



1



2

## مقدمة عامة

01



PR1-E4-V0 02

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

3

## السياق العام

"...لذلك، نعتبر أن مستوى التنمية المحلية، هو المرأة التي تعكس بصدق، مدى تقدم المغرب الصاعد والمتضامن، الذي نعمل جميعا على ترسيخ مكائته. فالعدالة الاجتماعية، ومحاربة الفوارق المجالية، ليست مجرد شعار فارغ، أو أولوية مرحلية، قد تتراجع أهميتها حسب الظروف؛ وإنما نعتبرها توجهها استراتيجيا، يجب على جميع الفاعلين الالتزام به، ورهانا مصيريا، ينبغي أن يحكم مختلف السياسات التنموية. لذا، فإن توجه المغرب الصاعد، من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية والمجالية، يتطلب اليوم، تعبئة جميع طاقاته. فالتحول الكبير، الذي نسعى إلى تحقيقه على مستوى التنمية الترابية، يتطلب تغييرا ملموسا في العقلية، وفي طريقة العمل، وترسيخا حقيقيا لثقافة النتائج؛ وذلك بناء على معطيات ميدانية دقيقة، وباستعمال التكنولوجيات الرقمية..."



مقتطف من خطاب صاحب الجلالة الملك محمد السادس بمناسبة افتتاح اجورة الأولى من السنة التشريعية الخامسة من الولاية التشريعية الحادية عشرة - أكتوبر 2025

PR1-E4-V0 03

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

4

## السياق العام

المرسوم 2.22.475 الصادر في 2 نونبر 2023  
بتحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية  
الجهوية وتتبعه وتحيينه وتقييمه

### المادة 17

يقوم رئيس مجلس الجهة بإعداد تقرير سنوي حول  
تقييم تنفيذ برنامج التنمية الجهوية.

ويتضمن هذا التقرير، على وجه الخصوص، البيانات التالية:

- نسبة إنجاز المشاريع المرمجة في برنامج التنمية الجهوية ومؤشرات قياس نجاعة الأداء المرتبطة بها؛
- الإمكانيات المادية المرصودة لإنجاز المشاريع، وعند الاقتضاء، الإكراهات التي قد تحول دون إنجازها، مع اقتراح الحلول الكفيلة بتذليلها؛
- نسبة الأداء من الاعتمادات المخصصة لإنجاز المشاريع المدرجة في برنامج التنمية الجهوية.



PR1-E4-V0

04

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

5

يشكل هذا التقرير السنوي أداة استراتيجية أساسية تمكن مجلس  
الجهة وشركائه من تتبع مستوى تنفيذ مشاريع برنامج التنمية  
الجهوية. ويتيح هذا التقرير قراءة دقيقة لمؤشرات التقدم، وتحديد  
مواطن القوة ومجالات التحسين، واتخاذ القرارات المبنية على  
المعطيات قصد ضمان نجاعة المشاريع، وترشيد الموارد المالية،  
وتحقيق العدالة المجالية وتخافؤ الفرص داخل الجهة. كما يشكل  
آلية للحكامنة الجيدة والشفافية، ويعزز ثقافة التقييم المستمر  
لتحسين أثر المشاريع على الساكنة والتنمية الترابية المستدامة.  
كما يتماشى أيضا مع حرص مجلس الجهة على تفعيل التزاماته في  
إطار برنامج العمل لمبادرة الشراكة من أجل الحكومة المنفتحة (OGP)  
وتوجهاتها المتعلقة بتسيخ مبادئ الانفتاح والشفافية والحق في  
الولوج إلى المعلومة.

## الهدف من التقرير

PR1-E4-V0

05

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

6

## التقييم والتتبع السنوي العام لإنجاز برنامج التنمية الجوية -2025

# 02



PR1-E4-V0 **06**

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

7

### تتبع برنامج التنمية الجوية

**01** المحور الأول: تنمية اقتصادية شاملة وخلق الثروة:  
6 محاور فرعية، 13 برامج، 82 مشروع، التكلفة: 9,43 مليار درهم

**02** المحور الثاني: عدالة مجالية وإدماج اجتماعي:  
6 محاور فرعية، 14 برنامج، 64 مشروع، التكلفة: 6,20 مليار درهم

**03** المحور الثالث: إشعاع الثقافي وتهيئة التراث:  
2 محاور فرعية، 7 برامج، 24 مشروع، التكلفة: 407,8 مليون درهم

**04** المحور الرابع: تنمية مستدامة دامج ومندمجة:  
65 محاور فرعية، 12 برنامج، 54 مشروع، التكلفة: 3,75 مليار درهم

**05** المحور الخامس: الحكامة والتعاون والتسويق الترابي:  
5 محاور فرعية، 7 برامج، 9 مشاريع، التكلفة: 64,5 مليون درهم

53 برنامج  
233 مشروع  
التكلفة الإجمالية  
19,85 مليار درهم  
مساهمة الجهة  
6,78 مليار درهم

