أرضيات مندمجة مخصصة للعديد من القطاعات. وتقترح الوكالة جهات مختصة في قطاعات تهم المستثمرين.

## مواكبة المستثمرين

تعمل الوكالة بتعاون وثيق مع المراكز الجهوية للاستثمار. وتؤمن الوكالة كتابة لجنة الاستثمارات (تكوين ملفات الاستثمارات، التراخيص الضرورية، المرور باللجان الجهوية للاستثمار ومتابعة الاتفاقيات). ثم تواكب الوكالة المستثمرين في البحث عن بقع، وتبادل المعلومات وربطهم بالشركاء المحليين.

## تحسين مناخ الأعمال

لقد حقق المغرب تقدما ملموسا في مجال تحسين المساطر الإدارية. وقد تم إحداث لجنة وطنية لبيئة الأعمال سنة 2009، تجمع القطاعين العام والخاص، للتعرف ووضع التدابير القمينة بتعزيز جاذبية المغرب: تبسيط وشفافية المساطر، محيط قانوني للأعمال عصري، حل النزاعات التجارية بشكل أفضل، الولوج إلى العقار بالجهات.

والجهة الشرقية هي الجهة الأولى التي أحدثت في 2013 لجنة جهوية لبيئة الأعمال. وهي تجمع ممثلي الدولة والقطاع الخاص للتعرف

المغربية لتنمية الاستثمارات، التي أحدثت سنة 2009 في

إطار برنامج الإقلاع الصناعي، مؤسسة عمومية وطنية مكلفة بتنمية الاستثمارات بالمغرب ومهمتها هي أولا استقبال وتوجيه المستثمرين، لكنها مكلفة أيضا بتنسيق أنشطة الترويج سواء بالمغرب أو بالخارج. ومنذ إنشائها، بلغت الاستثمارات الأجنبية المباشرة بالمغرب حوالي 30 مليار درهم سنويا، منها 26% بالنسبة للصناعة.

وفي الفترة 2001-2012، جاء المغرب في الصف الرابع من حيث الاستثمارات الخارجية المباشرة في إفريقيا. وتهدف الوكالة في أفق 2020 أن تكون من بين البلدان الثلاثة الأولى بإفريقيا بمضاعفة متوسط رقم هذه الاستثمارات لتبلغ 60 مليون درهم سنة 2020، مع تطور متزايد لحصة الصناعة لتبلغ على الأقل 40%. وترتكز سياسة الإنعاش على ثلاث دعائم :

- تعزيز الصلات مع الشركاء التقليديين، ومنهم فرنسا وإسبانيا ؛
- تنوع مصادر الاستثمارات الخارجية المباشرة، باستهداف الولايات المتحدة الأمريكية بالخصوص ودول أوروبية أخرى (ألمانيا، المملكة المتحدة، إيطاليا)، وآسيا (كوريا، الصين، اليابان، الهند) وبلدان إفريقية ؛
- خلق بنك مشاريع بالنسبة لبلدان الخليج، من أجل تقديم فرص ملموسة للاستثمارات للمستثمرين الأجانب، وخاصة عبر التوفيق بين المانحين وحاملي المشاريع بالمغرب.



## الجلسة 2 : مشاريع كبرى معبئة وتنمية اقتصادية للمجالات الترابية

تنكب هذه الجلسة على المشاريع الكبرى الثقافية والرياضية وكذا على المشروع المعبئ اقتصاديا لتثمين المنتجات الجهوية. لقد مكنت مبادرات من أحجام صغيرة أو كبيرة جدا (الغاب أولمبية، مدن كُرسى عواصم أوروبية للثقافة) مجالات ترابية من تسريع نموها الاقتصادي، وتقوية صورتها وصيتها، بتعبئة جماعية لكل الفاعلين (الاقتصاديين والمؤسساتيين والثقافيين والاجتماعيين، الخ). ومدن ليل، ومارسيليا وتورينو تُبرز أثر مثل هذه الأحداث - من حيث الاستثمارات، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، والفرص والنمو بالنسبة للمقاومات، ولكن أيضا من حيث الصورة والصيت - وفي ماذا تشكل عاملا للاستقطاب بالنسبة للتراب.

وهذه المشاريع تتطلب تمويلات مهمة جدا، من طرف الدولة، والجماعات، وأحيانا من أموال أوروبية. والبنيات التحتية تعمل كرافعات بالنسبة للاستثمار. وهذه المشاريع تعتبر أدوات تسريع: إنها تعطي صورة جديدة عن التراب وعن قطاعاته الاقتصادية. وهناك مبدأ يفرض نفسه : فأى حدث - مهما كان ناجحا - لا يكفي إن لم تكن هناك دينامية متواصلة. فمدينتي ليل وتورينو يوضحان ذلك جيدا.

وقد خصصت طاولة مستديرة للبنيات التحتية، التي تعد حاسمة للتماسك الترابي، عبر تقديم مشاريع مهيكلية في جهات ذات جغرافيا وسياق اقتصادي جد مختلفين، ولكن دائما في إطار مقاربة للتنمية المستدامة والمواطنة. وقد تم التركيز على أهمية السكان في تنمية المجالات الترابية : فينبغي في العالمة، توقع تحويل أعداد السكان المجندين لإعداد هذه التظاهرات. فالبنيات التحتية المهمة هي مشاريع كبرى معبئة، لكن بإمكانها أن تحدث اختلالا في التوازنات الترابية ولا تستفيد منها بنفس الشكل الجماعات الحضرية والقروية. وينبغي مواجهة هذا الاختلال وتشجيع استراتيجيات مناسبة.

وقد يشعر بعض السكان بأنهم غير معنيين بالمشاريع الكبرى التي يسمعون عنها. فعلى المسؤولين المحليين ووكالات التنمية في هذه الحالة أن يقيموا حوارا ويرعوه. وعلى المشاريع الكبرى أن تسمح بنمو متوازن، وبإعادة توزيع للثروات، وبأن يشارك السكان في المشاريع ويمتلكونها. ومن جهة أخرى، فإن الحداثة يمكن أن تشمل المناطق التي تبدو صحراوية، ولكنها تحتزن ثروات هامة. وإرادة دمج السكان الفقراء من المال أحيانا، ولكن الأغنياء بالمعرفة، تبقى أساسية.

وهذه الصلة مع السكان ينبغي الحفاظ عليها والاشتغال عليها، وكذلك الأمر بالنسبة للارتباط بين الاقتصاد القاسي والاقتصاد الاجتماعي التضامني، بالنسبة لسكان أكثر فقرا وعزلة، كما الأمر بالنسبة لقطب الصبار بالأقاليم الجنوبية المغربية والتي تُظهر بأنه لا يوجد هناك مجال ترابي محكوم عليه بالركود.

## الجلسة 2 / الطاولة المستديرة 1 : أحداث كبرى، حكومات جديدة، مشاريع معبئة واستثمارات

### من ليل الحاضرة إلى ليل الكبرى : نهج متميز. ربما شكل جديد للحكومة ؟

ماكسنس براشي  
المؤسس المشارك  
لجنة ليل الكبرى - فرنسا



وقد هيا أعضاء منظمة فريدة بفرنسا، دار المهن، مشروع مكان للتبادل والتفكير بوسعه توحيد كل الفاعلين بالحاضرة من أجل تحديد رؤية إستراتيجية متقاسمة وبلورة مشاريع رمزية وحاملة لصورة إيجابية. وهكذا ظهرت سنة 1991 «حاضرة المبادلات»، المنفتحة والعرضانية : ف «الدخول إلى البناية يفترض نسيان هويته وصفته لمناقشة قضايا التنمية للتراب».

وقد رأت لجنة ليل الكبرى النور سنة 1994 بتنشيط من رب مقالة وفق نفس المبدأ : الذين يتحدثون والذين يقدمون المشاريع لا يفعلون أبداً ذلك بإسم مؤسستهم أو مقاولتهم. ويتم مناقشة المشروع ليبدأ البحث عن التمويل إن تمت الموافقة على المشروع. ومن هذه اللجنة انبثق ترشيح ليل لاستضافة الألعاب الأولمبية لـ 2004 ولكي تكون عاصمة أوروبية للثقافة. وقد ضمت لجنة ليل الكبرى آنذاك 65 عضواً. وهم اليوم 700 فرداً. وهي مجموعة غير منظمة وغير مهيكلة ولا تتوفر على نظام يأطرها. ويجتمع حوالي 300 شخص في المتوسط كل شهرين للتباحث في المشاريع ضمن منظور تشاركي ومقاولتي، ودون تملك شخصي.

وقد اقترحت هذه اللجنة في يوم من الأيام على بيار موروا «فكرة حمقاء» تتمثل في تقديم ترشيح ليل لاستضافة الألعاب الأولمبية 2004. لم تتأهل المدينة ولكن في نفس الخطوة، قُدم مشروع «ليل، عاصمة أوروبية للثقافة».

المانش من ريب باريس، ولندن وبروكسيل. ومع انفتاح الحدود الأوروبية، تراءت الفرصة لكي تصبح ليل أكثر وضوحاً على الخارطة الفرنسية والأوروبية.

وقد بدأت الأوساط الاقتصادية، مسلحة بكيانات عائلية مرتبطة بشكل غريزي بترابها ومتمحرة كثيراً اتجاه الأوساط السياسية، تفكر في تقديم مساهمتها في تقوية الدور الحضري للمدينة، حتى يتوقف القطار فائق السرعة باريس - بروكسيل بمدينة ليل. «مشاهدة القطارات فائقة السرعة تمر لا فائدة منها : يجب أن تتوقف».

في نهاية الثمانينات، تميزت جهة الشمال با دكالي (Nord-Pas de Calais) بتفكك الصناعات التقليدية (المفاحم، الحديد والصلب، النسيج، إلخ.) مع انهيار للتشغيل. ولم يكن تجمع ليل - روبي - توركوان سوى مجموعة حضرية على الحدود مع بلجيكا، وغير مكترثة بوحدتها وبصورتها إزاء الخارج، والتي لم تكن إيجابية كثيراً. وفي سنة 1989، اعتلى بيار موروا (Pierre Mauroy) رئاسة المجموعة الحضرية وأعطى الانطلاقة على التولمشروع تهيئة حي أوراليل حول المحطة المستقبلية للقطار فائق السرعة والذي سيمكن بفضل النفق تحت



أوراليل، حي الأعمال، قطب تجاري وعقدة شبكة مواصلات

## الجلسة 2 / الطاولة المستديرة 1 : أحداث كبرى، حكومات جديدة، مشاريع معبئة واستثمارات

الطاقة الهائلة المبدعة لتراها. فبغض النظر عن الأرقام، فإن النجاح الأول لليل هو قبل كل شيء كونها أعادت افتخارا حقيقيا للسكان الذين وعوا أن جهتهم هي أيضا جهة ثقافة.

كما أن الحدث غير تماما صورة ليل. فقد تحدثت جرائد أمريكية عن المدينة وليل 2004 شكلت عملية هائلة للتسويق الترابي. وقد استطاعت ليل وتجمعها السكاني أن تدرج ضمن خارطة الحواضر الفرنسية، بينما لم تكن في السابق سوى تجمعاً لمدن وجماعات شبه منسية.

أما التحدي المقبل فهو التواجد على خارطة الحواضر الأوروبية. «بعض القطارات الفائقة السرعة نحو أمستردام أو كولونيا لم تعد تتوقف بليل». وبالتالي، فإن تموقع الحاضرة اليوم أصبح أضعف مما كانت عليه منذ بضعة سنوات لما كانت محطة إجبارية في خط باريس- لندن.

و«الآباء المؤسسون» يعتبرون أنه حان الوقت لتسليم المشعل للأجيال القادمة، إذا كانت لهذه الأخيرة الرغبة في تسلمه... فالجانب التنظيمي أصبح اليوم أكثر أهمية والقرارات النهائية سياسية أكثر، دون أن تكون بالضرورة ملتزمة بالنهج. بيد أن هذا النهج يتطلب صورة قوية، ومجموعة من النساء والرجال يتمتعون بالحيوية ويشركون المقاولات، والمجتمع المدني، إلخ.

وأخيراً، فإن العمل في الكواليس، والتعبئة، وهذا الحماس المتبادل،

حصل في وقت لم يكن فيه دور الانترنت والمواقع الاجتماعية بالشكل المتطور الذي هو عليه اليوم. وهذا الأمر قد يغير المعطى وتكون معه عوامل التعبئة بالضرورة مختلفة. وإن انجاز هذه المشاريع الكبرى، وانطلاقاً من بعيد علاوة على ذلك، يظهر أنه بالإمكان المراهنة دون تمييز سواء على الرياضة والثقافة أو على البحث والتنمية من أجل إشعاع هذه المدينة.

البلجيكية، من توفير تجهيزات ثقافية بالنسبة للسنوات القادمة : 12 داراً «Folie» مجهزة بتجهيزات ثقافية متعددة الميادين، أماكن للعرض، إعادة افتتاح أوبرا ليل وقاعة كبرى مغطاة مخصصة للرياضات الجديدة.

مسلحة بهذه الطاقة وبحماسة شعبية منقطعة النظير، رغبت ليل في مواصلة المغامرة عبر ليل 3 000، من أجل استكشاف ثقافات وإشكاليات العالم مع التوجه نحو الإبداع الحديث، والابتكار والمستقبل. فلما مهرجان ولا بينال، ليل 3 000 تدعونا إلى اكتشاف المدينة عبر الفنانين الأكثر حداثة، مع تقاسم هذه التظاهرات مع أكبر عدد بقلب المدينة، عبر عمليات متعددة التخصصات، واكتشاف التكنولوجيات الجديدة، وبناء مدينة الغد، والروحانيات، وبشكل عام قضايا المجتمع والحضارة.

وعلى سبيل المثال، تمت التظاهرة الأولى التي أطلق عليها «Bombaysers de Lille» (إحالة على مدينة بومباي الهندية) من أكتوبر 2006 إلى يناير 2007، حول الهند. وقد شملت



داخل متحف الفن والصناعة

450 حدثاً، موزعاً بين الموسيقى، والسينما، والمسرح، والرقص، واللقاءات والعروض والتي جلبت مليون زائر. وقد تم تطوير العديد من المواضيع منذ ذلك.

### حصولية إيجابية ينبغي إدامتها

غير هذا الحدث الاستثنائي حقيقة في العمق صورة مدينة ليل والجهة الأوروبية، ميرزا

وحتى لا يخمد الحماس الشعبي الذي برز بخصوص الترشيح الأولمبي، كان ضروريا التفكير في حدث تكون له نفس قوة التوحيد ومن شأنه تتمين صورة المدينة. وقد بوشرت عمليات كولسة تحتية فورية فترة قبل المشروع الأولمبي وبموازاة معه فتحت الأبواب وضمنت الانخراط للمشروع.

### أحداث معبئة ومسارات للتنمية

«ماذا نربح لو خسرننا؟ في ما يتعلق بالترشح للألعاب الأولمبية، فإننا نربح كل شيء، من حيث التقدير، والصورة، والحظوة والافتخار. وكعاصمة أوروبية للثقافة، لن نفقد شيئاً إن لم نُقبل وسنربح كل شيء لو فُزنا». وحي أوراليل، الذي دشن سنة 1994، هو اليوم ثالث مركز للأعمال بفرنسا. وهو يستفيد من العديد من البنيات الأساسية ويجمع ما بين المكاتب، والمحلات التجارية، والمسكن والتجهيزات، وبرنامج هام للمساحات الخضراء والمساحات العمومية.

وقد اعتبر الاتحاد الأوروبي السنة الثقافية ليل 2014 كإحدى أنجح السنوات : تظاهرات بلغ عددها زهاء 2 500 (حفلات، معارض، حفلات شعبية كبيرة، إلخ). شملت 193 جماعة بجهة نور- بادكالي وبلجيكا، مما يشكل سابقة بالنسبة لهذا النوع من الأحداث.

وقد كانت مساهمة المقاولات جد هامة -35% من الميزانية العامة -

كما انخرط الساكنة : 17 800 سفير لليل 2004 عهد إليهم إعداد العديد من الأحداث. وقد استقبلت الجهة 9 ملايين زائر. وقد وضعت ليل في خرائط كل منظمي الرحلات وسجلت 50% من عدد الأجانب الذين قدموا لاكتشاف ليل، أي ما يمثل زيادة في الرواج الفندقي بنسبة الثلث.

كما مكنت برامج التهيئة الحضرية وإعادة الاعتبار للتراث، من طرفي الحدود الفرنسية

# مارسيليا - بروفانس 2013 : الثقافة كمحفز للتنمية الترابية

جولي شينو  
مكلفة بمهمة بالقطاع الدولي  
مارسيليا - بروفانس 2013 - فرنسا



## انطلاقا

من 1985، مثل مشروع مدينة «عاصمة ثقافية أوروبية» في نفس الوقت احتفاء بالدور المركزي للمدن بأوروبا الثقافية وإرادة قوية لخلق زخم بين الشعوب. لقد كان المشروع في البداية نوعا من «المهرجان» من الحجم الكبير. ومع ذلك، أن تكون عاصمة أوروبية - وبخاصة بفضل تجربة ليل 2004 التي مكنت هذه المدينة الأخيرة من ربح أكثر من عشر سنوات في بناء صورتها - أصبح تدريجيا مشروعاً حقيقياً للتنمية الترابية. وقد أصبح منح صفة «عاصمة» لمدينة أو مجال ترابي رهانا هاما ومرغوبا : فرصة التواجد

في قلب دينامية مركزة على الفن والثقافة، وتحت الأنظار الأوروبية، مع آفاق لانعكاسات اقتصادية إيجابية.

## مشروع ترابي

منذ البداية برزت فكرتين :

- على المشروع أن يركز على الفن والثقافة، وأن يكون أيضا أداة للترويج والانسجام والإشعاع الدولي بالنسبة للتراب ؛
  - ينبغي إشراك التراب في هذه المبادرة، التي لا يجب أن تقتصر على المدينة، بل تمتد إلى الفضاء الحضري وحوض حياته، أي حوالي 1,8 مليون ساكن.
- وقد قدمت مارسيليا ترشيحها سنة 2004. وأنشئت جمعية «مارسيليا - بروفانس 2013» في دجنبر 2006 وطرح المشروع في نونبر 2007. وقد تقرر مشروع مارسيليا-بروفانس في شتنبر 2008 بتنافس مع بوردو، ليون وتولوز، وعهد تنظيمه إلى جمعية تضم مهنيين في الثقافة، والجماعات المحلية وشركاء خاص.



متحف حضارات أوروبا والبحر الأبيض المتوسط

## الجلسة 2 / الطاولة المستديرة 1 : أحداث كبرى، حكومات جديدة، مشاريع معبئة واستثمارات



ميناء مارسيليا، رابع ميناء في أوروبا

أحد المتاحف الخمسين الأكثر زيارة في العالم. وقد كان العرض الثقافي حاسما بالنسبة لجاذبية مارسيليا، بفضل المواقع السبعة الجديدة (متحف التاريخ، متحف الفنون الجميلة ومتحف نظرة من البروفانس، بالخصوص) وتجهيزات رائدة. كما أن التجمعات العمومية الكبرى التي تخللت البرمجة ساهمت بدورها في هذا النجاح.

وقد مكنت «سنة العاصمة» أيضا من تجديد صورة المدينة. وقد أصبح سكان مارسيليا مجددا فخوريين بمدينتهم، التي تستفيد أيضا من صورة جديدة في حوض تراب البروفانس. كما أن مارسيليا-بروفانس 2013 شكلت أخيرا مسرعا للتجديد الحضري إضافة إلى كونه ظاهرة ثقافية.

والسؤال الذي يطرح نفسه اليوم هو استدامة هذه الدينامية، بإشراك القطاعين العمومي والخاص. ويخلق تطور الجماعات الترابية بفرنسا ومشاريع الحواضر توترات واعتراضات، لأن الجماعات المجاورة لمارسيليا غير موافقة على هذا الشكل من التقارب. وتدل التجربة بأن الدينامية ليست أبدية. فينبغي تغذيتها، وتخيّل ما سنقوم به بعد الحدث : ليس بالطبع نفس الشيء، وليس بالضرورة بنفس الحجم و، مع الوقت، ليس مع نفس الأجيال.

وقد استفادت مارسيليا من هذه الدفعة ومن مؤهلاتها لتنمية جاذبيتها السياحية. وقد منحت المشاريع الثقافية والحضرية التي وضعت في 2013 انفجارا في تغطيتها الصحفية ومكانة في تصنيف المدن التي ينبغي زيارتها خلال السنة، كما نوهت بها جريدة نيويورك تايمز.

وهكذا نجحت في أن تحتل مكانة على الصعيد العالمي، وأن تستقبل زوارا أوروبيين، ولكن أيضا أمريكيين وأسيويين : وقد تصاعد الرواج السياحي بنسبة 60% بالمقارنة مع 2012. وقد استقبل متحف الحضارات الأوروبية والمتوسطية أزيد من 1,5 مليون زائر، ليصبح



محطة سان شارل، على الخطوط الأوروبية فائقة السرعة

ويغطي تراب العاصمة الأوروبية للثقافة 97 جماعة حول مارسيليا ومجموعات حضرية ومدن مدعوة. ويختلف تاريخ، وسياسات، والمعطى الحضري والثقافي للمجالات الترابية المعنية بهذه العملية. فالعرض الثقافي هو في أن واحد متفرق، ومتنوع وأحيانا منكر في مختلف المدن. ومع ذلك، فهذا المشروع يشكل مسرعا لتنمية التراب والاستثمارات.

ويقدر تمويل جمعية مارسيليا - بروفانس بـ 91 مليون أورو في 2009 إلى 2014 بإشراك أزيد من 50 شريك عمومي وخاص (راعون، موارد مالية أوروبية، الدولة، الجماعات المحلية، مدن تجمع مارسيليا، إلخ). وقد تم تأمينه بنسبة 84% بواسطة موارد عمومية.

وتمثل الاستثمارات في المقابل 660 مليون أورو، خاصة في المؤسسات الثقافية الجديدة. والأرقام ليست نهائية ولكن يقدر بأن ميزانية الجمعية قد وصل في النهاية إلى زهاء 100 مليون أورو.

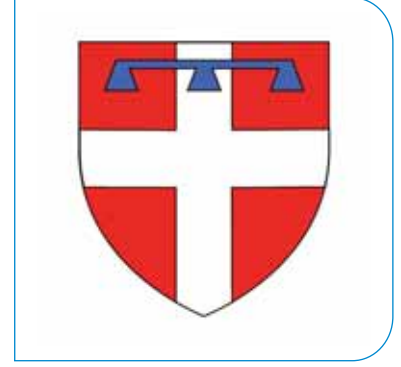
### انعكاسات سياحية واقتصادية وصورة متجددة

سنة «العاصمة» ومئات الأحداث المنظمة ولدت حوالي 10 مليون زائر، مع سياحة في تصاعد خاصة بعد الفصل الثاني من سنة 2013.

# الانعكاسات الاقتصادية للمشاريع والأحداث الكبرى نموذج تورينو

أنا ليزا كامبا

مسيرة، إنعاش الأعمال، جمع الأموال، الشبكة الدولية  
وكالة البييمون للاستثمارات، والتصدير والسياحة - إيطاليا



للسياحة والتغطية الإعلامية. وكما الحال بالنسبة لليل ومارسيليا، فقد أصبحت تورينو أكثر وضوحا على الخارطة.

## وضوح متزايد للتراب

لقد استقبلت تورينو تظاهرات أخرى، أقل صدى بالطبع، ولكنها منحت للمدينة تجربة راسخة بالنسبة للتظاهرات العالمية الكبيرة. ففي سنة 2005، أصبحت تورينو أول مدينة تعين عاصمة دولية للتصميم في سنة 2008. وقد طورت تورينو وجهة البييمون امتيازهما في هذا المجال مساهمين هنا أيضا في إعطاء صورة جديدة وحديثة عن مدينة استطاعت أن تتطور نحو الابتكار والإبداع، بالمحافظة على تقاليد راسخة من روح المبادرة وبتثمين قطاعات اقتصادية جديدة. وقد أصبحت المدينة تحتل مكانة دولية جديدة.

وما زالت القطاعات الصناعية التقليدية (السيارات، الميكانيكا، إلخ) حاضرة، لكن المدينة أضحت معروفة كذلك بصناعاتها الإبداعية أو أيضا بقطاع الطاقات المتجددة، وأنشطة أخرى. وقد كانت تورينو أيضا عاصمة أوروبية للشباب سنة 2010، دون ذكر التظاهرات التي خلدت الذكرى الـ 150 للوحدة الإيطالية.