PR1-E4-V0 **07**

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

8

## تتبع برنامج التنمية الجهوية

عرض محفظة المشاريع



\* تم إبرام 519 اتفاقية، من بينها 310 اتفاقيات تخص مشاريع برنامج التنمية الجهوية، 70 اتفاقية في قطاع دعم المقاولات في إطار صندوق الشمال لدعم الاستثمار "تورديف"، و139 اتفاقية في المجال الثقافي موقعة مع الجمعيات الفاعلة في التنشيط الثقافي.

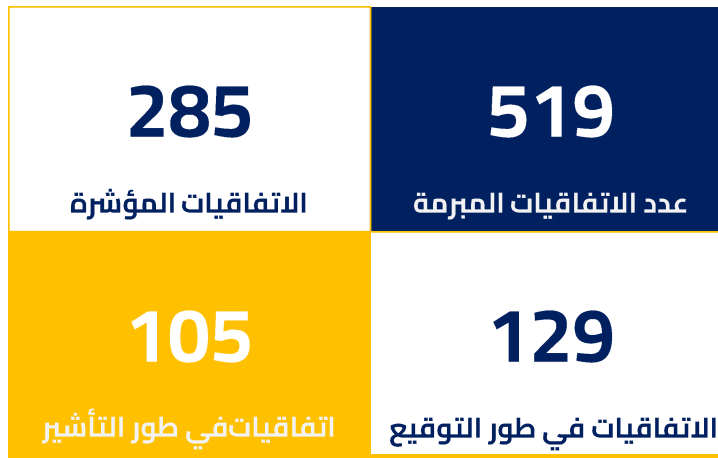
PR1-E4-V0 08

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

9

## تتبع برنامج التنمية الجهوية

توزيع أوضاع الاتفاقيات المرتبطة بالمشاريع

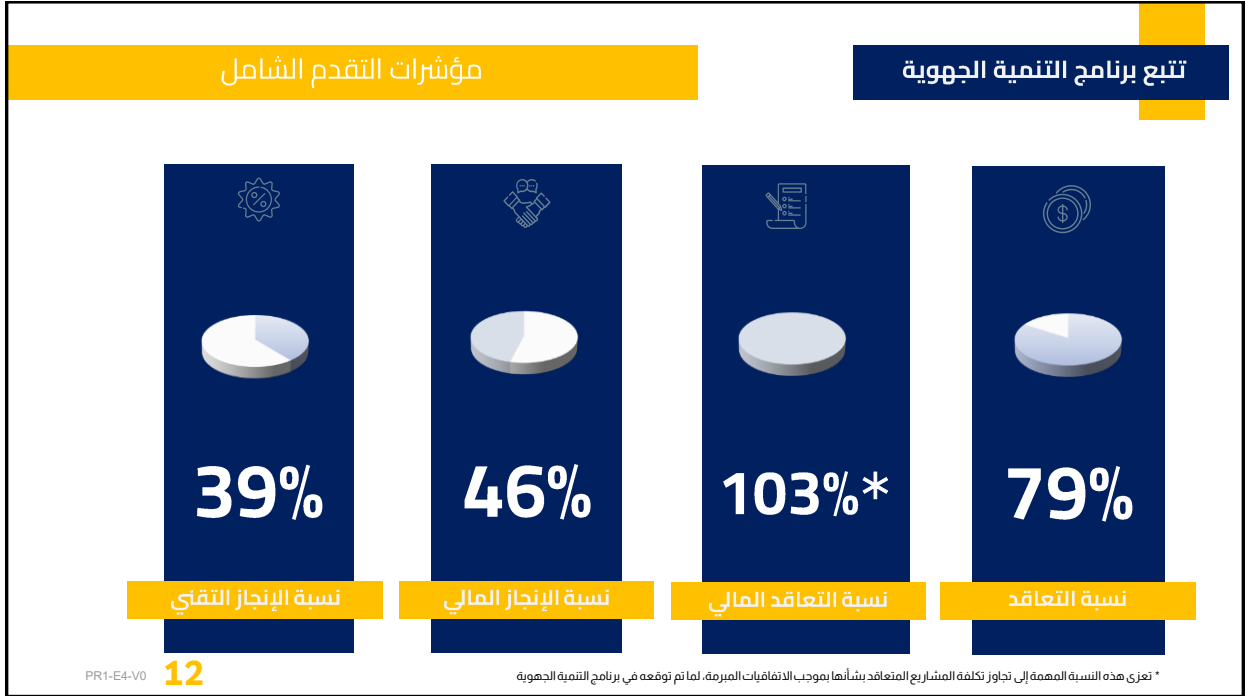


PR1-E4-V0 09

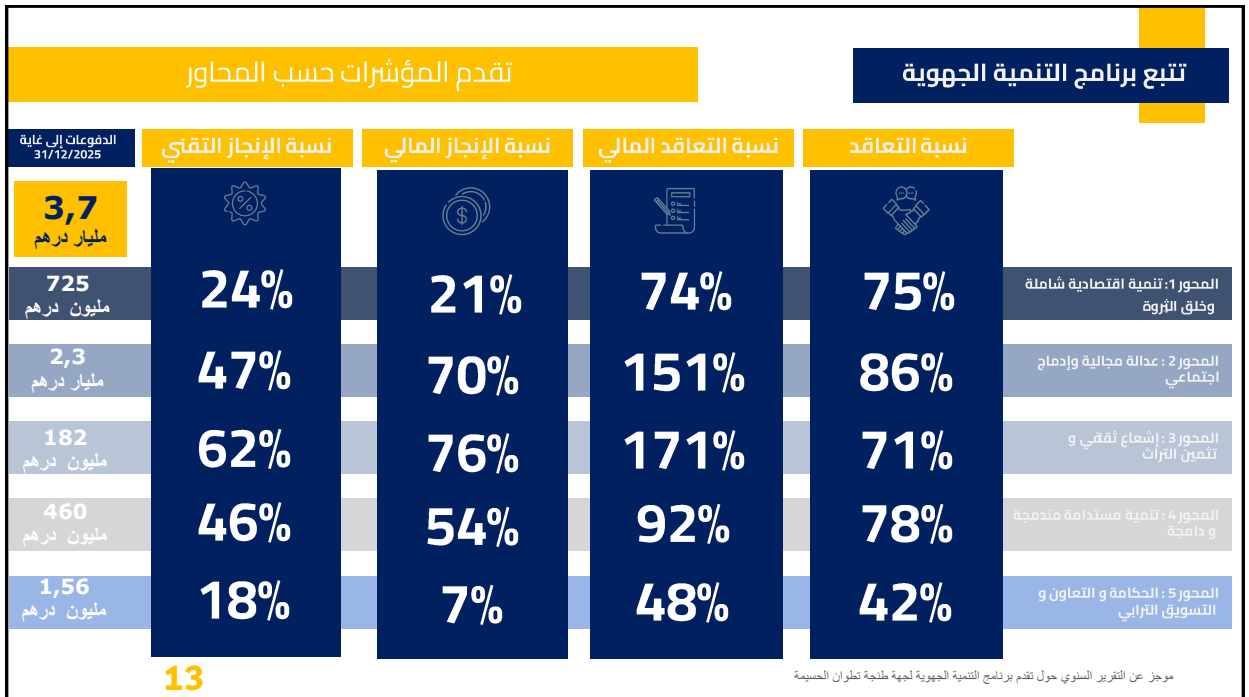
موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

10





13



14

## تتبع برنامج التنمية الجهوية

الدفعات إلى غاية 31/12/2025

3,7 مليار درهم

التقدم المالي والتقني حسب القطاعات (1/2)

القطاع	نسبة التعاقد	نسبة التعاقد المالي	نسبة الإنجاز المالي	نسبة الإنجاز التقني	الدفعات إلى غاية 31/12/2025
التنمية القروية	73%	133%	70%	50%	1043 مليون درهم
الماء	85%	114%	25%	55%	680 مليون درهم
مناطق الأنشطة الاقتصادية و اللوجيستكية	72%	94%	52%	33%	311 مليون درهم
البيئة و التغيرات المناخية	81%	103%	52%	48%	296 مليون درهم
التعمير و تهيئة المجال الحضري	75%	116%	33%	17%	256 مليون درهم
الصحة	78%	148%	66%	45%	251 مليون درهم
الثقافة و التراث	71%	171%	76%	62%	182 مليون درهم
دعم المقاولات	77%	119%	15%	14%	146 مليون درهم
التكوين المهني و المستمر	88%	254%	66%	98%	118 مليون درهم
الرياضة	87%	64%	53%	48%	92 مليون درهم

PR1-E4-V0 14

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

15

## تتبع برنامج التنمية الجهوية

الدفعات إلى غاية 31/12/2025

3,7 مليار درهم

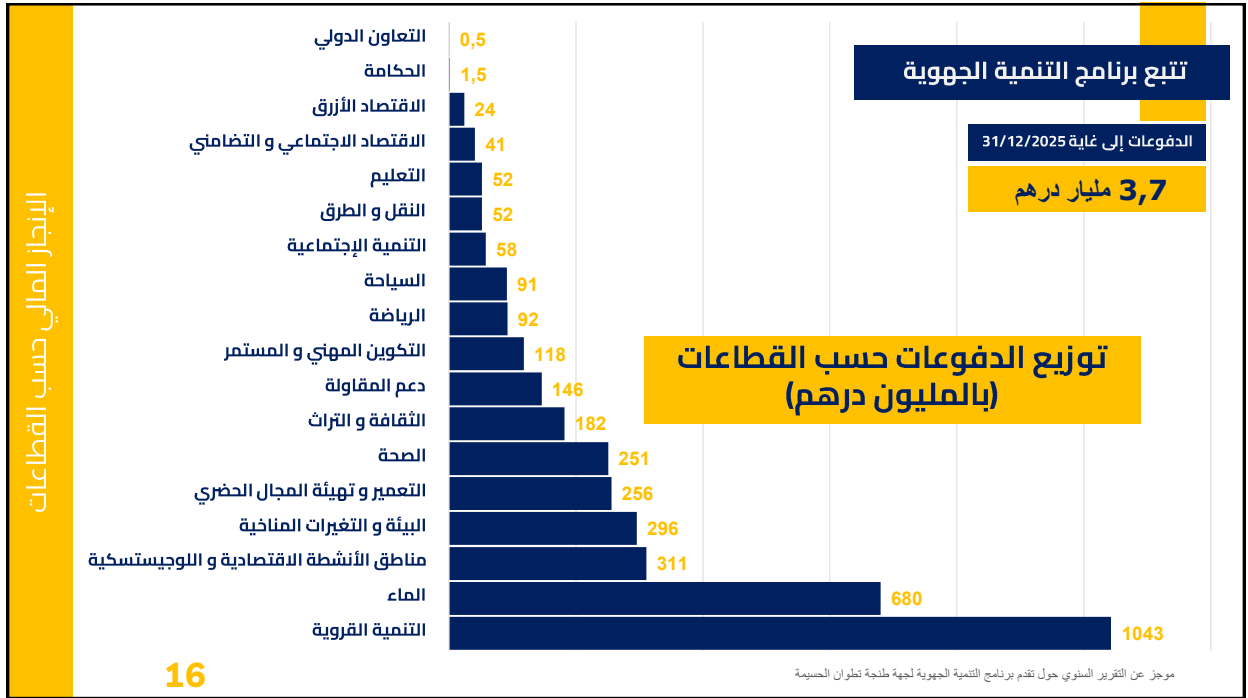
التقدم المالي والتقني حسب القطاعات (2/2)

القطاع	نسبة التعاقد	نسبة التعاقد المالي	نسبة الإنجاز المالي	نسبة الإنجاز التقني	الدفعات إلى غاية 31/12/2025
السياحة	47%	60%	5%	49%	91 مليون درهم
التنمية الإجتماعية	80%	90%	47%	44%	58 مليون درهم
النقل و الطرق	88%	60%	5%	11%	52 مليون درهم
التعليم	99%	108%	18%	56%	52 مليون درهم
الاقتصاد الاجتماعي و التضامني	85%	96%	52%	27%	40 مليون درهم
الاقتصاد الأزرق	66%	49%	49%	3%	24 مليون درهم
الحكامة	87%	152%	12%	21%	1,5 مليون درهم
التعاون الدولي	75%	54%	4%	7%	0,5 مليون درهم