وقد تعززت المهارة والدراية التي تبلورت في 2006، مدعومة بالإرادة السياسية القوية للمراهنة على السياحة من أجل مزيد من البروز على الصعيد الدولي. وفي هذا الصدد، فإن المدينة مرشحة لنيل لقب عاصمة أوروبية للثقافة في سنة 2019.

إلخ.) تتطلب استثمارات عمومية وخصوصية ضخمة يتوجب القيام بها في فترة زمنية قصيرة نسبيا. وقد بدأ التحدي الأهم حينما انتهت الألعاب. فقد جلبت هذه الألعاب المستثمرين، والسياح، ولكن ينبغي التخطيط قبل الألعاب للطريقة التي ستستعمل بها البنيات المذكورة بعد الحدث. وكيف سيعاد ترتيب التجهيزات المقامة. إنه عمل تخطيطي مكثف يجري قبل الحدث بمدّة طويلة، من أجل استغلال ما أنجز بشكل كامل وتجاوز المؤقت.

وقد خضع مركز المدينة بفضل الألعاب لترميم كامل، ورأت النور منشآت رياضية وأيضاً ثقافية. كما تم تطوير أحياء جديدة تجمع بين



فيا بو مزينة بمناسبة الألعاب الشتوية لسنة 2006

الهندسة المعمارية المعاصرة وسحر مركز المدينة التاريخي. وبسبب مشاهدتها في مختلف أنحاء المعمور، فقد مثلت الألعاب الأولمبية بالخصوص فرصة هائلة بالنسبة

تورينو الألعاب الأولمبية الشتوية **نظمت** سنة 2006. ووكالة البييمون

هي نتيجة تحول كبير حصل في 2006، في السابق، كان التنظيم متشتتا، وقد كانت هناك عدة وكالات مكلفة بالتنمية الدولية للجهة، وبالصادرات، وبالتكوين، وبالاستثمارات، وبالسياحة وبالزراعة والأغذية.

وقد تم إحداث وكالة البييمون للاستثمارات والتصدير والسياحة (CEI)، وهي المثال الوحيد في إيطاليا لوكالة جمعت مختلف الفاعلين المحليين لكي يوحدوا جهودهم داخل كيان واحد خدمة للتنمية الجهوية.

جهة البييمون جهة قوية بإرث صناعي، ولكنها اليوم متوجهة أيضا نحو الاقتصاد الجديد والقطاعات الجديدة. فمثلا قطاع تورينو للأسلحة يتطور وينسق السياسة التكنولوجية للبييمون، بدعم نمو وتنافسية مقاولات التكنولوجيات الجديدة، ومعاهد البحث وصناديق رأس المال المجازفة. وهذا التطور ساهم بشكل واسع في تجديد صورة الجهة، مع استقطاب المستثمرين الكبار الذين استقروا بالجهة.

## الألعاب الأولمبية لـ 2006

لقد شكل تنظيم الألعاب الأولمبية الشتوية حدثا أساسيا بالنسبة للبييمون وتورينو. وقد كان بمثابة مسرع للاستثمارات الحضرية، ودفعة، ومحفزا للنمو الاقتصادي، وكذا تحديا هاما للغاية، نتج عنه مسلسل كبير من التحولات، وخاصة بالنسبة للبنيات التحتية (القطار، المترو، فنادق جديدة، منشآت رياضية جديدة،

## الجلسة 2 / الطاولة المستديرة 1 : أحداث كبيرى، حكومات جديدة، مشاريع معبئة واستثمارات

### قطب الصبار في خدمة تهمين المجالات الترابية الواحاتية والصحراوية

محمد حوميبيد  
منسق برنامج واحات  
وكالة الجنوب - المغرب



سكانها، بعد تشاور واسع مع السلطات المحلية وشركائها العموميين، لتبني سياسة للقرب في كل أعمالها.

#### تثمين المنتجات الصحراوية

المنتجات المحلية، وهي منتجات ذات إنتاج محدود ونادر في الغالب، متعددة بالجهة: زيت أركان (أشجار أركان المتواجدة في أقصى منطقة جنوبية بالعالم)، وكبار طاطا، وعسل الصحراء، والمنتجات اللبنيّة واللحمية التي ينتجها الرحل، والكسكس، والفواكه والخضر من مناطق الواحات (التمر، الحناء، الصبار)، إلخ.

وتمثل المنتجات المحلية رافعة حقيقية للاقتصاد الاجتماعي والمبادرة الخاصة، عبر تثمين الإنتاجات المحلية، والمهارات والتراث، ورصيда اقتصاديا مهما وبديلا لنموذج الفلاحة الصناعية وطلبا وطنيا ودوليا متزايدا، وأخيرا حماية وصيانة للأنظمة الإيكولوجية، حيث أن الوسط يمثل موردا تجب المحافظة عليه. وتتمثل أهم أهداف الوكالة في :

- رفع تحديات التنمية وإنعاش المنتجات المحلية (تأمين الإنتاج والتسويق) ؛
- إنجاح نمو داخلي (إنتاج المزيد من القيمة، والمزيد من القيمة المضافة لفائدة التراب) ؛
- تعزيز قيم الاقتصاد الاجتماعي والنضامني والارتقاء بالقطاع الخاص والتصنيع.

الإرادة في تعبئة التكاملات المحلية لفائدة تنمية منسجمة لكل مكونات الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأقاليم الجنوب : القضاء على السكن غير اللائق، تنمية قرى الصيد، تعزيز البنيات الأساسية، دعم المشاريع الاجتماعية ومشاريع القرب.

ولبلوغ هذه الأهداف، على الوكالة أن تؤمن التشاور، والتنسيق وقيادة الأعمال المقررة في برامج الاستثمار لمختلف الوزارات، والمؤسسات العمومية والشبه عمومية، وفق رؤية منسجمة للتنمية الجهوية.

وقد أعدت وكالة الجنوب برنامجا ذو أولوية للتنمية مبني على مشاريع نابغة من واقع الأقاليم الجنوبية والتي تستجيب لتطلعات

مجال نفوذ وكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأقاليم الجنوب، الأقاليم الصحراوية للمملكة المغربية. وهي مجال ترابي يضم مئات المناطق المتميزة، وصحراء تلامس المحيط، وجبال، وواحات، ويشمل 3 جهات و 10 أقاليم و87 جماعة (منها 17 حضرية) تمثل 58% من التراب الوطني وأزيد من 800 000 نسمة، أي زهاء 3% من الساكنة الوطنية، والعديد من الأنشطة الاقتصادية.

وقد جسد إنشاء هذه الوكالة من طرف صاحب الجلالة الملك محمد السادس سنة 2002، العزيمة الملكية لجعل هذه الأقاليم نموذجا للتنمية الجهوية المندمجة. وهي تعبر عن



في الأقاليم الجنوبية، طرق عصرية تسهل التنمية



الصبار، مورد يمثل رمزا جهويا

لتسيير قطب الصبار، ستحدث شركة للتنمية المحلية لتدبير منح البقع الأرضية للمقاولين الخواص الذين يأتون للاستثمار في تثمين الموارد التي تزخر بها الجهة. ويتم انجاز بنيات أساسية هامة (الموقع، الوعاء القانوني، مفهوم صفر نفايات، إلخ). وقد أنجزت وحدة وأربعة أخرى مقرر، مع مؤهلات حقيقية لتنمية منتجات محلية ذات الخصوصية المرتفعة، والتفرد الهوياتي والمهارة.

وسياسة المجمعات هذه تستفيد من دعم مؤسساتي وتراحي، بتكامل سياسي ومؤسساتي، وانخراط للجماعات المحلية، في مشروع مشترك بين الجماعات وكذا بين الأقاليم، مع الحفاظ على المكتسبات، بتسهيل تنمية من القاعدة وبالسهل على عدم الابتعاد عن انشغالات السكان.

وتطور وكالة الجنوب إستراتيجية للقرب، بشكل تدريجي يربط علاقات بين التعاونيات والجمعيات، بفضل التوحيد والتجميع. وهي تكيف الوسائل مع الواقع، ببناء مشروع كبير انطلاقا من أنشطة صغيرة، تؤكد بأن المنتجات النوعية بمناطق منعزلة يمكن أن تنمي أنشطة لا تعتبر مع ذلك في المخططات الوطنية كصناعات واعدة.

وقد أفضى ذلك إلى مشروعين مهيكليين متكاملين يمثلان تجارب رائدة واعدة :

- إحداث مجمع لواحات الصحراء ؛
- إقامة حي صناعي، قطب الصبار، وهو أرضية لتثمين المنتجات المحلية للمغرب الصحراوي.

وقد مكن هذا المجمع، الذي أقيم على شكل منظمة غير حكومية، من تشبيك، وإدماج وتجميع العديد من مقاولات الأقاليم الثلاثة التي تمثل زهاء عشرين سلسلة وزهاء أربعين منتجا ثانويا، بتلفيف من المستوى العالي، وتقديمات زراعية غذائية ورغد عيش جديدة، وتقديمات جديدة في الطبخ، ومسلسلات إقامة العلامات.

وقد مكن مجمع واحات الصحراء الأعمال الاجتماعية من الترويج وتسويق منتجات أعضائها، بإدماج تلفيف المنتجات - ليست كل الجمعيات والتعاونيات تتوفر على الكفاءات الضرورية - من أجل تقاسم المصاريف، والحصول على أحسن الأسعار وضمان مراقبة الجودة.



ثمرة الصبار، لذة العشاق، وبذراتها تحتوي على زيت مطلوبة كثيرا



# إنعاش الاستثمارات من أجل الاستعمال الأقصى للموارد. نموذج العقبة

بيتر مارجي

رئيس قسم العمليات - تنمية الأعمال والتسويق  
المنطقة الاقتصادية الخاصة للعقبة - الأردن



انجاز العديد من المشاريع التنموية (الحكومية والخاصة) أو هي قيد الانجاز، كمشروع أيلاء، الذي تبلغ مساحته 4,6 مليون متر<sup>2</sup> (استثمار 2,1 مليار دولار)، والذي أضاف 18 كلم من الساحل بواسطة بحيرات اصطناعية.

وكذلك الأمر بتحويل الميناء الحالي (الميناء الجديد سيقع في المنطقة الصناعية جنوب العقبة). والأشغال جارية والميناء الجديد سيتم تشغيله سنة 2016 في حين أن الميناء الوسيط والخط النهائي للحاويات سيتم تطويرهما بتوسيع المحطة الجوية وإضافة أرصفة ومناطق جديدة للتخزين لمضاعفة طاقتها.

والمطار الدولي الملك حسين، هو ثاني مطار في المملكة. وهو يعمل وفق قواعد السماء المفتوحة وتسييره شركة مطار العقبة (في ملكية السلطة). وقد تبنت السلطة مخططا توجيهي شموليا للمطار من أجل إعطاء فعالية قصوى للبنية التحتية والحرص على الربط مع وسائل النقل الأخرى.

كما أن السلطة طورت خدمات لوجستية داخل الموانئ والخطوط النهائية على شكل «قرية» لوجستكية مخصصة للحاويات، ومنطقة صناعية دولية - أماكن ممتازة للصناعة، واللوجستيك، والتوضيب والخدمات المرتبطة- ومراقبة دقات الشاحنات داخل وخارج الميناء والمدينة. وقد أحدثت بنيات تحتية للمحطة النهائية الصناعية والميناء، في سياق تمثل فيه العقبة الولوج الوحيد إلى البحر، بالنسبة لجزء المواد البترولية والموارد الطبيعية الأخرى، التي تستورد وتصدر عبر العقبة.

البعيد لاستعمال الأراضي، بتحديد موقع وتوزيع الاستثمارات بالمنطقة، مع الحرص بخاصة على الأثر البيئي للمشاريع المقترحة.



وتعد سلطة المنطقة الاقتصادية الخاصة للعقبة (ASEZA) المؤسسة المالية والإدارية المسؤولة عن تسيير، وتقنين، وتنمية المنطقة. وقد تم إعداد بيئة أعمال مبسطة، برسوم مخفضة أو بإعفاء من الرسوم، وبأنظمة إدارية مرشدة لاستقطاب الاستثمارات وإشراك القطاع الخاص بأقصى صورة ممكنة في كل جوانب العمليات المنجزة بالمنطقة.

وتمنح هذه السلطة اليوم العديد من فرص الاستثمار - السياحة، الترفيه، اللوجستيك، البنيات المينائية، الصناعات، إلخ- في إطار مناخ أعمال ملائم.

وقد صممت سلطة العقبة وأنجزت بنيات ومشاريع للتنمية الترابية لتحسين وتنمية العقبة، رغم الحدود الجغرافية للمدينة/الجهة (لا يتجاوز طول المنطقة الساحلية 27 كلم)، حيث تم تطوير معظم مشاريع النقل (الميناء، خطوط الوصول الصناعية والبترولية، الخ). وقد تم

**تحتل** العقبة في أقصى جنوب الأردن على البحر الأحمر، موقعا استراتيجيا. وتغطي المنطقة الاقتصادية الخاصة للعقبة، التي أحدثت سنة 2001، حوالي 375 كلم<sup>2</sup>، تمتد إلى الحدود الأرضية للعربية السعودية، وإسرائيل إلى المياه الإقليمية المصرية. وفي إطار إستراتيجية إرادية للحكومة لترسيخ موقع الأردن في الاقتصاد العالمي، فإن مبادرة إحداث هذه المنطقة كان بهدف تمديد الدور التاريخي للمدينة كمركز جهوي للتجارة والسياحة والثقافة، مع تأمين نموها الاقتصادي في القرن الواحد والعشرين.

وقد كان على العقبة أن تصبح وجهة من النوع الرفيع بالنسبة للسياح والمستثمرين - والجهة تمنح ولوجا استراتيجيا للأسواق الجهوية والدولية - وتشكل بالتالي محركا للتنمية بالنسبة للأردن، بجلب الاستثمارات عبر خلق مناخ تنافسي من المستوى العالمي، وتحسين جودة العيش ورفاه السكان بتأمين نموها وفق حكمة منفتحة، وشفافة، واستعمال فعال للموارد.

وبعد تحليل معمق والعديد من دراسات الموقع، تم تبني مخطط توجيهي شمولي بهدف استراتيجي أساسي يتمثل في استقطاب 6 مليارات دولار من الاستثمارات الجديدة في أفق 2020، منها 50% في السياحة والعقار، و30% في الخدمات واللوجستيك و20% في أنشطة صناعية مختلفة.

ومن أجل تقدير بالاستثمارات والارتقاء بها، حدد المخطط التوجيهي التطورات على المدى

# مشروع أبي رقرق : خطوة أولى نحو تهيئة مستدامة

حكيم الصاقل

مدير

وكالة تهيئة ضفتي أبي رقرق - المغرب



- تشمل مهام الوكالة :
- إعداد كامل للدراسات والمخططات العامة، التقنية، والاقتصادية، والمالية المتعلقة بتهيئة الوادي ؛
- إعداد مخطط التهيئة ؛
- المساهمة في البحث وتعبئة مصادر تمويل المشروع ؛
- انجاز الأشغال الضرورية لتعمير المنطقة ؛
- منح رخص التجزئة، والتقسيم وإحداث مجموعات سكنية، ورخص البناء والسكنى وشهادات المطابقة ؛
- الحرص على احترام القوانين والأنظمة في مجال التعمير ؛
- جمع وتوزيع كل المعلومات المتعلقة بتنمية وادي أبي رقرق والارتقاء بالمناطق السكنية، والتجارية والترفيهية داخل دائرة منطقة التهيئة.

- تصور الاستمرارية الحضرية لخلق مدينة جديدة تبعث على الارتياح، ومنسجمة ومحترمة للبيئة، وتحتضن علاقات اجتماعية وعيشا مشتركا ؛
- تشكيل رافعة للتنمية السوسيو اقتصادية للتجمع بخلق الشروط الملائمة من أجل إحياء حضري واقتصادي وتشجيع الآثار التحريكية على صعيد التراب بأكمله.
- وبعد أربع سنوات من الدراسات، أعطى صاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله في يناير 2006 الانطلاقة الرسمية للأشغال. وقد أسندت قيادة المشروع لوكالة تهيئة ضفتي أبي رقرق، وهي مؤسسة عمومية أحدثت سنة 2005، وتتوفر على الشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تحت وصاية الدولة.

**على** فضاء إجمالي تبلغ مساحته 6 000 هكتار، في قلب أهم محور بالمملكة، ترمي تهيئة وادي أبي رقرق إلى إعادة الاعتبار والارتقاء بصفتي أبي رقرق وجهة الرباط-سلا.

يشكل تجمع الرباط-سلا بيئة طبيعية وتراثا بشريا غنيا، وإمكانات بشرية تتميز بمستوى عال من التأطير وأصناف سوسيو مهنية متنوعة، وشبكة حضرية وتراثا مبنيا ذي جودة، وكذا مستوا تجهيزيا جيدا في قطاعات التربية، والصحة والتنشيط الثقافي والرياضي.

ويتعرض وادي أبي رقرق في المقابل لكل أنواع التغيرات ويتميز بخصائص طبيعية ضاغطة: تلوث كبير في الجو وفي النهر، اختلال في النظام الايكولوجي نتيجة ملوحة الأرض، ومخاطر الفيضانات، وتصريف سيء لمياه الأمطار، وضفاف غير ثابتة، وقدرة حمل سيئة للتربة وسكن غير لائق. إضافة إلى ذلك، فإن الموقع يتهدده عمران أحيانا عشوائيا على حساب السكان الأكثر فقرا، وتدمير النفايات والمياه العادمة، إلخ. ومنظور تهيئة أبي رقرق ينطلق من رؤية مواطنة تكرم ذاكرة موقع تاريخي. وهي تدرج بقوة في منطقتي التنمية المستدامة وتمنح دورا أساسيا للاختلاط والحركية واللايكولوجيا، مع هدف :

- التوفيق بين الضفتين وتوحيد المدينتين التوأمتين، الرباط وسلا ؛
- منح قيمة اجتماعية توحيدية لفضاء ظل إلى غاية اليوم غير موظف بالنسبة للتجمع الحضري ؛



الميناء الترفيهي جزء من البرامج السكنية على ضفة النهر

## الجلسة 2 / الطاولة المستديرة 2 : البنيات التحتية ومبادرات التنمية الترابية

**البيئة**  
تخصص الوكالة اهتماما خاصا للمحافظة على النظام الإيكولوجي والحفاظ على المشاهد الطبيعية وتثمينها. وقد منحت الأسبقية لإزالة التلوث بالوادي والنهر، وإعادة الاعتبار للمقالع وتشجيرها والمحافظة على الموقع الطبيعي. وقد وضعت الوكالة سياسة للتنمية المستدامة تشجع على الفعالية الطاقية عبر تدبير رشيد لمواردها، كما تدعم تعميم الجودة البيئية العالية. ومنذ إعطاء الانطلاقة الرسمية للمشروع، همت أشغال تهيئة وادي أبي رقرق بالخصوص المرحتين الأوليين، باب البحر والساحة الكبيرة، بإحداث مساكن وتجهيزات تجارية، وفندقية، وثقافية وترفيهية، وانجاز أشغال طرقية وشبكات مختلفة، وأشغال مائية، وتحسين الولوجية، إلخ. وقد مكنت التجهيزات من خلق آلاف مناصب الشغل خاصة بالنسبة لسكان أحياء المدينة المجاورة. ويشمل مشروع أبي رقرق أربعة مراحل أخرى تشمل مختلف برامج التهيئة والمدعوة لأن تشهد نفس المعالجة في إطار منهج شمولي ومندمج. وستمكن هذه التهيئة من تنمية ترابية، واقتصادية، ومن تحسين ظروف العيش (وأیضا من تقوية الإشعاع الجهوي والدولي للجهة)، ومن توفير مكان ممتع للحياة لسكان الرباط وسلا، والمحافظة على موقع استثنائي زاخر بالتاريخ وذي قيمة إيكولوجية أساسية ومن تصالح العاصمة مع نهرها وواديها.

وقد خففت قنطرة الحسن الثاني، الذي بدأت في الاشتغال سنة 2011، من حدة حركة السير بين الرباط وسلا، مع حماية المواقع التاريخية وساكنة المدينة القديمة من التلوث الجوي والصوتي. كما تم تشغيل نفق يمر تحت قسبة الأودية في 2011.

### المحافظة على الذاكرة

تحيط بنهر أبي رقرق مآثر تاريخية مصنفة في التراث العالمي. وتعمل الوكالة على إعادة الاعتبار وتثمين المواقع ذات الحمولة الرمزية الفارقة لإدماجها في مجموعة من العلامات الحضرية في استمرارية تاريخية.

### المواطنة

تضع الوكالة العمل الاجتماعي في صميم برنامجها التنموي وتأخذ بعين الاعتبار في منهجها الخاصيات الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية للساكنة المعنية، من أجل ضمان التلاؤم بين الطلب والحاجيات. وقد استكملت العمليات الموضوعية بتدابير مواكبة اقتصادية واجتماعية وسيكولوجية، من أجل تحسين فعلي لإطار حياة المستفيدين. ومن هذا المنطلق، أنجزت الوكالة دراسات للوقوع بغاية المحافظة على البيئة الطبيعية والبشرية. كما وقعت اتفاقا لتوظيف أطر ومستخدمين ملائمين للأوراش وللتكوين عند الحاجة، وكذا تأهيل الأنشطة التقليدية والحرفية، والوجيهة مع المجتمع المدني والسلطات العمومية.

ويوسع الوكالة أن تؤمن، لصالح الدولة أو الجماعات المحلية المعنية، قيادة الأشغال وانجاز أشغال التجهيزات والمنشآت العمومية داخل منطقة التهيئة. وقد كانت أولى العمليات التي قامت بها الوكالة تطهير العقار، الذي كان مجزأ كثيرا ومعقدا. وقد مكنت إستراتيجية عقارية طليعية من :

- الوقاية من المضاربات وانتشار السكن غير اللائق ؛
- تكوين احتياطي عقاري يؤمن مشاريع تنموية لمخطط التهيئة الخاص.

وقد طبقت مبادئ توجيهية تتمثل في استهداف الأراضي ذات الامتياز، والتحكيم المالي وفق الفرص واسترجاع القيمة المضافة التي أحدثتها التهيئات والتجهيزات، إلخ. وهكذا، فقد استطاعت الوكالة بفضل عمليات هادفة من ضمان قواعد عقارية لتفعيل ناجح لبرنامج عملها وكذا منجما هاما للتمويل.

### مهمة اقتصادية ومواطنة

بما أنها كلفت بمهمة ذات نفع عام، فإن الوكالة تضطلع بمجموع مهامها بكل شفافية وبصورة مواطنة. فهي تعمل كمقاول مواطنة على الأصعدة الاقتصادية، والثقافية، والبيئية والاجتماعية، مع تدبير مبني على الحوار، كما تعمل في إطار احترام الجوار، والبيئة والالتزامات. وتتحكم أربعة محاور في سياسة تدخلها :

- حماية البيئة ؛
- منهج اجتماعي مواطن ؛
- المحافظة على التراث وإعادة الاعتبار له ؛
- تحسين إطار العيش لسكان التجمع الحضري.

### وسائل النقل

تصل خطوط الترام مركزي الرباط وسلا وترتبط أهم أقطاب النشاط : المراكز الإدارية، الجامعات، المستشفيات، المحطات السككية والطرقية.



قنطرة الحسن الثاني وخطوط الترام أصبحت تربط الرباط وسلا

# نموذج مشروع مهيكل : وكالة تهيئة موقع بحيرة مارشيك

سعيد زارو

مدير

وكالة مارشيك المتوسط - المغرب



(الدراسة، التصميم، الانجاز، التدبير، الإنعاش والبحث عن التمويلات الضرورية) ؛  
• قيادة، ومراقبة وتتبع تفعيل المشروع الهام المشترك بين الجماعات.

وينبغي أن يوضع عمل الوكالة في أفق تنمية مخططة حول ثلاث محاور :

- المحافظة على الطبيعة وعلى النظام الايكولوجي لبحيرة مارشيك ؛
- خلق وجهة سياحية جديدة حول البحر الأبيض المتوسط ؛
- المساهمة في التقدم الاقتصادي والاجتماعي لمجموع الجهة الشرقية.

أهم صلاحيات الوكالة :

- إعداد برنامج التنمية (تهيئة تصاميم التهيئة، إعداد الدراسات الإستراتيجية، والتقنية، والاقتصادية والمالية لانجاز مشاريع دائمة، وإنجاز أشغال تهيئة، وانتقاء مسيري مشاريع) ؛
- وضع شراكات والبحث عن تمويلات ملائمة لانجاز برنامج للتعمير ولتنمية الموقع (السكن، السياحة والترفيه) ؛
- تتبع تنفيذ برنامج التنمية.

## برنامج التهيئة الخاص

إن مخطط التهيئة الخاص الذي يعد أداة التقنين الضرورية، يهدف إلى حماية وتهيئة البحيرة والمناطق الرطبة، والحفاظ على التراث

وقد شهدت مرحلة الانطلاق - من 2008 إلى 2010 - إحداث شركة مارشيك المتوسط. وقد ارتقى العاهل المغربي بالمشروع وجعله مشروعاً استراتيجياً للإشعاع السوسيو اقتصادي للناظور الكبرى. وتم تزويده بمؤسسة عمومية خاصة به - وكالة تهيئة موقع بحيرة مارشيك - من أجل الإنعاش والتسيير المنسجم، والمتعدد الأبعاد لمجال ترابي تبلغ مساحته زهاء 20 000 هكتار، تهم 3 جماعات حضرية (الناظور، بني أنصار، أركمان) والجماعة القروية لبوعرك. وتتمثل مهام الوكالة في :

- وضع برنامج تنمية الموقع في احترام لمبادئ التنمية المستدامة في كل مراحل المشروع

تقع بحيرة مارشيك في الواجهة البحرية لمدينة الناظور، بالجهة الشرقية. وقد حددت كموقع ذو أهمية بيولوجية وإيكولوجية، من الأهمية بمكان. ونظراً لتوفرها على إمكانات إيكوسياحية أكيدة، فقد كانت موضوع مخطط للتهيئة للمحافظة على بيئتها وتهيئتها. ويأخذ هذا المشروع المندمج بعين الاعتبار الانشغالات ذات الطابع الاقتصادي، والسياحي والعمراني، والايكولوجي والطبيعي، وكذا الرغبة في تحسين إيطار عيش السكان. هذا المشروع الذي أعطى انطلاقته صاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله يندرج في الدينامية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي تبلورت للارتقاء بالناظور الكبرى كقطب للكفاءة، والتنافسية والتنمية المستدامة.



صورة جوية لبحيرة مارشيك مع موقع المدن السبعة

## الجلسة 2 / الطاولة المستديرة 2 : البنيات التحتية ومبادرات التنمية الترابية

وسيُساهم إحداث الشغل في ميدان الفنادق، والسياحة، والبناء والأشغال العمومية، ووضع البنيات وكذا تغطية التراب بتجهيزات للقرب (الطفولة الصغيرة، الثقافة، الرياضة، فضاءات خضراء) في تحسين شروط الحياة. وقد تم تأهيل الكفاءات عبر برنامج للتكوين ملائم للحاجيات.

هذا المشروع الذي تم بتشاور مع المجتمع المدني يرمي أيضا إلى بث حيوية في الحياة الثقافية بالناظور لا سيما عبر إنشاء متحف، وإقامة حديقة للألعاب، وتكوين محميات طبيعية، وإحداث حديقة للطيور، وأماكن للفسحة، إلخ.

### الحركية

أمام رهانات حركية السكان، ستحدد إستراتيجية للولوجية للموقع وللحركية الداخلية مجددا كيفية تملك الفضاء من طرف المواطنين بتسهيل تنقلاتهم، وبمنح انسيابية لسير السيارات مع تنمية مسالك ملائمة مخصصة للدراجات.

وسيتم تحسين الولوجية بتشييك كامل لشبكات النقل المختلفة. وهكذا فإن الوكالة تدرس قابلية الانجاز لـ «طرام- قطار» يربط مطار الناظور بميناء بني أنصار، وكذا إمكانية توفير النقل عبر البحيرة.

### نموذج تنمية مستدامة

بالنسبة لهذا المشروع الهام، حددت الوكالة إستراتيجية طموحة ترمي إلى جعل هذا المشروع نموذجا للتنمية المستدامة، على امتداد مسلسل إنجازها.

من حيث التنمية الاقتصادية، فإن مشروع مارشيكيا يطمح لأن يصبح وجهة سياحية مرموقة. وسيوفر دعما للقطاعات الإنتاجية (الصناعة التقليدية، الصيد، الفلاحة...) وسيشجع التشغيل القار. ومن شأن قطب التنشيط أن يساهم في تحسين جودة الحياة.

وتعتبر البحيرة كأحد أهم الفضاءات الرطبة للضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط وتتوفر على مؤهلات طبيعية استثنائية مرتبطة بغنى وتنوع نظامها الايكولوجي.

وقد أعطيت الانطلاقة لبرنامج واسع لتقييم الموقع منذ 2007 من أجل حل الإشكاليات البيئية المرتبطة بمعالجة النفايات الصلبة والسائلة للبحيرة، بمشاريع جارية وأخرى أنجزت، ومنها محطة لمعالجة المياه المستعملة للناظور الكبرى، ومصلحة منظمة للجمع، ونقل وتخزين النفايات الصلبة، وأشغال لإعادة تأهيل المطرح القديم، وممر جديد بين بحيرة مارشيكيا والبحر المتوسط مما يمكن من تجدد مياه البحيرة، وأشغال لإزالة التلوث من مياه وضاغاف البحيرة، وكذا عمليات محددة للتشجير. وقد استثمرت مارشيكيا ميد منذ 2008 زهاء 35 مليون درهم في عمليات إزالة التلوث من مياه البحيرة، وتطهير الشواطئ والضاغاف.

ومن جهة أخرى، فإن الاتفاقية، التي تم توقيعها مع وزارة الداخلية، وكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة، وإقليم الناظور ووكالة الجهة الشرقية، تنص على التنقية الكاملة للبحيرة بميزانية إجمالية تبلغ 75 مليون درهم.

ويجري انجاز مشاريع مهيكلة من طرف الوكالة : حديقة للطيور، تمكن من إعادة الاعتبار لأحواض تجمع المياه العادمة بإعادة خلق البيئة الطبيعية للطيور، وإعادة هيكلة أحياء، وإعادة تأهيل الكورنيش، وتنمية مدينة أطالايون بتبني معمار إيكولوجي والمحافظة على المناطق المشجرة والمساحات الخضراء، وإعداد أكاديمية للكولف على أرض كانت سابقا مخصصة لرمي نفايات منجم الحديد. وبالنسبة لمدينة البحرين، فإنها تدرج كمنتج إيكولوجي وسياحي نموذجي على المحمية الطبيعية للشريط التلي.

### المواطنة

ترمي الوكالة قبل كل شيء إلى وضع المواطن في قلب مسلسل تنمية الناظور الكبرى.

الطبيعي، والفلاحي للموقع، وتنمية الموقع في انسجام ترابي متحكم فيه، والارتقاء بمعمار مستدام ومحترم للمواطن ولبينته، وتصور إستراتيجية إرادية للولوجية وللحركية الداخلية، تساهم في تثمين الموقع، بتجديدات في مجال التخطيط وإدارة المشروع الحضري. وقد هُيأ كأداة للانسجام الترابي، يضم ميكانيزمات مبتكرة للتعمير التشاوري الذي يشجع كل أشكال الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص. ويسهل مخطط التهيئة الخاص التحول التدريجي للأنسجة المتواجدة إلى فضاءات ذات جودة، ضمن احترام الحقوق المكتسبة وبتشاور مع أصحاب الحقوق والسكان المجاورين.

### الاستثمارات وخلق التشغيل

تقدر الاستثمارات بـ 45 مليار درهم، منها 28 مليار كاستثمارات مباشرة مرتبطة بانجاز وحدات فندقية، وسكنية وسياحية، وبنيات وتجهيزات، وخدمات، ومحلات تجارية وفضاءات تنشيط. وتقدر الاستثمارات الناتجة عن تنمية المشروع بـ 17 مليار درهم. ومن المرتقب أن يبلغ عدد مناصب الشغل المحدثة 80 000 منصبا في أفق 2025، منها 15 000 في مرحلة البناء، و 65 000 للاستغلال.

### البيئة والمواطنة

ترمي الوكالة إلى الارتقاء بالتنمية الجهوية المستدامة للناظور الكبرى بالمساهمة في التنمية المستدامة، وتثمين المؤهلات السوسيو-اقتصادية المحلية، وخلق الثروة والشغل. كما أنها تسعى إلى المساهمة بفعالية في حماية واحترام البيئة. وهدف الوكالة هو تشكيل علامة جودة وتجديد للارتقاء في آن واحد بالبحث في مجال الطاقات الجديدة، وتعمير مُجدد، مندمج وإيكولوجي.

### البيئة

البحيرة فضاء إيكولوجي استثنائي يشترط الحفاظ عليه بنفس قدر المحافظة على التراث الطبيعي للموقع.

# البنية التحتية، رافعة لتثمين الامتيازات الترابية

رشيد الحرشي

مدير التنمية الاجتماعية والتعاون والشراكة  
وكالة الشمال - المغرب



الميناء الجديد لطنجة حيث ترسو باخرة تستعد للتوجه إلى إسبانيا

استهداف تحسين ظروف العيش سواء بالوسط القروي أو بالمناطق الحضرية. وقد رصدت قرابة 7 مليار درهم لتأهيل الأقطاب الحضرية، استجابة بخاصة للزيادة الديمغرافية التي نتجت عن اليد العاملة المشتغلة بمناطق الأنشطة المحدثة. وقد ترجم هذا التأهيل في شكل أشغال طرقية، وتوسيع للشوارع وإنشاء طرق جديدة لتخفيض الضغط عن المراكز، وكذا تقليص أحياء الصفيح وإعادة هيكلة الأحياء ناقصة التجهيز. وفي العالم القروي، تم تخصيص 8 مليار درهم لتعميم الكهرباء وإيصال الماء الصالح للشرب، ولانجاز أو تمديد طرق قروية. وعلى صعيد التنافسية الوطنية، استفاد الشمال من تحسن في الولوجية عبر الطريق، والسكة الحديدية وعبر الجو. وتتكون الشبكة

لم تأخذ البنى التحتية في الاعتبار فقط من طرف الدولة، فالجماعات الترابية، والمنتخبون والسكان خصصوا في مخططاتهم الجماعية للتنمية برسم 2009-2015 جزءا هاما من البرامج للبنى التحتية (قرابة 6 مليار درهم من مجموع 10 مليار درهم بالنسبة لجهة طنجة-تطوان) من أجل فك العزلة عن الدواوير (طرق، مسالك وقناطر). وفي الجوانب الاجتماعية، نجد أيضا في المخططات الجماعية للتنمية مشاريع للبنى التحتية وخاصة بناء مؤسسات اجتماعية (مستوصفات، مدارس، داخليات...) وتنوع مصادر دخل الجماعات (الأسواق، ومذابح، وأسواق السمك...) وتعزيز السلاسل الاقتصادية المحلية (وحدات للإنتاج والتخزين، ماوي سياحية...). بالنسبة للمحور الأول للرؤية الإستراتيجية، تم

**تشكل** البنية التحتية أحد الدعامات الرئيسية في التنمية الترابية. وهي تساهم في تحسين عيش السكان برفعة قدرتهم على التنقل، وبتقريب الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأساسية وبتعزيز جاذبية وولوجية ترابهم للجمهور المستهدف، كالسياح والمستثمرين. في الشمال، تم بسرعة إدراك دور البنى التحتية كرافعة للتنمية، فهي تقدم إجابة للعزلة الطبيعية التي تتسبب فيها التضاريس الجبلية للمنطقة. ومنذ بداية الألفية الثالثة، وتحت قيادة صاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله تم وضع رؤية شاملة للتنمية بالنسبة للمجالات الترابية للشمال موزعة إلى 3 مراحل :

- تحسين المؤشرات السوسيو-اقتصادية (البنى التحتية، التجديد الحضري، فك العزلة عن الساكنة المنعزلة) ؛
- الارتقاء بتنافسية الشمال على الصعيد الوطني (ولوجية متزايدة، تقليص زمن السفر، تثمين السلاسل الواعدة) ؛
- جعل الشمال فاعلا اقتصاديا في الفضاء الأورومتوسطي (تنافسية جهوية، بنى تحتية من المستوى العالمي).

ولهذه الغاية، قامت الدولة بجهود هامة من أجل فك العزلة عن التراب وتحفيز الميزات الاقتصادية سواء بالوسط الحضري أو القروي. وقد استثمرت في المتوسط، 20 مليار درهم سنويا منذ 10 سنوات بالشمال، من طرف القطاعين العام والخاص، وأساسا في البنى التحتية.

## الجلسة 2 / الطاولة المستديرة 2 : البنية التحتية ومبادرات التنمية الترابية



المحطة الطرقية الجديدة لتطوان

تنمية البنية التحتية يمكن أن تحدث اختلالات مجالية بسبب تركيزها حول الأقطاب الحضرية. وقد تتطور المشاريع الكبرى المهيكلية كجزر صغيرة مستقلة ومقفلة، ولا تشرك الساكنة المجاورة ولا تستفيد منها المجالات الترابية القريبة.

إن وكالة الشمال تتدخل كمحفز للتنمية قادر على تعبئة سريعة لوسائل مالية وتقنية حول برامج مندمجة، بالوسط القروي أو في ضواحي المدن، لكي تستفيد هذه الساكنة ومجالات عيشها من دينامية التنمية الشاملة للشمال.

ولكونها ساهمت منذ إحدائها في تأهيل مدن الشمال، تولي الوكالة أهمية بالغة للعالم القروي. وبمشاركتها في انجاز المخططات الجماعية للتنمية، فقد قامت الوكالة منذ 2009 بدعم 188 جماعة قروية بتزويدها - وفق منهج تشاركي - بمخطط عمل لتحسين ظروف عيش السكان وإثبات ميزات الاقتصادية. وعبر القيام بأبحاث شاملة على مستوى الدوار والأسر، قامت الوكالة - بتعاون مع شركائها (المديرية العامة للجماعات المحلية، وجمعية تاركا) - بجرد الحاجيات الحقيقية لأزيد من مليوني شخص وأنجزت تشخيصا ترابيا دقيقا، يستعمل كقاعدة لأرضيتها الإستراتيجية الشاملة 2013 - 2017.

تتوفر الجماعات المحلية اليوم على مؤشرات سوسيو- اقتصادية كافية، وعلى رؤية ترابية واضحة وعلى تخطيط مالي وعملياتي مفصل، تمكنها، أكثر من أي وقت مضى، من اجتذاب شركاء من أجل رفع إيقاع التنمية.

بسرعة ضرورة وجود مناطق مرتبطة قادرة على استقطاب الفاعلين الصناعيين لقطاعات السيارات والملاحة الجوية من أجل استغلال كامل للميناء كأرضية للتصدير.

وفي سنة 2012، تم تصنيف المنطقة الحرة لطنجة أول منطقة حرة لوجستكية بالعالم من طرف الفاينانشل تايمز. وقد تطورت السياحة، وخاصة الشاطئية، أيضا بقوة، مع قدوم معتملين دوليين مرموقين مثل مجموعة أكور ورتز كارلتون. ويحتضن خليج طنجة العديد من المشاريع السكنية السياحية ينجزها مستثمرون مختصون كإعمار وكولف فينانس هاوز.

في المجموع، تم استثمار قرابة 80 مليار درهم من أجل إنشاء بنية تحتية من المستوى العالمي بالشمال. وبالرغم من انعكاساتها الايجابية جدا، فإن

الطرقية اليوم بالشمال من 260 كلم من الطرق القروية (استثمار 27 مليار درهم)، 265 كلم من الطريق السيار (استثمار قرابة 9 مليار درهم). وقد أثارت الانجازات المهيكلية الجديدة، كميناء طنجة المتوسط، إشكالية توصيل البضائع الموجهة للتصدير ونقل المشتغلين بمنطقة الأنشطة. ولذلك، تم تمديد الشبكة الطرقية والسككية لربط مركب طنجة المتوسط بمدينة طنجة وبشكل أوسع لباقي المملكة. وسيأتي القطار فائق السرعة الدار البيضاء-طنجة لتعزيز هذه التواصلية وتنافسية الشمال بربط هذين القطبين في ساعتين و10 دقائق.

وأخيرا ولكي يصبح الشمال فاعلا اقتصاديا منافسا في الفضاء الأورومتوسطي، تم بذل مجهود هام لتنمية خصوصيات التراب، اعتمادا على موقعه الجغرافي الاستراتيجي ومؤهلاته الطبيعية. وقد برزت اللوجستك البحرية فورا كميكان ذي مؤهلات قوية بإمكانها خلق تكامل مع ميناء الدار البيضاء والتقاط دقائق هامة من السفن العابرة للمضيق (20% من التجارة العالمية).

واليوم، بفضل تنمية البنية التحتية المينائية، أصبحت طنجة المتوسط مرتبطة بـ 56 بلد و120 ميناء بالعالم. وقد أبرز نشاط الميناء



أرضية الوجهة اللوجستكية في ميناء طنجة المتوسط

## الجلسة 3 : التطبيق الجهالي للاستراتيجيات القطاعية واستقطاب الاستثمارات

تدلي وكالات للتنمية الاقتصادية، وممثلون عن الجماعات المحلية والمقاولات - المحلية والأجنبية - هنا بشهادتها حول الإسهامات ونتائج الاستراتيجيات القطاعية الموضوعة في مختلف المجالات الترابية، في قطاعات تقليدية أو لتطوير قطاعات جديدة.

في شمال المتوسط، في مناطق صناعية منذ مدة طويلة، يواجه أصحاب القرار إشكاليات دقيقة من أجل المرور إلى الاقتصاد الجديد، بينما في الجنوب، فهم يوجدون أكثر - مع بعض الاستثناءات كالدار البيضاء - في مرحلة الإقامة وخلق الأسواق.

وسنقدم هنا العمل ونتائج الأقطاب الجهوية للتنمية للارتقاء بالتراب واستقطاب الاستثمارات الخارجية، وتنمية البنى التحتية، والرصيد البشري، ونمو القطاع الخاص، وكذا دور التسهيل الذي تلعبه وكالة التنمية في تنشيط هذه السياسات القطاعية.

وتلعب المقاولات والوكالات دورا أساسيا، لكن الشهادات توضح بأن الدولة، وهي القوة العمومية، تؤمن دورا أساسيا في هذه السياسات وتنمية هذه المجالات الترابية، وفي خلق الثروات والشغل، وبخاصة عبر قدرتها التمويلية.

ومن جانب آخر، فإن الجهوية والمخططات الوطنية المطبقة محليا، مازالت تؤدي في أحيان كثيرة إلى مقاربة من أعلى إلى أسفل، حول مشاكل يتم التفكير فيها على المستوى الوطني. لذا ينبغي تطوير أوسع لنهج معاكس، أي من أسفل إلى أعلى - وهذا حاصل في بعض الجهات - انطلاقا من الميدان، والذي بإمكانه خلق وتنمية مهن وقطاعات جديدة.



# أقطاب التنافسية وسياسة التجديد كعاملين للجاذبية الترابية

جان بيار مارسيل

مدير

الوكالة الوالونية للتصدير والاستثمارات - بلجيكا



العموميين والخواص المعنيين حول رؤية متقاسمة لنموهم وإستراتيجية مشتركة، تترجم في برنامج عمل ملموس. وهذا البرنامج يتمثل في مجموعة من مشاريع التعاون بين شركاء القطب، موجهة نحو السوق والتثمين الصناعي. وقد حددت الحكومة 6 ميادين اقتصادية يمكن أن تمول فيها الأقطاب المقترحة: الكيمياء والمواد الدائمة، الصناعات الغذائية، علوم الأحياء، الملاحة الجوية والفضاء، الميكاترونك واللوغستيك.

### سياسة أقطاب التنافسية : المبادئ الأساسية

ينبغي أن تتوفر اقتراحات الأقطاب على الخاصيات الأساسية التالية :

الجهوي وموقعة جهة والونيا على الصعيد العالمي. ولهذه الغاية، يتوجب الاستناد على مؤهلات المعرفة، والبحث والتجديد التي تتوفر عليها الجهة، والتي ينبغي أن تتحول إلى قيمة اقتصادية.

وهذه السياسة ترمي بالخصوص إلى تعزيز تشبيك فاعلين عموميين وخواص (مقاولات، جامعات، مدارس كبرى، وحدات للبحث، مؤسسات للتكوين، مؤسسات للدعم، الخ.)، وتحفيز مشاريع الشراكة ونهج التجديد والابتكار لدى المقاولات، باستهداف مجموعة من الوسائل، والعمليات والسياسات حول تكوين الأقطاب وتنميتها.

وعلى الأقطاب أن توحد مجموع الفاعلين

تعرضت جهة والونيا ذات التقاليد الصناعية والتاريخ العريق على غرار جهات أخرى للصددمات البترولية لسبعينيات القرن الماضي ولمختلف مشاكل سلاسلها الاقتصادية. وقد كان لزاما إعادة توجيه التفكير والعمل الاقتصادي، وإنتاج نموذج اقتصادي واجتماعي جديد لتنمية المجالات الترابية، وخلق الثروة وفرص العمل. ومن أجل تعزيز التنافسية الجهوية في قطاعات تتوفر فيها على مؤهلات، قررت جهة والونيا سنة 2006 تطوير سياسة أقطاب التنافسية.

وتهدف هذه السياسة إلى تنمية كتلة حرجة ومستوى للامتياز في أنشطة واعدة، يمكنان من توليد دينامية للنمو الجديد على الصعيد



بنى تحتية عصرية سهلة الولوج وقياسات مناسبة (في الصورة مطار لياج)



وسائل نقل حضرية فعالة تربط مراكز الأعمال ( في الصورة عربات ترام شارلورا )

أن يجد مكانه في النسيج العام للسياسة البيئية والسياسة الصناعية لوالونيا والمساهمة في نموها بتوفير قيمة مضافة لمجموع أعضائه.

### نتائج ايجابية مسجلة

لقد عبأ المخطط حصة مهمة للاقتصاد الصناعي لوالونيا. فبالنسبة للأقطاب الستة، تم قبول 209 مشروعا خلال طلبات عروض المشاريع السبعة : 127 مشروعا للبحث والتنمية، و54 مشروعا للتكوين متنوع جدا و28 مشروع استثمارات مرتبطة بالأقطاب، حيث لا توجد إلا المقاولات الصغرى والمتوسطة.

وتعد المقاولات التي انضمت إلى المخطط من بين الأكثر حيوية بوالونيا ولعبت الأقطاب دور المسرع.

وقد تم إحداث 10 000 منصب شغل في 5 سنوات من طرف المقاولات المنضمة حاليا للأقطاب. وقد نجح المخطط في أن يوصل 550 مقالة إلى قمة السباق من أجل الابتكار. والمقاولات الصغرى والمتوسطة تمثل الغالبية ضمن أعضاء الأقطاب وتحقق حاليا 57% من الميزانيات الصناعية المراكمة في البحث والتنمية. ولا يتعلق الأمر هنا إلا بالنتائج الأولى لهذا الاستثمار الذي يحمل مسلسلا على المدى الطويل، والمتراكم مع مرور الوقت، وهذه النتائج الأولى هي إذا جد مشجعة.

**تناسق وتخصصات مستهدفة :** على الميادين المحفوظ بها أو المعنية أن تستند على حقل تقني اقتصادي منقسم لكي تستطيع المقاولات ومؤسسات البحث والتكوين أن تجد نفسها في هذا القطب وأن تمتلكه وتربط تعاونات فعالة.

**تكاملات وتآزرات :** لا ينبغي أن تغطي ميادين القطب ميادين أقطاب أخرى، مما قد يمس بالاستقرار العام ويضر بالسياسة التي تباشرها والونيا.

**تمثيلية وكتلة حرجة :** على الميادين موضوع القطب أن تنتمي لأنشطة تغطيها مقاولات من المستوى العالمي والتي توجد بشأنها منظمات علمية وتكنولوجية تتوفر على تحكم في سلاسل الابتكار المعنية، من أجل تعزيز الإشعاع الدولي للقطب.

**المحافظة على المبادرات والمكتسبات وتمثيها :** إذا كان على القطب الجديد أن يدمج ميادين مغطاة من طرف مجتمعات أو أقطاب موجودة، سيكون أساسيا الحفاظ على مكتسبات المجتمعات والأقطاب المعنية والتأكد من أن القطب لن يتسبب إلا في تقوية المجموع. **الاستدامة والتنافسية :** على القطب الجديد

• شراكة وثيقة بين المقاولات، ومؤسسات التكوين ووحدات البحث (العمومية والخاصة) التي ستتهيئ مشروع قطب مشترك (يمكن لأنواع أخرى من المؤسسات أن تكون ضمن الشراكة إن كان إشراكها في القطب يبرر ذلك) ؛

• عالم الصناعة يجب أن يكون محرك القطب، بينما تلعب السلطات العمومية دور التحفيز والدعم للإقلاع وتنمية الأقطاب (يتعلق الأمر بتوحيد مجموع الفاعلين المعنيين حول إستراتيجية مشتركة للتنمية، وتمويل الأقطاب هو إذا مستند على منهج شراكة بين القطاعين العام والخاص) ؛

• ينبغي أن يستهدف اقتراح قطب - أحد الميادين التي اختارتها حكومة والونيا- محور أو أكثر للتنمية يتوفر على مؤهلات على المدى المتوسط والطويل (ويتم استهداف اقتراح قطب بالرجوع إلى سوق أو أكثر أو ميدان أو ميادين تكنولوجية وعلمية محددة بدقة) ؛

• ينبغي أن تتجسد الشراكة ببلورة مشاريع مشتركة تتميز بالابتكار ؛

• اقتراح القطب يجب أن يركز على أحد الميادين المحددة من طرف والونيا أو أحد محاور التنمية الذي يقدم مؤهلات على المستويين المتوسط والبعيد الأمد وتطوير طاقة مستقبلية على مستوى الأنشطة والجاذبية إزاء الاستثمارات الأجنبية ؛

• البعد المبادراتي ينبغي أن يكون جزءا لا يتجزأ من مشروع القطب، ليس فقط بتنظيم وتسيير القطب (التعاون الدولي، الشبكات الدولية، المشاركة في برامج أوروبية ، الخ.) لكن أيضا بالنسبة لتنمية القطب (استقبال المستثمرين الأجانب، الترويج بالخارج، سياسة تصديرية) ؛

• الشراكة ينبغي أن تكون ممثلة للنسيج الاقتصادي لوالونيا (المقاولات الصغرى والمتوسطة) ووحدات البحث الموجودة بوالونيا.

### التوصيات الحكومية

على أقطاب التنافسية أن تستجيب للتوصيات الـ 5 التالية :

## إستراتيجية الأقطاب الجهوية للابتكار والتنمية الاقتصادية التضامنية

بولين موللي-كامي  
مديرة مساعدة - مديرية العلاقات الدولية  
المجلس الجهوي بروفانس-ألب-كوت دازور - فرنسا



- الابتكار بالمعنى الواسع ؛
- التنمية على الصعيد الدولي ؛
- تكوين وتثمين الموارد البشرية ؛
- التحكم في استعمالات تكنولوجيايات الإعلام والتواصل ؛
- المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

ويغطي اليوم 29 قطبا جهويا للابتكار والتنمية الاقتصادية التضامنية مجموع السلاسل الاقتصادية للتراب، في الصناعة، والخدمات، والصناعات الثقافية والإبداعية، وكذا الاقتصاد الأخضر. وهذه الأقطاب تمثل 170 000 منصب شغل جهوي وتجمع 42 000 عضوا، ثلثين منهم مقاولات صغرى ومتوسطة. وتمثل مشاركة هذه المقاولات وكذا المقاولات الصغيرة جدا، تقردا لهذه الأقطاب بالمقارنة مع أقطاب التنافسية. وهكذا أصبحت الأقطاب الجهوية للابتكار والتنمية الاقتصادية التضامنية تشتهر :

- بقدرتها على هيكلة وتنشيط سلاسل جهوية حول إستراتيجية متقاسمة وحكامه متوازنة ؛
- بهيكله أفضل للعلاقات بين المقاولات وعالم البحث، لبروز وتسيير مشاريع جديدة ؛
- بالمواكبة من أجل التنمية للمقاولات الصغرى والمتوسطة وللمقاولات الصغيرة جدا، وبخاصة عن طريق أعمال جماعية (تشخيصات، جمع موارد مالية، ما قبل التصنيع، معارض دولية،...).

الأقطاب الجهوية للابتكار والتنمية الاقتصادية  
المتضامنة وسنوات 2014-2018

بعد فترة الإنشاء، تم إطلاق طلب عروض ثاني

الاقتصادية التضامنية التي تكمل الآلية الوطنية لأقطاب التنافسية مع تشبيك أفضل على الصعيد الجهوي، من أجل تكثيف النسيج الإنتاجي للمقاولات المتوسطة، وتسهيل تنمية جهوية متوازنة، وتحسين النتائج الإجمالية للمقاولات وجاذبية الجهة. والأقطاب الجهوية للابتكار والتنمية الاقتصادية التضامنية هي شبكات مقاولات من نفس السلسلة منظمة حول مشروع جماعي على المستوى الجهوي مع مقاربة شمولية للابتكار من أجل خلق الثروة والشغل المستدام وأخذ مصالح كل الأطراف المعنية بالاعتبار. ويهيئ كل قطب جهوي للابتكار والتنمية الاقتصادية التضامنية مع أعضائه مشروعا استراتيجيا يمتد على 3 سنوات ويبلور عمليات مهيكله حول 5 رافعات للنتائج الإجمالية :

يمثل نهج الأقطاب الجهوية للابتكار والتنمية الاقتصادية التضامنية الذي وضع في جهة بروفانس-ألب-كوت دازور، في تنمية محيط للابتكار والنمو لفائدة ومع المقاولات، بعد التحولات العديدة لسياسات دعم التنمية الاقتصادية للسنوات العشرين الأخيرة (لا مركزية، عولمة الاقتصاد، وضع أقطاب تنافسية، الخ).

وقد كان المخطط الجهوي للتنمية الاقتصادية الذي تم تبنيه في يونيو 2006 قد أوصى بخاصة بهيكله الاقتصاد الجهوي وتعزيز دينامية التدخل بتشبيك المقاولات مع مواكبتها في نهج التجديد والابتكار عبر مقاربة شمولية تهم مكونات النشاط الاقتصادي.

وقد أعطت الجهة في نفس السنة الانطلاقة لسياسة للتنمية الجهوية للابتكار والتنمية



بجوار مدينة نيس، إحدى البنايات التابعة لصوفيا أنتيبوليس،  
القطب الجامعي الضخم للبحث والتنمية ذو الصيت الدولي



مهرجان كان رمز دولي فارق لصورة الصناعات الإبداعية (في الصورة، قصر المهرجانات)

القطاعات. والبعد الترابي هو أيضا ضمن الآلية، لأن كفاءات الجهة في ميدان تهيئة التراب، والنقل العمومي الجهوي والتنمية المستدامة هي أيضا معبأة في خدمة التنمية الاقتصادية. وفي هذه الميادين، فإن التعاقد الجديد مع الدولة وتعبئة الصناديق الأوروبية هي أهم رهانات السنوات القادمة.

وأخيرا، فإن تطبيق مفهوم الأقطاب الجهوية للابتكار والتنمية الاقتصادية التضامنية لمجموع قطاعات الاقتصاد الجهوي هو بعد مدة من التطبيق موضوع تقدير لأن حجم، والبعد الجهوي أو العالمي لبعض السلاسل والتمويل العمومي (الجهة، أوروبا، الخ.) ينبغي أن توضع في سياق جديد.

وبالرغم من أن دعم تنمية المقاولات ودعم الاقتصاد تظل أسبقية، فإن السياق العام للمالية العمومية تحت الدولة والجهة إلى مزيد من الانتقائية.

وتعقيد النموذج الفرنسي في مجال التنظيم الترابي سوف يتعزز من جانب آخر بمستوى حضري جديد سيتم إشراكه بقوة في دعم التنمية الاقتصادية. وينبغي النظر في الواقع إلى كيفية تجسيد هذا السياق الجديد، ولكن الجهة ستعمل على الدفاع عن صلاحياتها في هذه الميادين.

يتعلق بمشاريع 2014-2018، في سياق متطور (ما قبل مشروع قانون اللامركزية، مراجعة المخططات الجهوية، السياسة الجديدة للتماسك الاوروبي، تطور أقطاب التنافسية، الخ.) مع الرغبة بالخصوص في التغلب على نوع من غياب المساواة ملاحظة بين الأقطاب الجهوية للابتكار والتنمية الاقتصادية المتضامنة في الدينامية والنتائج. وأهم أهداف الفترة 2014-2018 هي :

- المساهمة في نمو المقاولات والتشغيل للمقاولات الصغرى والمتوسطة بتشجيع مقاربة السوق ؛
- مواكبة المقاولات في نهج التجديد والابتكار، كيفما كان شكل التجديد، وتعميق وتنشيط الصلات بين المقاولات والفاعلين في الميدان العلمي والتكنولوجي ؛
- الارتقاء بالتعاون بين السلاسل والمساهمة في دينامية الابتكار في إطار «ميادين الأنشطة الإستراتيجية» للإستراتيجية الجهوية للابتكار ؛
- الانخراط في مواكبة المقاولات بالنسبة لأنشطتها بالخارج، في إطار إحداث الوكالة الجديدة ؛
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمقاولات والاقتصاد الاجتماعي والتضامني ؛
- تحديد واستباق حاجيات المقاولات من كفاءات وتجربة مناهج من أجل تسيير جيد لسوق الشغل.



وسائل نقل حضرية سريعة وعصرية لربط الأحياء (في الصورة قاطرة ترام في المركز التاريخي لمدينة نيس)

# إصلاح الاستثمارات، واستراتيجيات قطاعية والتنمية الجهوية بالأردن

بشار الزويبي  
مستشار رئيس للمدير التنفيذي  
المجلس الأردني للاستثمار - الأردن



- تحفيز الاقتصاد الوطني، وتحسين التنافسية وبيئة ملائمة للاستثمار لخلق فرص الشغل ؛
- إنعاش النمو ومواجهة تحديات الفقر والبطالة ؛
- تحسين ظروف عيش المواطنين، وخاصة بحماية المستهلكين، ودعم المشاريع المنتجة، وروح المبادرة والمقاولات الصغرى والمتوسطة ؛
- تسريع الجهود الرامية إلى تنويع مصادر الطاقة وتسريع انجاز المشاريع الكبرى في ميادين الماء، والنقل والطاقة، من أجل تعزيز الأمن الاقتصادي الوطني ؛
- الالتزام بتفعيل مخطط العمل الشمولي لتنمية المحافظات خلال السنوات الثلاثة المقبلة (تنقسم المملكة إلى 12 محافظة).

والسياسات القطاعية. وقد أنجزت مجموعات العمل واللجان القطاعية دراسة شاملة للاقتصاد الوطني على ضوء الشروط الجديدة والتحديات الميكرو والماكرو اقتصادية التي على الأردن أن يواجهها، وخاصة تلك المتصلة بالأزمة المالية العالمية.

### التوجهات المتبعة

على الحكومة أن تتوجه نحو اللامركزية وتعمق إعداد الاستراتيجيات ومخططات العمل على أساس نتائج الأشغال الميدانية والمشاورات من الأسفل إلى الأعلى. وعلى المخططات الاقتصادية أن تستجيب بالتالي لـ 5 أهداف على الأقل :

**تواجه** المملكة الأردنية اليوم عددا من التحديات الاقتصادية والاجتماعية : ركود اقتصادي وانخفاض معدلات النمو، ومراقبة ضرورية للعجز العمومي، والمحافظة على نمو الاستثمارات والرساميل، وتقليص الفوارق بين الجهات، وتأمين سلامة التزويد بالماء، والغذاء والطاقة.

وقد حددت الحكومة، بحوار مع كل الأطراف المعنية، أسبقيات للتنمية بالنسبة للسنوات القادمة، مع اهتمام خاص للترابط بين السياسات، والبرامج والمشاريع التي سيتم تنفيذها. وقد تم اعتبار الميزانية التقديرية من زاوية استعمال أمثل للموارد المالية المتوفرة ومن أجل الحرص على ملائمتها مع الأهداف



العاصمة الأردنية عمان، مدينة ذات نمو سريع وأخطبوطي

حاجياتها. وقد تم بعد ذلك انتقاء المشاريع من لدن فريق مكون من ممثلين للحكومة، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، والسكان والجماعات المحلية. وتصل القيمة الإجمالية لهذه المشاريع 5,86 مليار دينار أردني.

### المجلس الأردني للاستثمار في هذا المسلسل

يجب أن يشرك حفز وتعزيز انتقال الأردن وكذا النمو الاقتصادي مختلف الفاعلين بالمجتمع، وبخاصة الوزارات، والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.

وقد أعد المجلس الأردني للاستثمار في هذا الاتجاه مخططات من أجل إكمال برامج التنمية وتنشيط دور القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية. ويركز المجلس على برامج إنعاش الاستثمارات من أجل خلق فرص للاستثمار في قطاعات واعدة. وقد منحت الأولوية لقطاع السياحة، والطاقت النظيفة والجديدة، والصحة والقطاع الصيدلي والمشاريع الكبرى.

وقد أتم المجلس سنة 2007 المخطط الأردني للاستثمار الذي قدم 75 دراسة قابلة لمشاريع وفرص أعمال في مختلف القطاعات بمجموع البلاد. ويحتاج حجم الاستثمار للمشاريع الـ 75، والتي تتراوح ما بين 2 و500 مليون دينار، مستثمرين كبار.

وقد أنهى المجلس مؤخرا التوزيع الترابي للاستثمارات بمحافظات الجنوب، من أجل توجيه وإحداث فرص أعمال بهذه المناطق. ويتم إنجاز دراسة مفصلة، وكذا دراسات قطاعية وللسوق. ويتم تنظيم جلسات عمل مع الفاعلين المحليين. وتتمثل المرحلة الأولى في عمل مماثل بالنسبة للمحافظات، من أجل استقطاب الاستثمارات، خاصة بالمقاولات الصغرى والمتوسطة، والارتقاء بهذه الجهات بالسوق المحلي والدولي والمساهمة بالتالي في تميمتها السوسيو اقتصادية.



طريق الثقافية سريعة بعمان

وقد أمر الملك الحكومة بإعداد مخطط تنمية للمحافظات، بحيث يكون تحفيز الاستثمارات وإحداث مناصب الشغل أساس كل مشروع. وقد شارك قرابة 1 450 شخصا في المحافظات الإثني عشر في مسلسل اختيار مشاريع التنمية وفق حاجيات جهتهم. وتهم المشاريع المنتقاة أساسا البنى التحتية والخدمات. واعتمادا على مقارنة من الأسفل إلى الأعلى، توجه أصحاب القرار إلى كل جهة من أجل الالتقاء بالساكنة المحلية والتعرف على



عمان ليلا كنهها دائما فائقة النشاط

لقد تسبب تعايش بعض القوانين : ومنها قوانين مؤقتة ونصوص تنظيمية في نوع من الاضطراب القانوني والمؤسستي. وقد ركز صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني في مارس 2012 على غياب نص موحد واعترف بضرورة تغيير التشريع المتعلق بالاستثمار والمساطر. ومن أجل استقطاب الاستثمارات الأجنبية والوطنية والاحتفاظ بها، أجرت المملكة إصلاحا لنظام الاستثمار. وفي ماي 2013، صادقت الحكومة على مشروع قانون جديد من أجل التوفيق بين التدابير المحفزة على الاستثمار مع متطلبات تعبئة المداخيل. كما صادقت الحكومة على قانون جديد حول الهيئات والمؤسسات العمومية ينص بالخصوص على إعادة هيكلة الإطار المؤسستي للاستثمار.

### نمو جهوي غير متوازن

تركز العاصمة عمان 80% من النشاط الاقتصادي للمملكة مقابل 40% من السكان. وما بين 1996 و2011، كانت 70% من المشاريع التي استفادت من القانون المتعلق بالاستثمارات توجد بعمان. وبالتالي، فإن أكثر من نصف السكان لا يمارسون إلا 20% من الأنشطة الاقتصادية في الجهات التي تتميز بنمو سوسيو اقتصادي أضعف بكثير. وعلى سبيل المثال، بلغت نسبة البطالة بالجنوب حوالي 23%، بينما هي أقل من 9% في العاصمة. وغياب المساواة في هذا النمو لا يمكن إلا أن يعرقل النمو الاقتصادي الشامل للبلاد. وينبغي أن يستفيد السكان من أدوات تشجع النمو وكذا من توزيع جيد للاستثمارات.

### تنمية المحافظات

تعتزم الحكومة صرف أكثر من 6,6 مليار دولار لتنمية المشاريع في المحافظات خلال السنوات الثلاثة القادمة. ويهدف برنامج التنمية 2013-2016 إلى الاستجابة لأولويات وحاجيات كل محافظة بالبلاد.

## التطبيق المحلي للسياسة الاقتصادية الجديدة والعرض الترابي بالجزائر

محمد العربي مايزة  
مدير الدراسات

الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري - الجزائر



مستويات، ديمغرافية، ومن حيث البنى التحتية، والاستثمارات العمومية والخاصة. وقد أصبح تفعيل إستراتيجية وطنية لإعداد التراب إحدى الانشغالات الأساسية للدول اعتبارا لكون إعداد متوازن ومستدام هو وحده القادر على توزيع عادل وأمثل للثروات والتجهيزات على التراب.

ويعتبر ظهور فاعلين اقتصاديين آخرين، والسياق الطاقوي الجديد، والدور المتزايد للتكنولوجيات الجديدة، وانعدام الأمن بالعالم والهجرات من جنوب الصحراء، من التحديات التي يتوجب إيجاد جواب لها. وهذه الإجابة تستند بالأساس على تلبية مجموعة من الشروط :

- إيجاد حل للاختلالات الديمغرافية ؛
- خلق منافسة بين المجالات الترابية ؛
- الحفاظ على الرصيد الطبيعي والثقافي وتثمينه ؛
- تأمين فعالية أكبر للبرنامج وللإنفاق العمومي من أجل تخصيص أفضل للموارد ؛
- تحسين الحكامة في تنمية التراب ؛
- تأمين تأهيل التراب ومكوناته.

وتتجلى الأولوية الأساسية في خلق الشروط الأمثل لبروز التراب الوطني بشكل شامل، مما يحتم بناء آلية لرسملة، وتثمين وتعميم المعلومة الترابية التي تمكن من تقاسم المعرفة، ومن تطور التراب وكذا رهانات السياسات العمومية.

والتكنولوجيات في المسلسلات الصناعية. ويتعلق الأمر في الواقع ببناء إقتصاد جديد، يكون أساسه نظام إنتاجي قوي، ومنافس. ومثل هذا المسلسل، ولو شكل مهمة شديدة التعقيد في تفعيلها، فهو في متناول إمكانات البلاد. فكل فاعل مدعو للتدخل في هذا المسلسل ينبغي أن يتقيد بانضباط يتجسد بتحديد أهداف تنسجم تماما مع النهج العام المحدد من طرف السلطات في مختلف مخططات التنمية الاقتصادية وفي سياسة إعداد التراب، وحتى تنزيل السياسات العمومية الوطنية على المستوى المحلي.

### المخطط الوطني لإعداد التراب

يعرف تنظيم التراب الوطني فوارق سوسيو اقتصادية واختلالات مجالية على عدة

على الجزائر أن ترفع في العقد القادم تحديات اقتصادية حاسمة. فيجب ليس فقط تأمين اندماج نشيط في اقتصاد عالمي شمولي أكثر فأكثر، ولكن أيضا ضمان تلبية حاجيات السكان الذين يتزايد عددهم. ويجب رفع هذه التحديات بهدف التقليل التدريجي للتبعية الحصرية للمداخيل البترولية لتمويل الاقتصاد وإلا فإن أهداف التنمية قد تتأثر بشكل كبير.

ورغم كل جهود التطهير الاقتصادي المبدولة، مازال هناك عمل طويل يجب انجازه لتأهيل النسيج الاقتصادي، مع كل ما يفرضه ذلك من أنساق تنظيم ناجعة، ومواصلة المشاريع الكبرى، وتحقيق استثمارات جديدة في الميدان الإنتاجي، وإعادة انتشار الأنشطة الصناعية، والاستعمال العقلاني للتراب، وإدماج الابتكار



تجهيزات جديدة حديثة جدا (في الصورة، كلية الطب بالجزائر العاصمة)

## إنجاز 42 حظيرة صناعية

لا يمكن أن نتصور مشروع الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري بإنجاز 42 حظيرة صناعية عبر التراب الوطني، إلا كمشروع ترابي. وهذا البرنامج الطموح ينبغي أن يندرج ضمن هذا المنظور. فالوكالة تدرج فيه عملها بإيجاد حلول دائمة لإشكالية الولوج إلى العقار الاقتصادي. والاستثمار المنتج سيظل مفتاح كل نمو اقتصادي مستدام. بيد أنه في الظرفية التي نعيشها، يظل الاستثمار رهين أبسط توتر على مستوى العقار الاقتصادي، كما تعترف بذلك السلطات العمومية والمستثمرون والمؤسسات المختصة. وتنمية عرض عقاري جيد شرط من شروط التنمية الاقتصادية المستدامة.

وتتمثل مهمة الوكالة كأداة للضبط العقاري للسلطات العمومية بالضبط، في اقتراح حلول لتقليص هذا التوتر المستمر على العقار. ولهذه الغاية، كلفت الوكالة بالترويج لفضاءات جديدة موجهة لاستقبال مشاريع استثمارية، عبر برنامج طموح يشمل 42 حظيرة صناعية جديدة.

وقد طورت الوكالة مهن مهيبين ومسير المواقع الصناعية، ومنمي ومنعش لمناطق صناعية جديدة من «الجيل الجديد». وهذا النهج الاستراتيجي يتناسب تماما مع أهداف

مخططات التنمية الاقتصادية ويأخذ بعين الاعتبار الخطوط التوجيهية الأربعة للمخطط الوطني لإعداد التراب في أفق 2030 :

- استمرارية الموارد ؛
- إعادة توازن المجالات الترابية ؛
- جاذبية وتنافسية المجالات الترابية ؛
- الإنصاف الاجتماعي والترابي.

هذا وإن المقاربة التي احتفظ بها المخطط لتشجيع مسلسل صناعي جديد ينبثق أولا من نهج مقارنة حذرة تأخذ بعين الاعتبار حدود التراب الذي لا يتوفر في كل جهة على نفس شروط تنمية صناعة قوية ومنافسة. وهذا الواقع يفرض بأنه في المستقبل القريب، ستكون المكونات المجالية للتراب الوطني، التي تسمح بانطلاق مملوسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (مع قدرة على الإشاعة على باقي التراب)، هي الفضاءات المهيكلة حول المدن الكبرى. وهذه الفضاءات توفر حاليا أفضل شروط الجاذبية :

- الجزائر العاصمة مع امتداداتها نحو بليدة، وبومرداس، وتيبازا وتيزي أوزو ؛
- وهران مع الهلال الحضري المكون من مستغانم، وسيدي بلعباس، وريليزان ومسكارا ؛
- قسنطينة، وعنابة وسكيكدا.

كما تظهر الدراسة أيضا بروز فضاءات أخرى اقتصادية مثل سطيف، وبرج بوعرييج، وباتنا، وتيبيسا وتلمسان.

والمدن الكبرى، المتوفرة تاريخيا على الأحواض الصناعية الأهم، هي وحدها القادرة على توفير شروط تنمية فضاءات صناعية جديدة قوية ومنافسة ومشبعة للنمو، حيث سيحتل الابتكار والتقدم التقني مكانة متميزة: ذلك هو الخط الذي يحتفظ به المخطط والذي استلهمت منه الوكالة لإحداث هذه الحظائر الصناعية الجديدة.

ويظل نهج الوكالة في تناسق تام مع مبادئ إستراتيجية التنمية الصناعية في ما يخص إعادة الانتشار، الذي يبقى مبنيا على وجهين أساسيين - التنافسية، والابتكار والتقدم التقني- وكذا تحمل شروط تهيئة التراب لتقليص الفوارق بين الجهات. والعرض العقاري للوكالة سوف يبني على تنمية فضاءات ذات جاذبية بفضل موقعها، ومهيأة بشكل كامل ومتوفرة على كل التسهيلات لاستقبال الصناعات. ويتمثل التحدي بالنسبة للوكالة في اقتراح مفهوم جديد للحظائر الصناعية يعتمد على أحسن الممارسات العالمية. وستحاول منطقة صناعية من نوع «الجيل الجديد» جمع أفضل شروط الجاذبية.

ولا تستثني الوكالة الانشغالات البيئية في تصميم وتسيير هذه الفضاءات. فقد أصبح من الأوجه الهامة التي تؤكد عليها الوكالة في دفاتر تحملات المواقع التي تتم تنميتها، اللجوء إلى مواد ذات جودة بيئية عالية، وإلى الطاقات المتجددة (وخاصة الشمسية)، وإلى تقييم النفايات المنتجة في المنطقة بعين المكان (التدوير، التحويل وربما إنتاج الطاقة).

وبالتالي، فقد تم وضع منهج نوعي ومتفرد لتنمية هذه الحظائر الصناعية الجديدة (مكان الموقع، المعايير المتميزة، التصنيف النهائي للمواقع، كيفية تفعيل المشروع، الاكراهات، الخ).



مراكز قديمة تحلو فيها الحياة أعيد اعتبارها (الصورة من مدينة وهران)



### مؤسسة ميدز في تفعيل السياسات القطاعية : المشاريع الصناعية لشرق المتوسط نموذجا

عمر اليازغي  
رئيس الإدارة الجامعية  
ميدز - المغرب



مشاريع مع إشراك قوي للفاعلين المحليين. ويضم قطب شرق المتوسط تنمية بنى تحتية ثقيلة، وتأهيل التعمير، والسكن، والتجهيزات الصحية والجامعية، وتثمين المؤهلات الجهوية عبر التنمية السياحية. وتوجد الحظيرة الصناعية لسوان على بعد 12 كلم من الناظور، وتغطي 72 هكتارا مقابل 300 مليون درهم من الاستثمار ويندرج ضمن التنزيل الترابي لبرنامج إقلاع الرامي إلى تعزيز المؤهل الصناعي والخدمات للجهة. وتستهدف هذه الحظيرة الصناعات قليلة التلويث من صنف المقاولات الصغرى والمتوسطة والصناعات الصغرى والمتوسطة. ويشكل مشروع القطب التكنولوجي لوجدة مشروعا مندمجا في ملتقى العديد من الاستراتيجيات القطاعية الوطنية: تنزيل محلي لبرامج إقلاع، ورواج، اللذان يهدفان إلى تعزيز المؤهل الصناعي والخدمات للجهة، والإستراتيجية الوطنية المرتبطة بالطاقات المتجددة، بواسطة المنطقة الحرة، المسماة التكنولوجيات النظيفة. ويتعلق الأمر بمشروع مندمج يضم 5 مكونات : التكنولوجيات النظيفة، والمقاولات الصغرى والمتوسطة والصناعات الصغرى والمتوسطة ومنطقة ثالثة والأنشطة المرحلة ومنطقة التكوين والبيع بالتفصيل وقاعة للعروض. وقد سلم شطر مساحته 107 هكتار وكلف استثمارا يصل إلى 430 مليون درهم. ويهم القطب الفلاحي لبركان 102 هكتارا باستثمار 360 مليون درهم. وهو مخصص للصناعة الغذائية : التحويل والتلفيف والصناعة وخدمات الإسناد واللوجستيك وقطب التكوين والبحث والتنمية. وجزء من هذه المنشآت هي حاليا قيد التشغيل.

يستند على عرض كامل ومتنوع ذي قيمة، تدمج كل المتطلبات الأولية للتنافسية (العقار، البنى التحتية والنفعية، واللوجستيك، والبحث والتنمية، ووظيفة الإسناد) من أجل تشجيع المقاولات الموجودة، ورفع الجاذبية المحلية لمقاولات خارجية وعموما إحداث وتسهيل خلق المقاولات. ومن بين أهداف ميدز الأخرى تشجيع الأميين والمقاولات الصغرى والمتوسطة المحلية. ومن أجل خلق الثروة، يجب على الأميين الرئيسيين، المؤسسات الكبرى العمومية والخاصة، أن تعتمد على نسيج من المقاولات المحلية وبأن تتطور الأمور على المستوى الجهوي.

#### تفعيل السياسات القطاعية

تعمل ميدز لتجسيد سياسات قطاعية في مختلف المجالات الترابية بالبلاد. ويتم إنجاز مشاريع ميدز في إطار مقاربة مبادرة تشرك كل الأطراف المعنية (وكالات التنمية الترابية، مكاتب ومؤسسات عمومية متخصصة، الجماعات المحلية...) مع توزيع للمهام والمسؤوليات. وهكذا تم إنجاز العديد من المشاريع الهامة بمختلف المناطق المغربية لخدمة برامج وطنية - الإقلاع الصناعي، المغرب الأخضر، هاليوتيس، رواج - تستقبل العديد من المستثمرين، ومنهم زهاء مائة شركة متعددة الجنسية.

#### قطب شرق المتوسط

من أجل مواكبة دينامية الجهة الشرقية، استثمرت ميدز أكثر من مليار درهم وتنجز

ميدز المنفرعة عن مجموعة صندوق الإيداع والتدبير، هي المستثمر المؤسساتي الأول والرائد في تهيئة وتديبير حظائر الأنشطة بالصناعة واللوجستيك، والأنشطة المرحلة، والتكنولوجيات الجديدة والأنشطة السياحية. منذ إحداثها سنة 2002، وضعت ميدز كامل خبرتها ومهارتها في خدمة التنمية الترابية للبلاد، بتوفير محيط ممتاز للمستثمرين من شأنه بلوغ تنافسية قصوى. وهي تضع رهن إشارتهم بنيات بمقاييس دولية، عبر مشاريع مهيكلت موزعة على مختلف مناطق المغرب :

- حظائر صناعية مندمجة ومبتكرة تقترح عرضا حصريا متميزا - شبك وحيد، خدمات قرب، عرض تكوين، محيط شيق، الخ ؛
- شبكة من الحظائر للأنشطة المرحلة توفر خدمات من الدرجة العالمية وتمكن المعتملين من العمل في بيئة استثنائية ؛
- مناطق سياحية مندمجة مع برنامج متنوع وملام.

وتحتفظ ميدز عبر إنجازاتها وموقعها كمقدم لحلول جديدة (تقنية، خدمات، تمويل) في تفعيل السياسات القطاعية، مساهمة بذلك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمغرب ولجهاته. وميدز تريد أن تكون «مجمعة» على امتداد سلسلة القيمة لضمان استدامة المفاهيم، من التصميم إلى التفريخ وإلى التسيير، سواء من طرف شركة المشروع، وإما من طرف شركات للتسيير خاصة تنشئها ميدز، مرورا بالتهيئة، والبناء والإنعاش والتسويق. وتضع ميدز رهن إشارة المستثمرين مناخا جذابا

# الاستراتيجيات القطاعية الوطنية : إلهامات واكراهات بالنسبة للمجالات الترايبية ؟ الدار البيضاء نموذجا

حميد بفضيل

مدير عام<sup>(1)</sup>

الوكالة المغربية للاستثمارات - المغرب



## محركات النمو للدار البيضاء الكبرى

تطور الدار البيضاء الكبرى عددا من القطاعات الاقتصادية في إطار المخططات الوطنية، وكذا بعض الأنشطة النوعية ذات الحجم الجهوي، ومشاريع كبرى حضرية.

وفي إطار مخطط إقلاع، يمثل قطاع الطيران 900 مليون أورو من الاستثمارات، و30 000 منصب عمل و2,6 مليار أورو من رقم المعاملات في أفق 2020. وقد تم إحداث معهد لمهن الطيران سنة 2008، تلاه مركب تكويني في الطيران بالتعاون مع جامعات ألمانية سنة 2010. وتوجد حاليا أكثر من 150 مقالة قائمة في أزيد من 10 مهن مختلفة للقطاع.

وفي قطاع السيارات، توجد مدينة السيارات (Casablanca Automotive City) في خدمة تنافسية المقاولات الصناعية والخدمات الأوروبية. وتوجد 65% من وحدات صناعة السيارات و100% من وحدات البحث والتنمية المتطورة بالدار البيضاء، حيث توجد كل مهن السيارات. ومن المرتقب تحقيق 6 مليار أورو من الصادرات في أفق 2015. ويمثل القطاع 30 000 منصب شغل مباشر و1 000 منصب مهندس في البحث والتنمية.

وتعد الأنشطة المرحلة قطاعا في توسع كبير. ويمثل CasaNearShore Park، بأرضيات عمل بالمقاييس الدولية، استثمارات بمبلغ 280 مليون أورو، و300 000 متر<sup>2</sup> من الفضاءات المفتوحة و30 000 منصب شغل. ومن بين الـ 25 شركة الأهم في مجال خدمات الهندسة المعلوماتية الفرنسية، 15 منها هي

## الاستراتيجيات القطاعية المغربية

وضع المغرب سلسلة من الاستراتيجيات القطاعية الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد: إقلاع (الصناعة)، ورؤية 2020 (السياحة)، وروج (التجارة والتوزيع)، والمغرب الأخضر (الفلاحة)، وهاليوتيس (الصيد)، والمغرب الرقمي (تكنولوجيات الإعلام والتواصل)، وكذا في ميادين اللوجستيك والطاقات المتجددة. وهي تلتقي في النقط التالية :

- التشاور بين السلطات العمومية والمعتقلين المحليين ؛
- إشراك القطاعين العام والخاص ؛
- التوفر على أهداف، ومؤشرات موزعة زمنيا ؛
- متابعة من خلال المناظرات السنوية ؛
- جاذبية الاستثمار الخاص.

## المقاربة الترايبية شرطين تفرض ضروريين : لامركزية السياسات

العمومية وقدرة الفاعلين المحليين على المشاركة في وضع أنظمة للحكامة الترايبية. ويتوفر كل تراب على تاريخ، وميزات ومجموعة من الرهانات (التشغيل، السكن، البيئة / الإيكولوجيا...). والإشكاليات الترايبية هي إشكاليات تاريخ، ونساء ورجال، وطموحات سياسية، واندماج للسكان، ومقياس الوقت. وقد أصبح مفهوم التراب بالمغرب مركزيا أكثر فأكثر في السياسات الوطنية للتنمية مع إرساء الجهوية المتقدمة.

ويعتبر الأفق في تغيير للثقافة : فنحن ننتقل من منظومات تراتبية إلى أنظمة عمومية أو عمومية-خاصة، أو مختلطة أو هجينة أو تعاونية. إنها مقارنة ترايبية للاستراتيجيات القطاعية الوطنية التي يمكن أن تقدم إجابات ملائمة.



حي الأعمال الجديد حول ميناء ترفيهي بالدار البيضاء

## الجلسة 3 / الطاولة المستديرة 1 : الاستراتيجيات القطاعية والمجالات الترابية



يساهم الترامواي في انسيابية المبادلات بين الأحياء

الاقتصادي، ينخرط المركز الجهوي للاستثمار في إعداد «رؤية إستراتيجية» تستهدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الجهوية ويقترح أعمالا ملموسة لتحسين الجاذبية (فهو أيضا مكلف بالتفكير بخصوص إعادة الهيكلة الضرورية، والسلاسل الجديدة الواعدة، ويسهر على التعريف بفرص الاستثمار بالجهة على الصعيدين الوطني والدولي).

### المركز الجهوي للاستثمار 2.0

إن البعد الترابي المرسخ بواسطة مفهوم «الجهوية المتقدمة» دفع بالسلطات للتفكير في المهن الجديدة للمركز الجهوي للاستثمار، الذي يعد «المعتمل الترابي» بامتياز بمهمتين أساسيتين :

- التآزر في تنزيل الاستراتيجيات الوطنية على المستوى الوطني ؛
- تدعيم العرض العمومي الجهوي للمستثمرين الخاص.

كما على المركز أن يتعرف على أنشطة أخرى لم يعر لها اهتمام على الصعيد المركزي وأن يقترح إصلاحات. وتبقى ثلاث أسئلة مفتوحة :

- أي هامش حركة يمكن للتراب أن يتوفر عليه على الصعيد الاستراتيجي، خاصة إذا كانت العاصمة الاقتصادية للبلاد ؟
- ما هي الميكانزمات التي ينبغي وضعها لتحريك إستراتيجية وطنية وطموحات جهوية ؟
- كيف يمكن للوكالات الجهوية المستقبلية لتنفيذ المشروع أن تؤمن هذه الارتباط ؟

### المركز الجهوي للاستثمار : شراكة عمومية-عمومية في خدمة القطاع الخاص

أما المركز الجهوي للاستثمار، فمن بين أهم مهامه تسهيل المساطر، والقرب ووحدة المخاطب، وكذا تنمية وإنعاش الاستثمار بالمنطقة. وهكذا، فإن المركز يعمل عبر :

- **المساهمة في إحداث المقاولات** : يلتزم المركز الجهوي للاستثمار على امتداد يومين إلى خمسة أيام - انطلاقا من الوضع الكامل للملف - بانجاز إجراءات إحداث المقاولات، ويبقى الهدف النهائي هو بلوغ انجاز الإجراءات عبر الانترنت (شباك المساعدة لإحداث المقاولات تتمركز فيه جميع الإدارات المعنية، وتوضع استمارة وحيدة رهن إشارة المستثمر بالمركز) ؛
- **مساعدة المشاريع الاستثمارية** : يستقبل المركز الجهوي للمستثمرين الجدد، ويقدم كل المعلومات النافعة للاستثمار بالجهة، ويعالج طلبات الترخيص ومجموع الإجراءات الإدارية الضرورية (وهو أيضا مكلف بدراسة مشاريع الاتفاقيات التي تبرم مع الدولة) ؛
- **المحافظة على الاستثمارات القائمة وتنميتها** : يقدم المركز مساعدة مستمرة للمستثمرين الراغبين في تنمية مقاولاتهم أو، إذا ظهرت صعوبات، تعريفهم بالآلية الوطنية للتأهيل وخطوط التمويل المتوفرة ؛
- **تحسين جاذبية جهة الدار البيضاء الكبرى في الميادين ذات المؤهلات القوية** : في إطار اختصاصاتها وبتشارك مع الجامعات ومختلف الفاعلين والمعتملين

حاليا مستقرة بالدار البيضاء بالإضافة إلى المؤسسات الدولية الكبرى.

بالنسبة للسياحة، وفي إطار رؤية 2020، فإن تنوع المميزات الثقافية والطبيعية تسمح بتعدد في التوقعات والأهداف. والدار البيضاء هي ثالث وجهة سياحية للبلاد، بإنفاق متوسط لكل سائح هو الأقوى بالمغرب. وتعرف المدينة هكذا نمو أنشطة نوعية ذات قيمة مضافة مرتفعة جدا (سياحة الأعمال، رفاهية، وصحة) وبناء فضاءات ترفيهية، والتبضع والتنشيط، كحديقة الألعاب والترفيه سندباد التي ستقترح مجموعة حضرية مدمجة بمنطقة سكنية من الطراز العالي، ومنطقة خضراء مزودة بحديقة ألعاب، وحديقة للحيوانات وفنادق في مواجهة المحيط، وكذا المسرح الكبير للدار البيضاء المبرمج في سنة 2016.

وفي إطار مخطط رواج، تطور الدار البيضاء التجارة والتوزيع لأربعة ملايين شخص وإنفاق سنوي متوسط للفرد هو الأعلى بالمغرب. وقد خصصت تجمعات للتجارة وسوف تهيأ المنطقة التجارية الأولى بالمغرب.

وترى النور العديد من المشاريع الحضرية : ستفتح 25 000 هكتار للتعمير إلى غاية 2030، منها 5 000 هكتار بالنسبة للأنشطة الاقتصادية. وقد تم سنة 2013 تدشين المنطقة الحرة للتصدير المتواجدة بالنواصر بالقرب من مطار الدار البيضاء، لاستقبال مصانع صناعة الطيران. وقد كان أول زبون للمنطقة مجموعة بومبارديني، والتي تصنع أول وحداته مكونات للطائرات. كما أن هناك قطاعات أخرى ينبغي تقييمها مثل التكنولوجيات النظيفة، والسياحة الصحية واللوجستيك، والقطاع الطبي، إلخ.

وعلى الصعيد المالي، فإن المجلس المالي المغربي يضع الدار البيضاء في الرقعة المالية الدولية وعليه مواكبة إنشاء شركات عالمية في المدينة المالية للدار البيضاء. وهذا الحي الجديد ينبغي أن يتحول لمركز نو خدمات متعددة بوسعه استقبال مؤسسات مالية واحتضان المقرات الجهوية للشركات العالمية.

## إحداث وكالة لشركة الخدمات المعلوماتية بالجهة الشرقية : تفاعلات محلية ؟

كريكوري بوابي  
مدير وكالة وجدة  
SQLI - المغرب



وتضم الوكالة في 2013، 130 أجيروا - منهم 90% من المهندسين - وترغب في تعزيز نموها في الخارج. وهي تعمل بصورة شبه منفصلة لكنها تدريجيا كيف تستفيد من دعم الفاعلين المحليين إن اقتضى الحال.

تعرض بعض المشاكل SQLI مثل الشباب الذي يشكل ميزة حقيقية لكنه قد ينقصه النضج في الوسط المهني. والمستخدمون في المقابل يتميزون بالاستقرار مقارنة بما لوحظ بالدار البيضاء.

النقل الجوي مازال يشكو من بعض النواقص، فباريس موصولة بشكل جيد، لكن باقي مدن فرنسا وأوروبا مرتبطة بصورة أقل كثيرا.

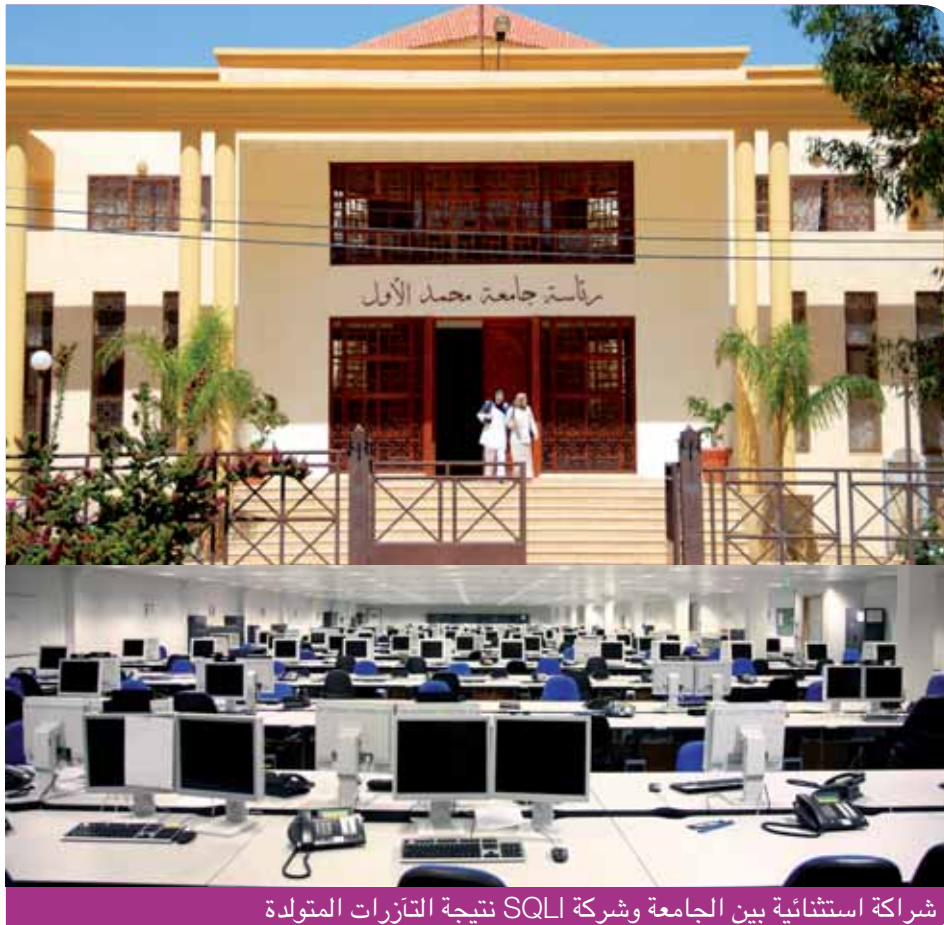
والاستقرار بوجوده في المقابل مكان ملائم لتنمية الإنتاج، حيث يستفيد من بنى تحتية في نمو منذ سنوات عديدة ومهارة ذات جودة مع عرض جامعي ومدارس للمهندسين .

وأخيرا، فإن المدير العام لـ SQLI في وقت إنشاء وكالة وجدة - يحيى المير - هو من وجدة. وقد ظل مرتبطا بمسقط رأسه، كما لاحظ من جهة أخرى الرغبة التنموية للجهة وعين السياسات التي تتم بها. ولذا فقد اندرج إنشاء الوكالة في إطار الاستثمارية مع الرغبة في التوفر على بنايات خاصة بها، في وقت كانت فيه البنيات الأساسية أقل تطورا مما هي عليه اليوم.

أنشئت SQLI وهي شركة للخدمات الاعلامية، تعد ضمن الشركات العشرين الأولى الفرنسية في مجال الخدمات الهندسية المعلوماتية. وهي تضم 800 1 مساعدا، وتحقق رقم معاملات يفوق 130 مليون أورو، وفتحت 18 وكالة بفرنسا وبلجيكا وليكسمبورغ وسويسرا والمغرب. ويهم عرضها بالخصوص التجارة الرقمية والتقنيات الرقمية.

وفي سنة 2004، أنشئت SQLI المغرب بالرباط، وفي 2007 بوجدة بـ 20 أجيروا. وشركة SQLI هي حقا قائمة بالدار البيضاء والرباط حيث الآلية متفوقة، لكنها تعرف بعض الصعوبات. فعليها أن تواجه منافسة قوية على صعيد الموارد البشرية، لأنها تشتغل داخل قطب توجد فيه العديد من المقاولات التي تعمل في نفس الميدان.

كما أن المقاولات تريد تحسين نتائجها والتطور بالمغرب، لمواجهة المنافسة الدولية.



شراكة استثنائية بين الجامعة وشركة SQLI نتيجة التآزر المتولدة

## أثر الحظائر الصناعية على جاذبية المجالات الترابية: حالة حظائر الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة للمغرب

منير بنحبي  
مدير الحظائر الصناعية  
الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة للمغرب



بين المطار والميناء وبارتباط جيد بواسطة وسائل النقل العمومية، توفر هذه الحظيرة، التي تم تسويقها بالكامل، لحوالي 100 من المقاولات الصغرى والمتوسطة والصناعات الصغرى والمتوسطة، مساحة 29 هكتار، وأراضي بكرة طويل الأمد مع عرض كرائي كامل مزود بتجهيزات (طرق واسعة، شبكة ماء صالح للشرب، كهرباء، هاتف وألياف بصرية) وشباك وحيد من أجل مواكبة فعالة وخدمات عملية مرتبطة (أمن، تنظيف، إ طعام، بنوك، صيدلة، إلخ)، والكل بأسعار جد منافسة.

وتؤمن شركة للتسيير بمساهمين أقوياء (مثل الجماعات وصندوق الإيداع والتدبير وصندوق تأمينات البنوك، إلخ). تهيئة وصيانة الحظيرة. وتوفر الحظيرة امتيازات لا يستهان بها من أجل جاذبية الجهة :

- إنتاج دفق مالي هام بالنسبة للمجتمع، عن طريق الرسوم والأرباح المستخلصة، ما يمكنها من تنمية بنياتها الجماعية (طرق، إضاءة، مدارس، مساكن، إلخ) ؛
- إقامة مقاولات تجلب وتثبت في عين المكان ساكنة تتميز بحيويتها وتهتم بمناصب الشغل ؛
- خلق نسيج اقتصادي حول المقاولات والأجراء.

وقد مكنت الحظيرة من إحداث 5 000 منصب عمل. و45% من الرأسمال الأجنبي، المستثمر وكل القطاعات الصناعية ممثلة.

إلى ضرورة إنشاء منطقة صناعية نموذجية تستجيب لهذه الإشكالية :

- عرض كرائي كامل (أراضي صناعية كرائية، بنايات صناعية صالحة للاستعمال، محلات تجارية، مسطحات مكتبية...)
- بيئة للعمل ملائمة (السلامة، النظافة والصيانة، التكوين، خدمات متنوعة للقرب) ؛
- مواكبة فعالة (لإحداث المقاولات والحصول على تراخيص والمشورة وتتبع الأوراش والمساعدة على التوظيف...).

وهكذا يجري انجاز عديد من الحظائر وأخرى يتم التخطيط لها.



صفحة الاستقبال لموقع الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة

### الحظيرة الصناعية لبوسكورة

في ضاحية جنوب الدار البيضاء، وسط الطريق

الفرنسية للتجارة والصناعة للمغرب جمعية خاصة تابعة للقانون المغربي، أحدثت سنة 1913. ويتوفرها على أزيد من 4 000 مقالة منضوية موزعة على ثلاث قطاعات للنشاط - التجارة والصناعة والخدمات -، فإن الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة للمغرب هي أهم الـ 111 غرفة للتجارة والصناعة والخدمات الفرنسية بالخارج. وهذه الغرفة التي تنشط ضمن شبكة من 30 000 عضو، تعمل من أجل :

- الارتقاء بالعلاقات الاقتصادية بين فرنسا والمغرب ؛
- تشجيع إنشاء مقاولات فرنسية بالمغرب ؛
- تنمية المؤهلات الدولية للمقاولات المغربية.

وقد أقيمت ست مندوبيات جهوية في أهم المدن المغربية، ومنها وجدة. وبشراكة مع الدولة المغربية أعطت الغرفة الانطلاقة لإحداث حظائر صناعية بصيغة كرائية مبتكرة وملائمة (لتجنب تجميد الرساميل) وهي تؤمن التسيير الفعلي لها.

وهذه الانجازات والمشاريع هي نتيجة دراسة حول كوابح الاستثمار والتي ركزت على العقار الصناعي الذي يوجد في منافسة قوية مع المشاريع السكنية ذات المردودية الأعلى كثيرا. والعقار الصناعي نادر وتكاليفه مرتفعة، وهو يواجه صعوبات على صعيد التهيئة والصيانة (عوائق قانونية وجبائية وإدارية وبيئية، إلخ). وقد أدى التفكير الذي أنجز بتعاون مع الدولة

في إطار السياسة الحكومية الرامية إلى وضع عرض عقاري من المستوى العالمي رهن إشارة المستثمرين، من شأنها الارتقاء بعرض المغرب في مجال استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

بشراكة مع المركز الجهوي للاستثمار للشاوية ورييفة وبلدية سطات، جاءت حظيرة سطات الصناعية بعد نجاح مشاريع بوسكورة وأولاد صالح، لتمنح مجموعة مماثلة من الخدمات المدمجة، تشمل الأمن والتنظيف وصيانة المناطق الخضراء وتوحيد الخدمات المشتركة. وتتم تهيئة الـ 85 بقعة الصناعية في احترام للمعايير الدولية للجودة والأمن.

وقد كانت الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية جد مهمة بالنسبة لمدينة سطات : إحداث 4 000 منصب شغل مباشر و3 000 عمل غير مباشر، وإنتاج دفق مالي هام بالنسبة للجماعة، في شكل رسوم مؤداة من طرف الصناعيين وأرباح مستخلصة.

### إيكوبارك، حظيرة صناعية لبرشيد

دائماً بجهة الشاوية ورييفة، سيتمكن هذا المشروع من إحداث أول حظيرة تتمتع بالجودة البيئية العالية بإفريقيا. وهو يهدف إلى إنشاء 180 مقالة صناعية، وخلق 8 000 شغل مباشر و4 000 شغل غير مباشر، باستثمار إجمالي يصل إلى 3 مليار درهم نصفها استثمارات أجنبية مباشرة، تنتج دفقا ماليا مهما بالنسبة للجماعة. ويجري اقتناء الأرض وتركيب شركة التسيير. ويعتبر المشروع مثالا لإشاعة تجربة الغرفة، بشراكة بين القطاعين العام والخاص، مع عامل إيكولوجي مشدد.

وهو يعبر عن نظرة الغرفة منذ عدة سنوات والتي تلخصها كالتالي : التنمية الاقتصادية تمر عبر أماكن الجاذبية المتمثلة في الحظائر الصناعية، حيث الدولة بجوار الجهات، والجماعات والفاعلين الاقتصاديين، من أجل عمل مشترك في خدمة التنمية الترابية.



الوحدات المقامة داخل الحظائر التي أنشأها الغرفة الفرنسية للتجارة والصناعة تمثل هندسات معمارية معدة بعناية ومنسجمة مع حداثة مواقع الاستقبال

### الحظيرة الصناعية لأولاد صالح

وبنيات للكراء جاهزة للاستعمال على مساحة 32 هكتار، وطاقة استقبال لـ 150 مقالة، تصاحبه مواكبة مشخصة وخدمات أخرى. وقد تم تسويق البقع والبنيات في وقت قياسي.

### سيطابارك : الحظيرة الصناعية لسطات

تجري أشغال التهيئة للحظيرة الصناعية لسطات بجهة الشاوية ورييفة. وهي تبرز الإرادة الفرنسية المغربية في نثر حظائر صناعية من الجيل الجديد في الجهات الأخرى للمغرب. وتندرج هذه الحظيرة كما سابقتها

لقد خلق النجاح البارز الذي عرفه مشروع بوسكورة إرادة جماعية لتكرار التجربة بالجماعة القروية أولاد صالح بشراكة مع وزارة التجارة والصناعة والتكنولوجيات الجديدة. وقد اقتنتت الغرفة أرضا وأسست شركة تسيير حظيرة أولاد صالح والتي كلفت بانجاز أشغال التجهيز والتسيير الفعلي للموقع.

وهذا المشروع الصناعي الجديد الذي يتبع نفس خاصيات وامتيازات موقع بوسكورة يوجد بجوار الدار البيضاء ويقترح بقعا

## أعمال غرفة التجارة والصناعة والخدمات للناظور

جليل الشاكوري

مهندس دولة

غرفة التجارة والصناعة والخدمات للناظور - المغرب



صغيرة متفرقة دون قيمة مضافة ودون تصميم مديري. فالفكرة هي تحديث الصناعة حسب التوجيهات الوطنية الجديدة. وبفضل أرض من 72 هكتار اقتتيت في بداية الألفية الحالية، أرادت الغرفة أن تحدث هذا القطب الصناعي. ثم انضمت الغرفة إلى المخطط الوطني لإقلاع بتكوين شركة مع المهية الوطني ميدز أطلقت عليها اسم شركة تهئية حظيرة سلوان. وتشكل الحظيرة الصناعية لسلوان اليوم جزءا من البرنامج الصناعي للجهة الشرقية برنامج شرق المتوسط. والحظيرة هي حاليا جاهزة وقد انطلق تسويق البقع بها.

### محاور لوجستكية مع الخارج

توجد الناظور في موقع استراتيجي في حوض المتوسط، لأنه الميناء المغربي الأقرب من كل موانئ الحوض. وبالنسبة لمناطقه الداخلية، فالناظور مرتبط اليوم بصورة أفضل مع باقي المملكة بواسطة الطرق الجديدة كالطريق السيار وجدة-فاس، والطرق المثناة وجدة الناظور والطريق الدائرية الساحلية المتوسطية، والطريق المستقبلية الحسيمة-تازة، والربط بشبكة السكك الحديدية الوطنية... والفكرة هي جعل الناظور نقطة أمثل لخروج البضائع الوطنية وكذا بالنسبة للواردات، خاصة بالنسبة للجهة الشرقية. وقد أحدث خط مع إقليم مونتريال بجنوب إسبانيا وتجري دراسة خطوط أخرى مع فرنسا وإيطاليا. وغرفة الناظور منفتحة على كل المشاريع وهي مستعدة لاستقبال المستثمرين في الحظيرة الصناعية الجديدة.

هولندا وبلجيكا وألمانيا. ونشير إلى حالات نجاح كبيرة لمواطنين أصلهم من الناظور كالسيد أحمد بوطالب، عمدة روتردام أو نجاة بلقاسم، وهي وزيرة بفرنسا. مع الأسف، وعلى المستوى التجاري، ونظرا لجوارها لمدينة مليبية المحتلة، فإن الناظور تعرف هيمنة للتجارة غير الشرعية وغير المهيكلة الآتية من هذه المدينة، والذي يتفاقم يوما عن يوم، وتكتسي معالجته صبغة الاستعجال لأنه يمثل عائقا أساسيا للاقتصاد بالجهة الشرقية.

### مشاريع رائدة

تمنح حظيرة سلوان الصناعية الفرصة في خلق قطب صناعي قريب من الناظور. لم يكن الإقليم يتوفر في السابق إلا على مناطق صناعية



التجارة والصناعة والخدمات للناظور مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة الصناعة. وغرفة الناظور إلى جانب غرفة وجدة يغطيان كل تراب الجهة الشرقية. ويتمثل هدف غرف التجارة في تمثيل القطاعات الاقتصادية، وكذا الارتقاء بالاستثمار والتنشيط الاقتصادي. وغرفة التجارة والصناعة بالناظور هي شريك مهم لووكالة الجهة الشرقية تواجها في كل أعمالها المتعلقة بمجال التنمية.

### بعض الأرقام الأساسية

لقد جرت العادة على تقديم الناظور كالعاصمة المالية الثانية بعد الدار البيضاء. ولقد بلغ البنك الشعبي للناظور سنة 2012، الرتبة الأولى من حيث الودائع متجاوزا بذلك الدار البيضاء. ويفسر الرئيس المدير العام للبنك الشعبي هذا المنحى بالتواجد القوي للمغاربة المقيمين بالخارج بهذه الجهة وبالحيوية والنمو اللذان بدأت تعرفهما.

وتعتبر الناظور الإقليم الثاني بالنسبة لمصانع الأجور بأكثر من 50 وحدة تتركز غالبيتها حول أولاد ستوت (طريق زاوي). والمناجم المعدنية المجاورة تسهل هذه الصناعة. كما أن وجود وحدة صناعية وطنية تتمثل في الشركة الوطنية للحديد والصلب (سوناسيد) تشجع بالفعل المقاولين على الاستثمار في قطاع البناء. فبين كل أقاليم المملكة، فأقليم الناظور هو الإقليم الذي ينحدر منه أكبر عدد من المهاجرين. ورسميا، يوجد أكثر من 300 000 مواطن موزعين على مختلف بلدان أوروبا، وخاصة

## الجلسة 4 : مساهمة الشبكات في البحث عن المستثمرين

تدرس هذه الجلسة مساهمة وأهمية وفعالية التعاون والشبكات في الارتقاء الاقتصادي بالمجالات الترابية والبحث عن المستثمرين. وحتى يتحقق التميز، فإن الاستراتيجيات تحتاج دون شك إلى الابتكار، ولكن الشبكات تبقى ضرورية. وتوجد العديد من الأدوات والشبكات التي تشجع على الترويج للمجالات الترابية بواسطة إشاعة المعلومة لدى المستثمرين المحتملين، والمساعدة التقنية، وتثمين مؤهلات الجهات. كما أن أخرى تشجع تمويل أو/ وإحداث المقاولات وتهيئة التراب.

وهذه الشبكات هي مع ذلك موجهة غالبا نحو الكولسة، والتبادل، وإنعاش وتقاسم التجارب، لكن قليلا في أحسن الحالات نحو المواكبة العملية. والشبكات هي إذا عديدة ومتنوعة : وكالات التنمية الاقتصادية، منظمات دولية، منظمات مهنية للقطاع الخاص، جمعيات المقاولين، والمهاجرين، وشبكات الخبراء، الخ. ولكن ما فعالية هذا التعاون ؟ ما هو أثر مساهمة الشبكات في تعزيز الجاذبية، وتنمية المجالات الترابية والاستثمارات الخارجية المباشرة في دول جنوب البحر الأبيض المتوسط. ومن جانب آخر، هل يمكننا وكيف استعمال الشبكات بشكل آخر وإعطاء وجودها فائدة قصوى ؟

وستقدم شهادات، وتجارب، وأدوات ربط الصلة ومعلومات، تمكن من ترويج دولي ومن بحث مشترك للاستثمارات، ربما أكثر مردودية. وعلاوة على ممثلي مدن، ووكالات للتنمية وأرضيات للتنمية الاقتصادية، تستقبل هذه الجلسة منظمات دولية مثل مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والبنك الدولي. وبالرغم من كونها تبدو غالبا بعيدة، وبيروقراطية وصعبة، فإن المنظمات الدولية بإمكانها - بدءا بالمساعدة التقنية إلى إنعاش الاستثمارات - أن تقدم دعما حقيقيا للتنمية وللجاذبية الاقتصادية للمجالات الترابية.

يتطرق ممثلون للشبكات الوطنية والدولية لدعم الجالية للدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الشبكات في تسريع التحديث وتنمية المجالات الترابية والوسائل الكفيلة بتعبئة وتثمين هذا المؤهل البشري. وتسمح بعض الشهادات من فهم أفضل للمقاولين المنتمين للجالية المهاجرة المغربية، ولإستثماراتها ومشاريعها، ولآليات الدعم والمواكبة، وكذا قدرتها على المساهمة في التنمية الاقتصادية للمغرب.

وفي هذا السياق الشامل الذي يزداد تعقيدا، تمكن الشبكات (سواء كان هدفها إنتاج المعلومات، أو فرص الأعمال، أو التنمية، الخ.) من مبادلات، وتبادل للموارد، والخبرات، والفرص، والاتصالات الميدانية من أجل تواجد ملموس وطويل المدى. فإن كان بالإمكان تحسين وجودها وحجمها إلى أقصى حد ممكن، فهي مع ذلك تساهم في تعزيز حركية وإشعاع التراب المعني والفاعلين فيه على الصعيد الدولي.



# الدور الاقتصادي الجديد للمنظمات الدولية : من المساعدة إلى الترويج

جوليان بورنون

نقطة الاتصال إفريقيا - برنامج تسهيل الأعمال  
مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية



يلجأ إليه إن حصل مشكل. وتلقي المنظمة الفاعلين الاقتصاديين، والإدارات، وتجمع المعلومات التي تعاد معالجتها لتقديمها حسب انتظارات المستثمرين. وتقدم مجموع المساطر، وكل مرحلة متفاعلة وتخضع المعلومات إلى تحيين منتظم.

### شباك التسجيلات الالكترونية eRegistrations

يخبر شبك التسجيلات الوحيد الالكتروني للمنظمة المستعملين ويرسم تخطيطا دقيقا للمساطر بالنسبة للإدارات، ويحدد الإجراءات الزائدة ويتعرف على نقط الاختناق. فهناك امتداد تقني طبيعي من التوثيق إلى تبسيط المساطر. ففي بعض المناطق (بإفريقيا الغربية مثلا)، تستعمل معلومات أنظمة التسجيلات الالكترونية لإحداث لوحة قيادة للتسهيل وتحديد من بلد لآخر أحسن الممارسات التي ينبغي تطبيقها مجددا.

وتحليل المساطر، وتبادل الممارسات الجيدة، والخبرة الدولية لمنظمة مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية، تعطي نتائج ملموسة وتدفع إلى آلية المساطر. وهذه التبسيطات وفوائدها يمكن قياسها في تصنيف Doing Business، التي تقدر في مختلف الدول التعقيد الإداري ومناخ الأعمال على الصعيد الوطني وأحيانا الجهوي. ومن أحسن الوسائل لتسليق المراتب هو تبسيط المساطر الإدارية. وهكذا، فقد ربحت كواتيما لا 31 مرتبة سنة 2014 بالنسبة لمؤشر «إحداث المقولة» وأصبحت من الدول الـ 10 الأكثر نجاحا في الإصلاح في هذا المجال.

عبر اللقاءات الدولية التي تنظمها المنظمة، وخاصة لجان الاستثمارات، وهي اجتماعات لتقديم، وتقاسم المعلومات حول مناخ الأعمال في العالم. وكل من هذه الاجتماعات تسمح للمعتلمين الوطنيين والأجانب من ترويج ترابها لدى ممثلي التمثيليات الدبلوماسية في العالم بأسره. وأبدال المعلومات هذه تساهم في تشكيل جاذبية التراب المعني. وقد ساهمت في ذلك وكالة الجهة الشرقية والمركز الجهوي للاستثمار للجهة الشرقية.

### دليل الضبط الالكتروني eRegulations

يوجد دليل الضبط الالكتروني في أزيد من 25 بلد (إفريقيا، أمريكا اللاتينية، وآسيا). وقد كانت الجهة الشرقية من أولى الجهات المستفيدة من هذا الدليل. وهو يعطي للمعتلمين الاقتصاديين المعلومات الإدارية والمسطرية الضرورية، المتعلقة بالعمليات الاقتصادية الأساسية التي تهمهم: خلق المقاول، عبور البضاعة، الحصول على ترخيص للاستثمار، تخليص الضرائب، توظيف مستخدمين، الخ. كما أنه يعطي معلومات حول الإجراءات الواجب القيام بها، والأماكن التي ينبغي التوجه إليها، والوثائق التي ينبغي تقديمها، والآجال المقدرة، والتكاليف، والإطار التنظيمي، والجهات التي يجب الاتصال بها والمسؤولين في عين المكان، الخ.

ويمكن تحميل الوثائق (وخاصة الاستثمارات) والاتصال بالإداريين المكلفين بالإجراءات. وفي كل مرحلة يقترح «لجوء»، وبعبارة أخرى الشخص المسؤول الذي بإمكان المستثمر أن

**تتقاسم** المنظمات الدولية فقط ومنطلقات عمل مشتركة، ولكن أيضا اختلافاتها، ومقارباتها وثقافتها. وتهدف منظمة مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية، التي أحدثت سنة 1964 ومقرها جنيف، إلى الحد من الحواجز المتعلقة بالتجارة الدولية ودعم القطاع الخاص في كل أنحاء العالم. ولأنها منتدى سياسي، فهي أيضا مركز للبحث والخبرة يوفر مساعدة تقنية. وهي تساهم أيضا في تعزيز جاذبية المجالات الترابية بتقديم معلومات ثمينة للمعتلمين في الميدان، خاصة بواسطة المبادرات الثلاثة الملموسة والواقعية الموضحة في ما يلي.

### دليل الاستثمار

دليل الاستثمار (مع نسخته الالكترونية على اللوحات والهواتف الذكية، الخ.) ومنها دليل مخصص للجهة الشرقية، هو نوع من المرشد بالنسبة للمستثمر الأجنبي الذي يرغب في التوفر على رؤية يعتد بها ولملموسة حول البلد وحول فرص الاستثمارات به.

ويوجه فريق مختص في الاستثمارات من المنظمة إلى عين المكان، ويشتغل مع الشركاء العموميين، ويلتقي المعتلمين الاقتصاديين، ويقاطع المعلومات ويصدر تقريرا تقنيا، ومحايدا. ولو أنه لا يحل محل الزيارات والنقاشات الشخصية للمستثمر في الميدان، فإن هذا الدليل يمثل مدخلا للبلد المعني. وهو يندرج ضمن دينامية مؤسساتية، مع وقع ومصداقية، تجعلان منه مرجعا بالنسبة للمستثمرين. وقد تم تعزيز هذه الدينامية

# إنعاش الاستثمارات بالمجالات الترابية : مقاربة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

خابمي مول دي ألبا  
ممثل منظمة الأمم المتحدة  
للتنمية الصناعية بالمغرب



معطيات مشتركة بالنسبة للفاعلين في ميدان الاستثمار والبحث بشكل معمق عن مختلف أنواع المستثمرين، وقدراتهم والأثر على التنمية :

• تعزيز الصلات بين المقاولات المحلية والمستثمرين الأجانب، من أجل تشجيع عقود المقاولات الباطنية والشراكة بين المشترين والمزودين، كما هو الأمر بالنسبة لشبكة (SPX) وهي شبكة دولية لبورصات المقاولات الباطنية والشراكة، طورتها المنظمة، والتي تسمح للمقاولات المحلية من التعرف على فرص لتقديم خدمات في إطار المقاولات الباطنية بالخارج (هذه البوابة الإعلامية تسهل الربط بين الخبرة والخدمات الموفرة من طرف المقاولات المحلية مع حاجيات المستثمرين الأجانب) :

• تحسين كفاءات مستخدمي الوكالات المحلية، والتكوينات والتعلم حول صياغة سياسات واستراتيجيات لإنعاش الاستثمارات، وتطوير مقاربة استباقية ومستدامة للارتقاء بالاستثمار بتحسين خدمات ما بعد الاستثمار الأساسية.

وقد وضعت منظمة الأمم المتحدة في مختلف مناطق العالم شبكات لتيسير إنعاش الاستثمارات. ولا يتعلق الأمر فقط بالاستثمار في الصناعة، لكن في التنمية الشاملة لتراب معين، مع ما يترتب عن ذلك من انعكاسات سوسيو-اقتصادية ووقع هذه الاستثمارات، ونقل التكنولوجيا والكفاءات على خلق فرص عمل قار ومنتج، خاصة بالنسبة للشباب.

فائدة كل الفاعلين في الاستثمار، مع مشاركة المؤسسات المحلية للقطاع الخاص، من أجل قيادة سياسات استثمارية فعالة. ويمكن أيضا من تنمية وتقوية القدرات المؤسساتية للسلطات الحكومية والمحلية، وكذا للوكالات الجهوية للتنمية من أجل تحفيز الاستثمار، والإنتاجية، والنمو المحلي وتطوير التعلم والكفاءات على الصعيد المحلي. ويشتمل هذا البرنامج على 4 مكونات كبرى :



العسل من بين المنتجات المحلية  
للجهة الشرقية

• جمع المعطيات، بفضل استطلاعات لدى المستثمرين، الوطنيين والأجانب، تشمل وضع حملات للتحميس والترويج، لجلب الأطراف المعنية المحتملة وتشجيع مشاركة القطاع الخاص والمؤسسات المحلية للقطاع الخاص والقطاع العام، بتنسيق مع المؤسسات الوطنية :

• وضع أرضية لتتبع وتسيير الاستثمارات على الصعيد المحلي، تمكن من وضع قاعدة

**تتمثل** مهمة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، وهي منظمة متخصصة مكلفة بتشجيع التنمية الصناعية المندمجة والمستديمة على الصعيد العالمي من أجل القضاء على الفقر، في تسريع النمو الصناعي المستدام للمناطق النامية وللأقتصاديات في مرحلة انتقالية، وكذا العمل على تحسين شروط العيش في هذه البلدان. وعبر توفرها على مكتب دائم بالمغرب، فقد عقدت المنظمة شراكة طويلة الأمد مع الجهة الشرقية، وبخاصة لإنعاش المنتجات المحلية، ومحاربة التصحر وتقليص الفقر.

ليس هناك تطور صناعي بدون استثمار. ويلعب الاستثمار دورا أساسيا في إنعاش التنمية الصناعية، بما فيها التنمية في النسيج الاقتصادي المحلي الذي يساهم في تنمية جهة أو تراب معين.

ومن بين الأدوات والميكانزمات التي وضعتها المنظمة، يستجيب برنامج الارتقاء بالاستثمار لهذه الحاجة، بالنظر لمحدودية دقات الاستثمارات في القطاعات المنتجة في بلدان الجنوب، ولأن وقع المستثمرين على التنمية المحلية والجهات الأكثر حرمانا هو ضئيل، إن لم يكن غائبا، وأخيرا لأن المؤسسات الوطنية المنخرطة في إنعاش الاستثمار الصناعي ليست دائما فعالة.

إن هذا البرنامج الذي تعمل فيه المنظمة مباشرة مع الفاعلين المكلفين بإنعاش الاستثمارات بالتراب، يمكن من تأمين جمع المعلومات حول مجموع المقاولات المحلية والولوج إليها

## إنعاش الاستثمارات المشبكة بالمجالات الترابية المتوسطة

إيمانويل موتاري

مندوب عام

شبكة أنيما ANIMA للاستثمار - فرنسا



الاستثمارات، والفرص، وخلق الثروة، وتطوير إطار قانوني أكثر تشجيعا.

بل تعمل بالخصوص مع الوكالات الحكومية، وأحيانا الوكالات الجهوية.

أكثر من 10 سنوات من النشاط، ما هي مساهمة شبكة أنيما في الاستثمار ببلدان الجنوب وإلى أي حد يمكن قياسها ؟

وقد بدأ المتوسط يبدو كوجهة اقتصادية واعدة وبناءة، في فترة ملائمة للاستثمار في

وقد تم القيام بعمل لليقظة، والتصنيف ونشر الدراسات حول الاستثمارات.

هذه الجهة من العالم. وقد تطورت الشبكة مع ذلك - ابتداء من 2007 - نحو المزيد من التعاون والأعمال، لتتم مشاريع استثمارات بين الدول وبين وكالات التنمية، الوطنية ثم، أكثر فأكثر، الجهوية، في إطار عمل جماعي مع مختلف الفاعلين (غرف التجارة، منظمات نقابية، شبكات المقاولات، الخ.) وفي منظور الربط على كل المستويات.

هذا بالخصوص ما تم تطويره في إطار مشروع استثمار في المتوسط. وبالإشراف على تنسيق هذا

المشروع، فقد لعبت أنيما دور مهندس المشروع، بالحث على تكوين تجمعات للمقاولات وتمويلها من أجل القيام بمبادرات

وحتى سنة 2007، مكنت هذه المرحلة الأولى من تحسين صورة منطقة المتوسط بإبراز الجوانب الايجابية، والأحداث الاقتصادية حول

التنمية من أجل منح احترافية لهذه المهنة وإنعاش الاستثمار. لم تكن أنيما تستهدف المقاولات بالأساس



منتدى وجدة المخصص لإنعاش الاستثمارات والمنظم بالاشتراك بين وكالة الجهة الشرقية وشبكة أنيما للاستثمار

تجمع شبكة أنيما، التي يوجد مقرها بمرسيليا، 80 وكالة حكومية وشبكات للأعمال، والتمويل والابتكار لحوض المتوسط، قرابة نصفها فاعلون جهويون. وهدف أنيما هو المساهمة في تحسين مناخ الأعمال وفي نمو الاستثمار في الفضاء المتوسطي.

وهذه الشبكة التي أحدثت لفائدة وكالات جنوب وشمال المتوسط ومن طرفها، كانت في البداية مكان لتبادل التجارب والممارسات الجيدة عبر مناضرات ومهام للمساعدة التقنية لدى وكالات



أنيميا وأرضيتها للتواصل تستهدف القطاعات ذات مؤهلات النمو القوية (الصناعة الغذائية، الطاقات، الصناعات المبتكرة بالخصوص)

- وستمكن العمليات المنجزة في هذا الإطار ممثلي الجالية الاقتصادية والحكومات من التدخل مباشرة كمستثمرين، أو مقاول بالبلدان، ولكن أيضا من التأثير على السياسات العمومية لفائدة القطاع الخاص.
  - خلق 2000 شريك أعمال ؛
  - تمويل 40 مقاول لعولمتهم بالمتوسط ؛
  - مواكبة 200 مقالة مبتكرة في تشبيكها العالمي (اتصالات مع شركاء تكنولوجيايين، أعمال أو استثمارات).
- وقد ركزت أنيميا في السنوات الأخيرة على توجه أكثر نحو «الأعمال» يسعى إلى خلق مشاريع استثمارية، ومواكبة حاملي مشاريع لاستثمارات مدمجة، ومحدثة لفرص الشغل وتتوفر على آثار مضاعفة.
- وفي المجموع، ومنذ 2008، قدرت أنيميا أثرها ب :

تهدف إلى خلق استثمارات وشراكات أعمال بين الدول. وسيتواصل دور أرضية التعاون هذه وتسعى كتابة الشبكة لمساعدة أعضائها للقيام بمشاريع وإيجاد تمويلات دولية.

وبفضل مرصدها للاستثمارات، حددت أنيميا من جهة أخرى تطورا لاستراتيجيات المستثمرين الذين يتوجهون إلى الأسواق أكثر فأكثر، وهي مرحلة أولى قبل الاستثمار. ولمواكبة هذا المنحى، أحدثت أنيميا أرضية للقاء (B2match.eu/euromed) حيث يمكن للمقاولين، والمستثمرين، وأقطاب الابتكار، ومراكز البحث والمقاولات المبدعة أن :

- تبرز عروضها وطلبات الشراكة ؛
- الاتصال في ما بينها ؛
- إيجاد أسواق جديدة، خاصة بالقطاعات ذات المؤهلات التنموية الكبرى (الصناعة الفلاحية، الطاقات التقليدية والمتجددة، التكنولوجيات الجديدة، الصناعات الابتكارية، الخ).

وهذه الأرضية المخصصة للأعمال تبرز أيضا كمكان نافع للتنقيب بالنسبة لوكالات إنعاش الاستثمارات.

وما زالت الشبكة تتطور اليوم وتعترم القيام بمهام مع أعضائها، وبلدان ومجالات ترابية، من أجل تسويق ترابي جماعي، والترويج لوجهتها أو قطاعاتها الاقتصادية، وتجسيد الشراكات، من أجل دبلوماسية اقتصادية مشتركة.

وتشغل شبكة أنيميا أيضا على الجاليات من أجل استكشاف الاستثمارات نحو بلدان البحر الأبيض المتوسط. واستمرارا للأشغال السابقة حول الجاليات التي تعتبر معابر للاستثمار، والمبادرة والابتكار بالمتوسط، أشركت أنيميا في برنامج ديا ميد DiaMed منذ 2013 وأعطت الانطلاقة في 2014 (ولمدة سنتين) لبرنامج ميد جنيرايشن MedGeneration، الذي يرمي إلى تعبئة الجاليات الاقتصادية من أجل تنمية البلدان المتوسطية.

## تقديم شبكة ضباط الربط للقطاع الخاص لمجموعة البنك الدولي

جيل كارسيا

برنامج شبكة ضباط الربط للقطاع الخاص  
العلاقات مع الخارج والمقولة - البنك الدولي



والبحث عن المستثمرين. وتواكب المنظمات الدولية الدول النامية، ومنها المغرب. هناك حقا الكثير من الأدوات، لكن :

- ما هي النتائج الحقيقية لهذه المواكبة ؟
- هل ينعكس ذلك بتعزيز للاستثمارات والجادبية ؟

والعمل الإخباري لمؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية والاهتمام المخصص مثلا للتسهيلات الإدارية تتطلب تغييرا للثقافة (من الغموض إلى الشفافية)، والطرق (استعمال تقنيات الإعلام والتواصل). وهذه التطورات طويلة. وليست كل الدول على استعداد لاعتماد ثقافة الشفافية.

وأیضا، إلى أي حد يصل ارتباط الفاعلين الاقتصاديين (أرباب المقاولات الصغيرة جدا والمقاولات الصغيرة والمتوسطة) بالتقنيات العصرية ؟

أليس هناك معايير أخرى، بما فيها معايير لامادية (جودة الحياة) بالنسبة للمستثمرين، وإذا إمكانية اختيارات أخرى ؟

وقد ذكر ممثلو منظمة الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية والبنك الدولي بأن منظمات الأمم المتحدة يشتركون في العمل في الميدان ويتعاون وثيق مع الفاعلين الوطنيين والمحليين. وهذا العمل نافع ويأتي أكله.

ويتعين فعل الكثير لمواكبة هذه التغييرات التي تتطلب مزيدا من الوقت، لكن ستتطور أسرع مع الأجيال الجديدة.

لا تتكون من مستخدمين للبنك الدولي، ولا تحصل على أي تمويل) من طرف منظماتها. وتتدخل شبكة هؤلاء الضباط بفضل اجتماعات موضوعاتية للعمل، وندوات للتكوين، وتقديم تقارير، ومهام بواشنطن أو في الميدان، وكل التظاهرات التي تقتسم فيها المؤسسات المالية مهاراتها ومعلوماتها.

والشبكة تشجع التجارة والاستثمار بالبلاد النامية، باستعمال المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك الدولي.

وقد ذكر ممثل البنك الدولي بأهمية التقاطدقات الاستثمارات بالنسبة لأقطاب التنمية والكتلة الحرجة الضرورية لجلب هذه الاستثمارات الأجنبية بأثر حقيقي على التنمية. وقد أكد بذلك على ضرورة إستراتيجية تسويقية بالنسبة للأقطاب، والبحث الحثيث عن المستثمرين، الذين يفكرون وفق مناخ الأعمال، والبنيات التحتية، ووسائل الاتصال، وتربية وتكوين اليد العاملة، والمخاطر السياسية، والولوج لتمويلات تكميلية... ولكن أيضا باعتبار حجم السوق.

ويتوجب إذا تفعيل إستراتيجية تسويقية واسعة ومجمعة في سوق شمولية، بسوق وطنية، وحتى جهوية، تجمع العديد من الدول، من حجم جذاب بالنسبة للمستثمرين الدوليين المطلوبين كثيرا.

### الاستثمارات الدولية، هل هي فعالة ؟

إن النقاش في الشبكات يطرح سؤال الفعالية في الإنعاش الاقتصادي للمجالات الترابية

إلى ما أبعد من العلاقات والبرامج مع المؤسسات الحكومية ومن أجل تنمية علاقات مع القطاع الخاص والاستجابة لطلبات ميدان الأعمال، خلق البنك الدولي شبكة ضباط الربط للقطاع الخاص.

وقد كانت هذه الشبكة المكونة من المنظمات المهنية التابعة للقطاع الخاص، والتي انطلقت بأوروبا سنة 1999 ويسيرها المكتب الأوروبي للبنك الدولي بباريس، تضم سنة 2013 أكثر من 150 شريكا في 105 بلدا : 67 غرفة تجارية، 42 جمعية لأرباب العمل و46 وكالة لإنعاش الصادرات أو الاستثمارات.

ومنذ 2006، تم تقاسم هذه الشبكة مع مؤسسات مالية أخرى (الشركة المالية العالمية، والبنك الإفريقي للتنمية، والبنك الآسيوي للتنمية، والبنك الإسلامي للتنمية، الخ.)، التي تعتبر بالنسبة إليها أرضية حقيقية للتواصل. وبوصفها ضابط ربط، فإن الشبكة تضطلع بدور :

- إشاعة ولوج المقاولات الخاصة المحلية لهذه الفرص، والخدمات والخبرة التي توفرها مجموعة البنك الدولي ؛
- تسهيل الاتصال بين المقاولات الخاصة المحلية ومجموعة البنك الدولي ؛
- لعب دور موصل لقطاعها الخاص لدى البنك الدولي.

ويعين داخل كل منظمة شريكة الشخص الذي يؤمن الربط مع البنك الدولي. وتعين وتمول شبكات ضباط الربط للقطاع الخاص (التي

# الدبلوماسية الترابية والاقتصادية في خدمة إنعاش الاستثمارات

توفيق بودشيش

وزير مفوض<sup>(1)</sup>

وزارة الشؤون الخارجية والتعاون - المغرب



Royaume du Maroc  
Ministère des Affaires  
Étrangères et de la Coopération

الاقتصادي للجهة. وأظهر ذات التشخيص أن على الجهة الشرقية أن تمنح الأولوية للارتقاء بصورتها، لتصحيح الصورة السلبية نسبياً التي كانت تعكسها على الصعيد الوطني (بُعد، حدود مقفلة، الخ.) ومن جهة أخرى، غياب منظورية على المستوى العالمي.

وهذا الجزء من التراب الوطني الذي كان مجهولاً من لدن أوساط الأعمال الدوليين، وأصحاب القرار والمستثمرين، كان يعيق خلق بيئة ملائمة للاستثمار. والأمر كان يتعلق بقلب المنحيات بالاستناد على الميزات ونقط القوة للجهة :

- القراءة الجغرافية الجديدة النابعة من المبادرة الملكية التي تضع الجهة الشرقية في مركز فضاء اقتصادي أورو متوسطي ؛
- التنوع الجغرافي وتنوع الموارد الطبيعية الملائمة لتنمية أهم القطاعات الاقتصادية (السياحة، الفلاحة، الطاقة والمعادن، الصناعة، الخ.) ؛
- دينامية التنمية الجهوية المتولدة عن المبادرة الملكية ؛
- القرب الثقافي مع إسبانيا، وفرنسا وألمانيا، خاصة بسبب الجالية الكبيرة التي توفر دقات (مالية، وبشرية، وسياحية واستثمارية) ملموسة بالجهة ؛
- ارتباط مع أوروبا، يسهله وجود مطارين دوليين (وجدة والناظور) وميناء بحري منفتح على الواجهة المتوسطية (الناظور).

وعبر الفرص الجديدة التي أحدثتها مؤخرًا اتفاقيات التبادل الحر مع أوروبا، وتركيا، والبلدان العربية (مصر، لبنان، تونس، الأردن) وكذا مع الولايات المتحدة الأمريكية.

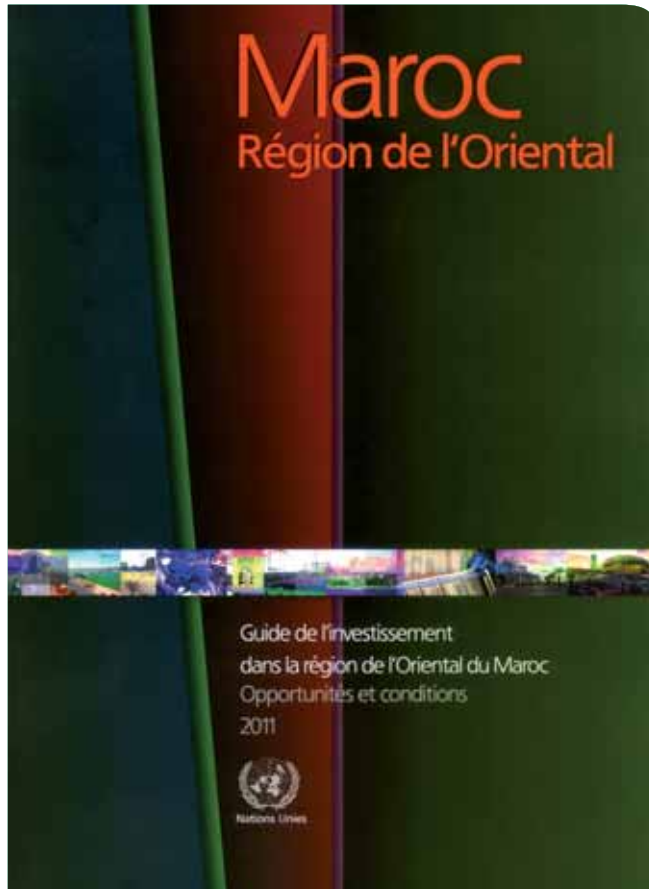
وقد وضعت الوكالة من البداية شراكة مع مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتعاون من أجل إقامة نهج تسويقي ترابي. وقد أفضى ذلك إلى تشخيص ووضع قواعد إستراتيجية للإنعاش

وكالة الجهة الشرقية الشراكات والتشبيكات القائمة للارتقاء بالاستثمارات. وقد شعرت الوكالة منذ إنشائها سنة 2006 بالأهمية التي ينبغي إيلاؤها للعمل الدولي وللإنعاش الاقتصادي، لثلاث أسباب أساسية :

- خدمة مشروع ترابي طموح ومبتكر بالنسبة للجهة، والمتمثل في المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية الرامية إلى تجديد كل جوانب الاقتصاد الجهوي (البنيات التحتية، التنمية القطاعية، التنمية البشرية، الصحة، التربية والتكوين) في سياق خاص (الطابع المغربي للاقتصاد الجهوي الذي يخضع للتقلبات الدبلوماسية، بحدود أرضية مقفلة مع الجزائر المجاورة، وحدود مع جنوب أوروبا غير مستغلة على الوجه الأمثل وتهمين عليها المبادلات الغير مهيكلية، ومجال ترابي ما قبل صحراوي غير مستغل في جنوب الجهة) ؛

- تجاوز الاكراهات الجغرافية بتحويل المعوقات إلى فرص للتنمية، مبنية على الرؤية الملكية لفتح الجهة على فضاء موسع، الفضاء الأورو متوسطي ؛

- الاستفادة من السياق الوطني المناسب جدا نتيجة الاستراتيجيات القطاعية الجديدة (مخطط إقلاع، المخطط الأزرق، الخ.) والهادفة إلى جلب الاستثمارات الخارجية المباشرة



دليل الاستثمار بالجهة الشرقية

## الجلسة 4 / الطاولة المستديرة 1 : استقطاب الاستثمارات المباشرة المشبكة

### شراكة وتشبيك الجهة الشرقية بواسطة التعاون الدولي

متوسطي للموارد والخدمات» بوجدة والذي يعتبر بمثابة «أرضية للتبادل الثقافي والإنعاش الاقتصادي» نحو أوروبا وجنوب البحر الأبيض المتوسط.

هذا إلى جانب دعم التعاون اللامركزي للمجالات الترابية للجهة الشرقية : مساندة التوأمة بين الجهة الشرقية وجهة شامبان-أردين الفرنسية، وبين مدينتي وجدة وليل، وشراكة بين إيكس أون بروفانس ووجدة، وبركان وبربينيان، وفجيج ومدينة ستان في سين سان دوني.

### تشبيك أورو متوسطي :

- مع شبكة أنيما للاستثمار التي مكنت الوكالة من التعريف بالمؤهلات الاقتصادية والاجتماعية للجهة الشرقية لدى شبكة وكالات إنعاش الاستثمارات لحوض الأبيض المتوسط ؛
- مع شبكة أورادا التي تجمع وكالات التنمية الجهوية للبلدان الأعضاء للاتحاد الأوروبي والدول التي تستفيد من وضع متقدم، كما هو الحال بالنسبة للمغرب.

### الدبلوماسية الترابية ودبلوماسية الأعمال في خدمة الإنعاش الاقتصادي للجهة الشرقية

في الختام، شكل التشبيك إحدى المكونات الرئيسية للتعاون الدولي الذي قامت به الوكالة. وهذه الدبلوماسية المنفذة بالتعاون مع الإدارات الوصية (وزارة الشؤون الخارجية، ووزارة الداخلية، ووزارة الصناعة)، أخذت شكل «دبلوماسية ترابية» موجهة نحو إنعاش الجهة على الصعيد الدولي.

وقد استكملت بـ «دبلوماسية أعمال» عبر المشاركة المنتظمة للوكالة في أحداث ذات طابع اقتصادي، مثل «المغرب -فرنسا» - وهي عملية للترويج للمغرب بفرنسا، نظمت من طرف سفارة المغرب بباريس - وملتقيات منظمة من طرف شبكات الجالية، مثل «اتفاقية فرنسا-المغرب الكبير» (فرنسا) و«منتدى المغرب-ألمانيا» (فرانكفورت) ومعارض للتصدير class export، الخ.

لتراث اليونسكو، وهي مرحلة أساسية للترشح للتصنيف ؛

- المشروع المذكور في ما سبق مكن، مع منظمة الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية، من تشبيك مع الجمعية الدولية لوكالات إنعاش الاستثمار ؛
- مشروع هجرة وتنمية الجهة الشرقية، مع وكالة التعاون الألماني، والممول بنسبة كبيرة من طرف الاتحاد الأوروبي، مكن من تطوير مخطط عمل لإنعاش استثمارات المهاجرين في الجهة.



### تشبيك ترابي

وقد أنجز مشروع للتوأمة المؤسساتية وتم استكماله سنة 2010 في إطار برنامج دعم اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. وبفضل هذا البرنامج، استفادت الوكالة من توأمة مؤسساتية مع الوكالة الأندلسية للتنمية، التي تم اختيارها على إثر طلب عروض دولي.

وقد تمثل المشروع الذي اختارته الوكالة في إطار هذه التوأمة في تنمية الأدوات المفاهيمية والعملية التي تمكن من إنعاش مؤهلات الجهة في إطار الفرص التي يوفرها اتفاق الشراكة وأداة السياسة الجديدة للجوار. وقد أفضى هذا الاتفاق بالأساس إلى إحداث «مركز أورو

بغاية تجديد الصورة وتعزيز المنظورية الدولية للجهة، فإن عمل الوكالة على صعيد التعاون الدولي كان مرتبطا بشكل وثيق بأهداف الإنعاش الاقتصادي، بتنمية شراكات تقنية ومالية مع أهم المؤسسات الدولية وتشبيكات على الصعيد الدولي.

### مشاريع مشبكة

تم عقد العديد من الشراكات مع مؤسسات دولية للارتقاء بقطاعات أو بمشاريع مثل :

- مشروع التنمية المحلية المندمجة للجهة الشرقية، بمشاركة برنامج الأمم المتحدة للتنمية والذي يرمي إلى تفعيل برنامج مدمج للجهة الشرقية ؛

- مشروع مع منظمة الأمم المتحدة للطفولة، يهدف إلى إنعاش أعمال التعاون لفائدة الطفولة في الوسط القروي بالجهة الشرقية (وقد مكن من إنشاء 30 مركز للتعليم الأولي بالوسط القروي بأقاليم جرادة وتاوريرت وفجيج، وثلاث مراكز للاستقبال والولادة - دار الأمومة - و24

تعاضدية جماعية للتكفل بالمصاريف الصحية ؛

- برنامج لتنمية المنتجات المحلية مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ووزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الجديدة، غايتها دعم وتعزيز قدرات المنتجين المحليين (تعاونيات، جمعية منتجين، مصدرين فرادى، الخ.) لتنمية المنتجات المحلية، التي تم تحديد العديد منها (منتجات زراعية ومن الصناعة التقليدية) لتستفيد من البرنامج (وضع علامة، رفع القيمة المضافة، دعم التصدير، الخ.) ؛

- حملة للتحسيس والترويج تقوم بها الوكالة بالتعاون مع اليونسكو، لتصنيف المدينة الواحة فجيج في التراث العالمي للإنسانية، مع ملتقى حول التراث المادي واللامادي الذي انعقد في مارس 2010 بمقر اليونسكو بباريس، والذي تم بعده تسجيل فجيج في قائمة أولية

## الجلسة 4 / الطاولة المستديرة 2 : الاستناد على شبكات الجاليات والمجتمعات الترابية

### مساهمات الجاليات في التنمية الاقتصادية

عمر أكوديم  
نائب رئيس  
مقاولو المغرب - فرنسا / المغرب



صندوقا مخصصا لإنعاش استثماراتهم: «مغاربة العالم للاستثمار». وهذا الصندوق بمبلغ 100 مليون درهم، يُمول بمشاركة البنوك مشاريع إحداث وتوسيع مقاولات المغربية المقيمين بالخارج. وهذه الآلية، التي انطلقت في 2009، مكنت من انجاز 21 مشروعا بمجموع استثمارات بلغت 140 مليون درهم ومن إحداث 270 عمل مباشر.

ومع برنامج مغرب كوم، وضعت الوزارة المكلفة بالجالية المقيمة بالخارج أرضية الكترونية تستهدف الجالية المغربية المهاجرة المؤهلة. وتنتشر نفس الأرضية المعلومات المتعلقة ب:

- المخططات والبرامج الوطنية المفعلة بالمغرب ؛
- فرص الأعمال والاستثمار ؛



إخبار وتكوين متنقل لعاملات مهاجرات مغربيات من أجل إنشاء مقاولات صغيرة جدا ومقاولات صغيرة ومتوسطة

**لتقدير** طاقة الجالية على المشاركة في التنمية الاقتصادية للمغرب عن طريق الاستثمار، ينبغي التعرف على مكوناتها. أكثر من 3 مليون مغربي يعيشون اليوم بالخارج : عمال، أطر، مقاولون، طلبة، الخ. وثالث هذه الجالية مستقر بفرنسا.

ومنذ 1980، أصبحت الهجرة تهم حصة متزايدة من الأشخاص المؤهلين (طلبة، مهندسون، الخ). وأبناء المهاجرين هم عموما مؤهلون أكثر من آبائهم. وحسب المعهد الوطني للدراسات الديمغرافية الفرنسي، فإن:

- 25% من الأشخاص من أصل مغربي و31% من أبناء المغربية هم حاصلون على شواهد جامعية ؛
- 36% من أبناء المغربية ينتمون إلى هذه الفئة السوسيو مهنية الوسيطة أو العليا.

واليوم، فإن هذه الجالية لها صفات جد متنوعة وترغب في موقع في النسيج الاجتماعي في مستوى انتظاراتها. وتدفعها الأزمة في أوروبا إلى التوجه نحو المغرب، الذي يتوفر على العديد من الميزات والفرص في مجال الاستثمار. وهي ترغب أيضا أكثر فأكثر، في المشاركة في تنمية بلدها الأصلي، ناهيك عن الجهود الكبرى التي تبذل لاستقبالها وتحسين مناخ الأعمال.

وعلى سبيل المثال، ومن أجل تشجيع المغربية المقيمين بالخارج الحاملين لمشاريع والراغبين في الاستثمار في المغرب، وضعت الحكومة



كفاءات شابة مغربية بالخارج : تعبئة من أجل الوطن



## الجلسة 4 / الطاولة المستديرة 2 : الاستناد على شبكات الجاليات والمجتمعات الترابية

سنة 1999، تساهم في التنمية الاقتصادية  
بالمغرب بتفعيل 3 روافع أساسية :

- تشجيع المغاربة المقيمين بالخارج أو  
الأشخاص المرتبطين بقوة بالمغرب على خلق  
مقاولتهم بالمغرب ؛
- التعريف بإحداث المقاولة بالمغرب وبالأخبار  
الاقتصادية المتعلقة بالمغرب ؛
- إقامة تكامل بين المقاولات القائمة بالمغرب  
والكفاءات المغربية بالخارج.

ومقاولو المغرب التي توجد قاعدتها في باريس  
ولندن هي اليوم أكبر شبكة للأطر العليا والطلبة  
المغاربة بأوروبا، بأزيد من 10 000 عضو  
موزعين على القارة الأوروبية. وهي تواكب  
أعضائها من أجل إنضاج أفكار خلق المقاولات  
بالمغرب ومساعدتهم على تجسيد مشاريعهم،  
بربط الاتصال مع شركاء مستثمرين وبدعمهم  
في تمويل مبادراتهم.  
تعمل الشبكة أيضا في اتجاه المقاولات  
المغربية من أجل توفير :

- منظورية أفضل حول تطلعات الطلبة، وكذا  
الأطر العليا المغربية المقيمة بالخارج ؛
- إمكانية تقديم الأنشطة وفرص الشغل التي  
توفرها.

وتشمل أنشطة هذه الشبكة أبحاثا، وندوات،  
ومحاضرات، وأحداثا، وأيضا برنامج «معبر  
المغرب - Tremplin Maroc»، الذي حدد  
كهدف السماح لمقاولين شباب من تحويل  
أفكارهم لخلق مقاولات بالمغرب إلى مشروع  
حقيقي.

وهكذا، فإن الجمعية تمنح سنويا مجانا إلى  
حوالي عشرة مقاولين شباب تكوينا وتوجيها  
على المقاس، ثم تربطهم بأطراف بوسعها أن  
تسمح لهم بتجسيد مشروعهم.



إياج في 9 أكتوبر 2010 : إحداث شبكة للكفاءات المغربية ببلجيكا.  
في الصورة، اجتماع يترأسه سعادة سفير المغرب ببلجيكا السيد سمير الظهر

- برنامج تعبئة الكفاءات الذي تطوره الوزارة  
مع مختلف الفاعلين الوطنيين، وبلدان  
الاستقبال وشبكات الكفاءات.
- إن الصعوبات العملية تترك أثرا سلبيا  
وإحباطا لدى المغاربة المهاجرين الذين  
يحملون مشاريع والذين عليهم أن يظهروا  
قدرة كبيرة على التكيف وتشكيل شبكة قوية  
قبل الانطلاق. والعديد من الشبكات ببلدان  
الهجرة تجمع وتآزر أعضائها، وخاصة حاملي  
المشاريع الراغبين في الاستثمار في بلدانهم  
الأصلي. وشبكة مقاولو المغرب، التي أنشئت



عديد من الكفاءات الفكرية المغربية

# مهاجرون فاعلون في تنمية المجالات الترابية

جاك ولد أوديا

رئيس

جمعية هجرة وتنمية - فرنسا



• التراب المحلي هو الفضاء المناسب بالنسبة للمغاربة المقيمين بالخارج الراغبين في الاستثمار وبالنسبة للفاعلين الذين يصاحبونهم في مساعيهم. ففي هذا المستوى بالضبط، تتخذ قرارات الاستثمار وللجماعات المحلية (على الأقل بالمغرب) دور متزايد في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية ؛

• يتدخل المهاجرون المستثمرون بواسطة مشاريع جماعية تحملها جمعيات مهاجرين وبمشاريع اقتصادية فردية، مثلا بالاستثمار في بعض الأنشطة (السياحة، الفلاحة، تجارة المنتجات المحلية، اكتراء أراضي فلاحية، يمتلكها مهاجرون لا يستطيعون استغلالها، الخ) ؛

• جاذبية التراب حاسمة وتبنى على رؤية إستراتيجية واضحة تدعمها السلطات العمومية وتلتزم بإعداد الميدان (البنيات التحتية، الموارد البشرية)، كما تقوم بذلك مثلا وكالة الجهة الشرقية، ما يفترض إنتاج معلومات ذات جودة حول المؤهلات الاقتصادية للجهة وحول آليات الدعم المتوفرة للمهاجرين المستثمرين (وهذه المعلومة تتكون أولا محليا بالمغرب وتشاع بعد ذلك ببلد الاستقبال لدى المهاجرين المرشحين للاستثمار) ؛

• تتدخل سلسلة الفاعلين من جديد بالمغرب، لأن المواكبة الفردية للمرشحين للاستثمار في بلد الاستقبال وبالمغرب ؛

• مشاركة المهاجرين في المشاورات المحلية تخلق ثقة بين المهاجرين المستثمرين والسلطات المحلية بالمغرب.

وتتدخل هجرة وتنمية اليوم في ما يتعلق بالبنيات القروية والبيئة، ودعم المشاريع الاقتصادية التي تضطلع بها النساء وبالنسبة المدرة للدخل (منتجات زراعية، وسياحة قروية)، وعمليات في مجال تربية الشباب. ويعتبر تكوين الفاعلين (منتخبين، وأطر الجمعيات القروية، والإدارات المحلية، والمتعاونون) محورا آخر أساسيا.

كما أن هناك مشاريع أخرى تهم التعبئة، والمساعدة في هيكلة المهاجرين بفرنسا وإنجاز مشاريع للتنمية المشتركة بالمغرب، في نهج شامل لتعزيز قدرات الجمعيات النابعة من الهجرة. وتأمل هجرة وتنمية بأن مسلسل منح احترافية للجمعيات تواكبه دينامية للشبكة، مع إحداث أقطاب جهوية للكفاءات في المكان الذي لا يمكن أن تتدخل فيه مباشرة وبصورة مستمرة. ويتجلى الهدف بالنسبة لهجرة وتنمية وجمعياتها الشريكة في تسهيل تقاسم التجارب، وتوحيد الوسائل التقنية والبشرية والولوج لمصادر تمويل جديدة.

وضمن مقاربة شمولية ، يساهم المهاجرون في تنمية مجالهم الترابي الأصلي بدعم برامج حول الممتلكات المشتركة (الكهرباء، الماء، المدرسة، الصحة، الطرق) وحول الاقتصاد (الفلاحة، الصناعة التقليدية، السياحة القروية).

## التراب المحلي هو الفضاء المناسب

لقد مكن اكتساب التجارب من إدراك بعض الدروس :

**تسمح** خبرة المنظمة غير الحكومية هجرة وتنمية، والتي تنشط منذ 27 سنة في سوس-ماسة-درعة (ومنذ سنة بالجهة الشرقية) بملاحظتين :

- يمكن للمهاجرين أن يكونوا فاعلين في التنمية في جهتهم الأصلية ؛
- التراب هو الفضاء الملائم لتدخل المهاجرين.

## المهاجرون، فاعلون في تنمية المجالات الترابية

هجرة وتنمية أحدثت بفرنسا سنة 1986 من طرف مهاجرين مغاربة من أجل تنمية جهتهم الأصلية بالمغرب (الأطلس والأطلس الصغير) والمساعدة في الاندماج بفرنسا وتسهيل المبادلات بين صفتي البحر الأبيض المتوسط. وتتميز غالبية الجهات الكبرى للهجرة بجنوب وشرق المتوسط بالفقر والجفاف ومؤسسات قروية لسد الرمق : ولم تكن تمنح لأطفالها إلا الهجرة الداخلية أو الدولية. ومع ذلك يظل المهاجرون مرتبطين جيدا بأرضهم وثقافتهم.

وقد همت الأعمال الأولى البنيات التحتية، ثم برنامجا للتنمية القروية المندمجة. وتم القيام بأنشطة لمساندة الأنشطة الاقتصادية بعد ذلك: مساعدة الفلاحين ومساعدة برنامج للسياحة القروية التضامنية، المبنية على استثمار المهاجرين في ماوي قروية مقامة في مسقط رأسهم.

## الجلسة 4 / الطاولة المستديرة 2 : الاستناد على شبكات الجاليات والمجتمعات الترابية

### شبكة «إكس الدولية» للخبراء الدوليين من أجل التنمية الاقتصادية

ميخال كويتيمور  
مدير - بعثة التنمية السياحية والدولية  
بلدية إكس أون بروفانس - فرنسا



المجالات الترابية الشريكة. وقد استفادت هذه الشبكة من تمويل أوروبي لنشره خلال سنتين. وفي أكتوبر 2013، اجتمع للمرة السادسة المنتخبون والتقنيون الجماعيون للمدن الشريكة، من أجل التحوار حول الممارسات الجيدة والتفكير في وضع مشاريع ملموسة، وخاصة حول العلاقات الدولية للمجتمعات المحلية في التنمية الاقتصادية لترابها.

ويغذي هذا الموضوع أشغال لجنة قيادة تنشطه بلدية إكس أون بروفانس، والتي تشرك الجامعة وعالم الاقتصاد من أجل تحديد مشترك للأعمال التي من شأنها دعم النشاط الاقتصادي ومواكبة نموها على الصعيد العالمي.

كما وضع سنة 2007 موقع مشترك مخصص للنشاط الدولي. وهو يجمع الفاعلين المهنيين المتواجدين على تراب بلدية إكس أون بروفانس، من أجل التواصل فيما بينهم وتبادل وتطوير شراكات.

ومنذ 1998، تربط اتفاقية للتعاون اللامركزي إكس أون بروفانس والمجموعة الحضرية لوجدة، من أجل مبادلات جمعوية، وثقافية وجامعية، ومؤسساتية وتقنية في عدة ميادين (الممرور، التعمير، الماء والبيئة) ومشاريع حول

لم يفت هذه الجلسة التعرض للسياسات الدولية التي تقوم بها المدن وتنمية علاقات التعاون اللامركزي مع مدن ومجالات ترابية للعديد من البلدان، في إطار رغبة تضامنية مع الدول النامية.



إكس أون بروفانس تجمع بين تراث مصان وهندسة مستقبلية



الأحياء الجديدة السكنية تستقبل النمو الحضري

الحكامة المحلية. وقد وضعت بلدية إكس أون بروفانس منذ سنوات عديدة «شبكة خبراء»، تجمع فاعلين عموميين وخواص لمختلف

وإلى جانب موثيق الصداقة، واتفاقيات توأمة وشراكة مع العديد من المدن والبلدان، طورت بلدية إكس أون بروفانس هي أيضا سياسة مكثفة للعمل الدولي، من أجل تحقيق آثار ايجابية في مجال جاذبية التراب، والالتزام المواطن، وإشراك الشباب، ومواكبة المقاولات، والمبادلات بين المعتملين الاقتصاديين، والجامعيين والثقافيين. وتكمن الرهانات الثلاثة لهذا العمل الدولي في :

- جاذبية التراب ؛
- انفتاح التراب على الخارج ؛
- تنشيط التراب.

# تقديم مؤسسة إنشاء المقاولات وعرض لمغاربة العالم

عبد الحق مرسللي

الكاتب العام

مؤسسة إنشاء المقاولات - مجموعة البنك الشعبي - المغرب



وعلى دراية بالمستجدات حول مخططات التنمية الجهوية ومندمجين بشكل كاف لدى المعتملين الاقتصاديين الوطنيين والجهويين. وتستند المؤسسة أيضا على شبكة الشركاء الوطنيين (اللجان الجهوية لإنشاء المقاولات، اللجان الجهوية للاستثمار لمغاربة العالم) وعلى الشبكات والبرامج الدولية (ديا ميد، مقاولو المغرب، الخ).

## الخصيلة والانجازات

لقد أحدثت مغاربة العالم بالتالي أكثر من 200 مقاولة بين 2009 و2012 وأزيد من 1 000 فرصة عمل. ويمثل ذلك 212 مليار درهم من الاستثمارات، أكثر من نصفها ممول من طرف هؤلاء المقاولين.

والمغرب الذي يعرف تحولا هاما في عدة ميادين، تعزز بالعديد من الاستراتيجيات القطاعية وأعطى الانطلاقة لمشاريع مهمة للبنيات التحتية والتهيئة. ولذا، فإن المغرب، على غرار دول أخرى في جنوب المتوسط، يحتاج إلى استثمارات وكفاءات من مستوى عال. وقد تم بذل جهود، من جهة، من أجل إخبار أحسن للمستثمرين المحتملين - وإذا المزيد من الشفافية والثقة -، ومن جهة أخرى، من أجل مواكبة مالية وإدارية على المقاس. وهذه التطورات ساهمت في تحسن واضح لمناخ الأعمال، من شأنه أن يعود بالفائدة على تنمية البلاد والمجالات الترابية.

المستثمرين مغاربة العالم، بالمغرب وفي بلدان الاستقبال، طوال مختلف مراحل مشروعهم :

• في مرحلة ما قبل الاستثمار، حيث طورت المؤسسة مجموعة من الخدمات للإعلام حول البيئة الأعمال وفرص الاستثمار، والإطار الماكرو اقتصادي للمغرب، والبنيات التحتية، والتدابير التحفيزية للاستثمار وعروض المواكبة ؛

• أثناء الاستثمار، حول الإجراءات الضرورية، ووسائل التمويل، والتدابير الضريبية والمحاسبية، والأنظمة الجمركية ونظام الصرف وكذا حول إنعاش الشغل ؛

• في مرحلة ما بعد الاستثمار، تقوم المؤسسة بعمل ربط الصلات، والمواكبة في تمويل دورة الاستغلال ثم في تمديد النشاط، وتصديق المنتجات والخدمات، وحماية العلامات وبراءات الاختراع، الخ.

وتصاحب المؤسسة بعد ذلك المستثمرين في انجاز المشروع، سواء على مستوى إعداد الملف، والإجراءات والتراخيص الإدارية والإعفاءات، أو في مرحلة الاستثمار، لمدة 3 إلى 6 أشهر، مع تخطيط وتتبع الاستثمار المادي. وتتواصل المواكبة عند انطلاق النشاط، لمدة 6 أشهر، مع مسلسل تنظيم وإدماج في الشبكات المهنية للنشاط.

وتساعد شبكة من المكاتب الجهوية لمؤسسة إنشاء المقاولات في استقبال، وإخبار وتوجيه مستثمرين من مغاربة العالم عند وصولهم إلى المغرب، من طرف أطر جد مؤهلة ومتخصصة

إنشاء المقاولات، جمعية غير ربحية تعمل على إشاعة ثقافة

المبادرة لدى حاملي المشاريع، وإنعاش وتسهيل الاستثمارات على الصعيدين الجهوي والوطني، والولوج إلى التمويل بالنسبة لحاملي المشاريع المرفقة واستدامة المقاولات المستفيدة من خدماتها. وتتدخل المؤسسة سواء لفائدة زبائن محليين مغاربة أو لصالح مغاربة العالم الذين يستثمرون في القطاعات التقليدية لكن أيضا في التكنولوجيات الدقيقة، والطاقات المتجددة، والأنشطة المرحلة، وصناعة الطيران. ولهؤلاء المغاربة صفات مختلفة :

• حاملي مشاريع استثمارية فردية من لدن جامعيين، ومهندسين، وخبراء في قطاعات ذات مؤهلات قوية وطابع تكنولوجي متميز ؛

• حاملي مشاريع الاستثمارات الفردية، وعمال بالخارج يتوفرون على خبرة مهنية مقنعة ومستوى أكاديمي متوسط ؛

• مستثمرين نجحوا في نشاط في قطاعات مستهدفة ببلدان الاستقبال وراغبين في دراسة فردية لفرص جديدة للاستثمار بالمغرب، وخلق فروع أو إعطاء الانطلاقة لأنشطة جديدة ؛

• حاملي رساميل و/أو كفاءات ومهارات، ومهتمين، كمجموعة، بالاستثمار في قطاعات مستهدفة بالمغرب.

وتسمح العديد من الآليات بمواكبة المستثمرين. وحزمة المساعدة على الاستثمار (Pack Assist/Invest) تخبر وتوجه



إيمانويل موتاري  
المنوب العام  
شبكة أنيما للاستثمار  
فرنسا

## أهم الاستنتاجات والخلاصات

محمد المباركي  
مدير عام  
وكالة الجهة الشرقية  
المغرب



مستندة على واقع ملموس على جميع الفاعلين، أن يحملوه، ليظهر كوعد صادق للمستثمر، ومتقاسم لكونه تم التشاور بخصوصه.

### مقاربات لإنعاش الاستثمارات بين المجالات الترابية

- يمكن لشبكات الوكالات أن تساهم في وضع دبلوماسية اقتصادية بين المجالات الترابية مع شراكات بمثابة روافع لتحسين النتائج من أجل جاذبية متزايدة ؛
- تعتبر ندوات ومجموعات عمل أكثر موضوعاتية مرغوبة حول الاستراتيجيات المحلية، وخاصة بالنظر إلى تموقع البحر الأبيض المتوسط على السلاسل الأساسية (الطاقات المتجددة، النقل، اللوجستيك، الخ) ؛
- اللقاءات بين المقاولات بوسعها أن تخلق شراكات سابقة للاستثمارات، وهي إحدى فوائد أرضية التوفيق [www.b2match-eu/euomed](http://www.b2match-eu/euomed) التي طورتها أنيما، مع فكرة مضاعفة الارتباطات القطاعية من أجل شراكات مبتكرة ومستدامة.

### من أجل مقارنة من أسفل إلى أعلى

- هذا أمر واقع بالمغرب بفضل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية والعمل الذي يتم على صعيد الصحة أو التربية ؛
- المخططات الوطنية الكبرى تأتي من الأعلى إلى الأسفل، لكن وزن الكفاءات التي تأكدت في الميدان تتزايد، مع فرص مرافقة.

ضريبية، مساهمات عينية، مساعدة ومشورة)، ومنها أدوات للتمويل ؛

• تُطور الشبكات المتعددة (من خبراء ومقاولات، ومن الجالية، والمواطنين والدوليين)، ربطا في

### الذكرى العاشرة للمبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية

- 10 سنوات لإعداد وتفعيل إستراتيجية تنمية الجهة الشرقية هي مدة قصيرة أصبحت ممكنة بفضل المنهج العلمي للمبادرة الملكية ؛
- لقد مكنت من إتقائية السياسات ومن تدويرها في إستراتيجية موحدة، بواسطة عمل مشترك للمؤسسات، والإدارات والمجتمع المدني، وكل منها يحتفظ بصلاحياته ؛
- المبادرة الملكية هي أيضا منهج للذكاء الاقتصادي، والذكاء الترابي، في سياق شمولي حيث التصنيع لا مناص منه من أجل التنمية ولكن مبني على امتيازات مقارنة، وبالتالي رشيدة وواقعية ؛
- القطاعات تحتاج للدولة والجهة الشرقية تدرج منهجها في التنمية المشتركة والحوار بين القطاعين العمومي والخاص، والذي ولد فرصا جديدة، كاللوجستيك.

- الإنعاش، لينتج أحيانا أعمالا وتنمية، وهي تستعمل كأدوات لإنعاش وتقاسم التجارب لكن بإمكانها أن تكون أكثر عملياتية بالنسبة لاستكشاف المستثمرين ؛
- صورة تراب معين هي مسألة جماعية

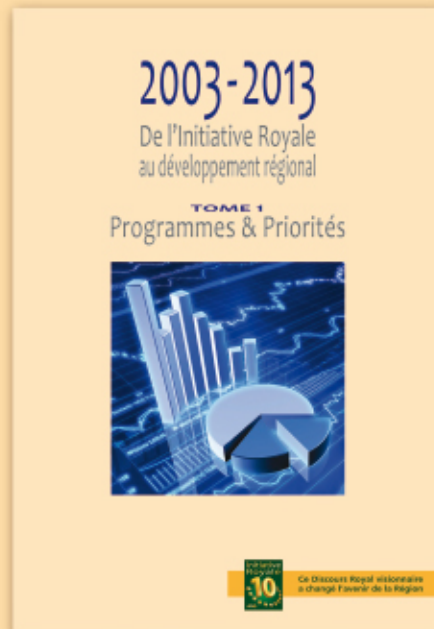
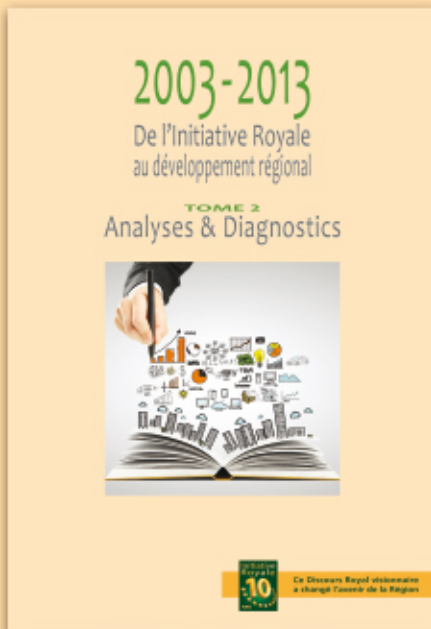
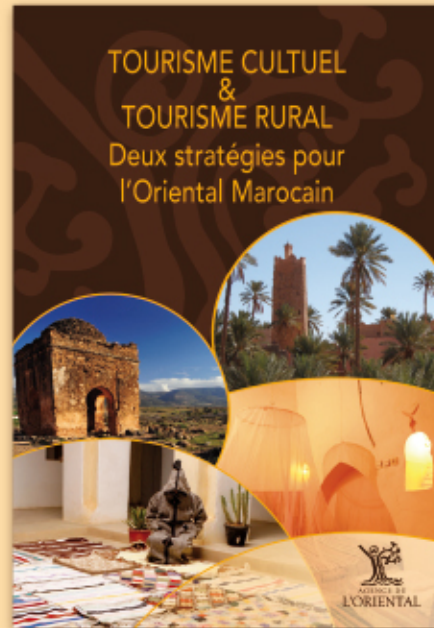
### الدروس التقنيّة

- تعتبر الاستثمارات العمومية محفزات للتنمية والاستثمارات الخارجية المباشرة، وخاصة في البنيات التحتية والأحداث العالمية الكبرى، التي تعد مسرعات حقيقية تغير الصورة و/أو وضع تراب معين، خاصة إذا اندرجت في إستراتيجية تديم الآثار الناتجة ؛
- تعتبر المناطق والحظائر الصناعية وكذا المجمعات منتجات واعدة وتساهم في منظورية تراب معين وفي الثقة (ضمان دعم الدولة والمخططات القطاعية المشتركة) ؛
- يرتقب دور الدولة في مجال تدبير التوازن بين المجالات الترابية، وإحداث الشغل والولوج إلى العقار بالخصوص، في حين أن على المقاولات أن تتدرج في الآليات المسرعة ؛
- إن عوامل النجاح مختلفة، لكن يمكن أن نذكر كفاءات عمومية من المستوى الرفيع (قدرات لربح المنافسات الدولية حول الأحداث الكبرى، مثلا)، وتفاعل جيد بين المستويين الجهوي والوطني (البنيات التحتية، التمويلات،...)، لكي تتدرج الجهات في سياسات الدولة وتستفيد منها، وشمولية (السكان، المجتمع المدني، القطاع الخاص) بواسطة الإخبار، والتشاور والتوزيع العادل للانعكاسات، وأخيرا، دور فاعل للقطاع الخاص في استراتيجيات التنمية ؛

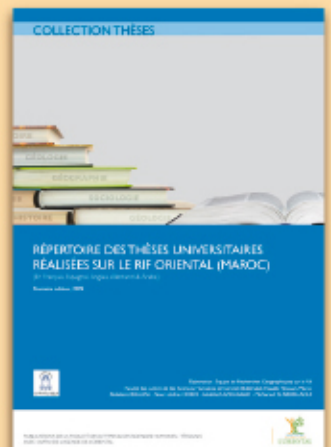
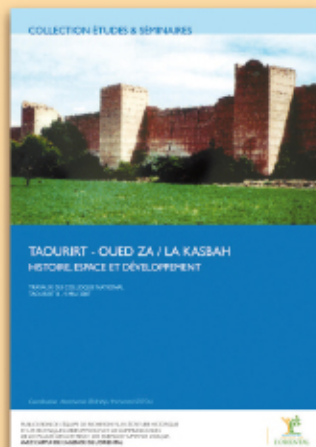
- تركز وكالات التنمية أكثر فأكثر على الزبون، مع أهداف مرقمة ومقاربات تجارية دائما أكثر على المقاس لتحقيق نتائج على المدى القصير، مع تقييمات وتحفيزات (منح، قروض

ORIENTAL .MA مع إصدارات

تساهم وكالة الجهة الشرقية  
في تكوين وتداول المعرفة



آخر الإصدارات في سلسلة دراسات



تساهم  
وكالة  
الجهة  
الشرقية  
في  
تكوين  
وتداول  
المعرفة