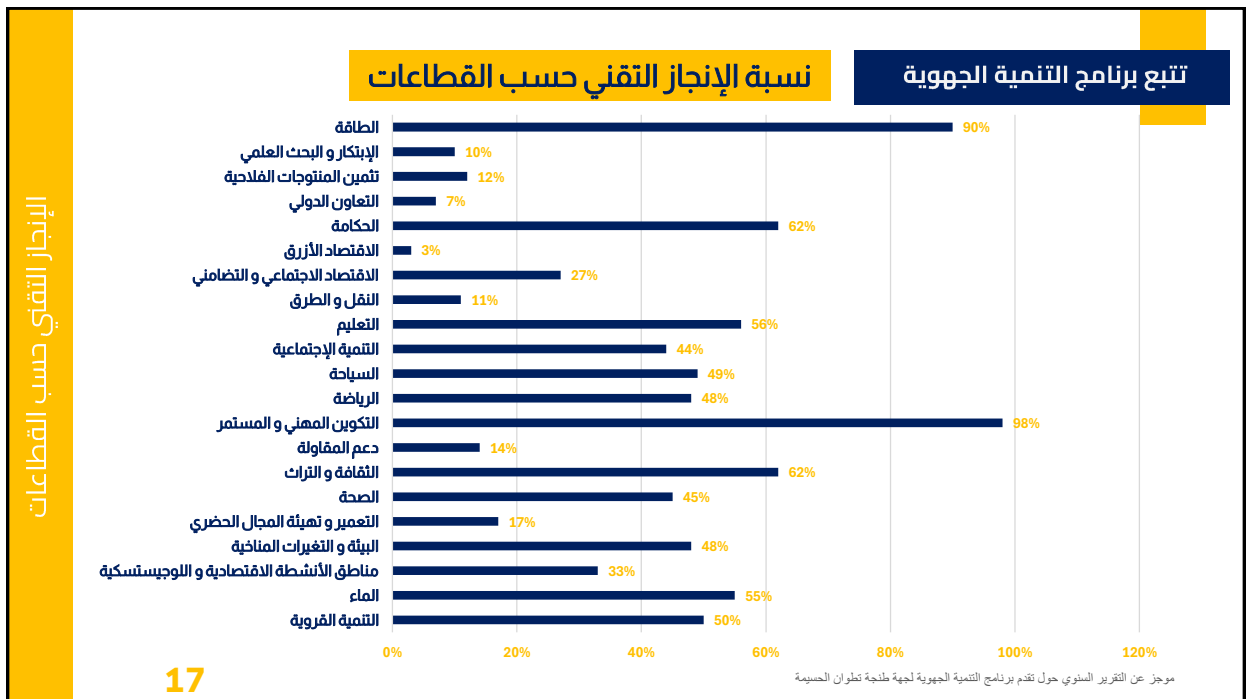
PR1-E4-V0 15

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

16



17



18

## تتبع إنجاز برنامج التنمية الجهوية حسب المحاور

# 03



PR1-E4-V0 **18**

مرجع: عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

19

## تتبع إنجاز المحور 1: تنمية اقتصادية شاملة وخلق الثروة

# 01-03



PR1-E4-V0 **19**

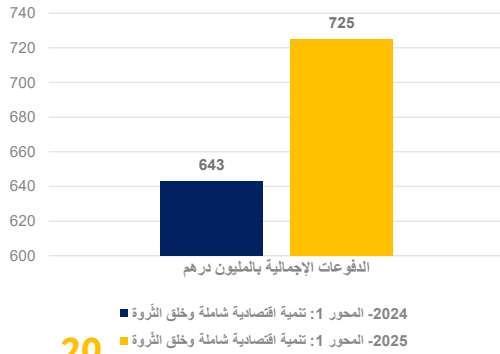
مرجع: عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

20

## تتبع إنجاز المحور 1: تنمية اقتصادية شاملة وخلق الثروة

يلاحظ تحسن مهم في نسب التعاقد والتعاقد المالي بين سنتي 2024 و2025 حيث سجل المحور 1، تنمية اقتصادية شاملة وخلق الثروة، خلال سنة 2024 نسبة تعاقد بلغت 70٪ ونسبة تعاقد مالي في حدود 49٪، فيما ارتفعت هذه النسب خلال سنة 2025 لتصل إلى 75٪ كنسبة تعاقد و74٪ كنسبة

الدفعات الإجمالية في مشاريع المحور



20

نسبة الإنجاز التقني

نسبة الإنجاز المالي

22%

17%

سنة 2024  
المحور 1: تنمية اقتصادية شاملة  
وخلق الثروة

24%

21%

سنة 2025  
المحور 1: تنمية اقتصادية شاملة  
وخلق الثروة

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

تقدم مؤشرات المحور 2024 إلى 2025

21

## تتبع إنجاز المحور 1: تنمية اقتصادية شاملة وخلق الثروة

عرض محفظة المشاريع

3,20  
مليار درهم

مساهمة الجهة في الميزانية

9,45  
مليار درهم

الميزانية الإجمالية  
للمشاريع

66

عدد المشاريع المتعاقد عليها

82

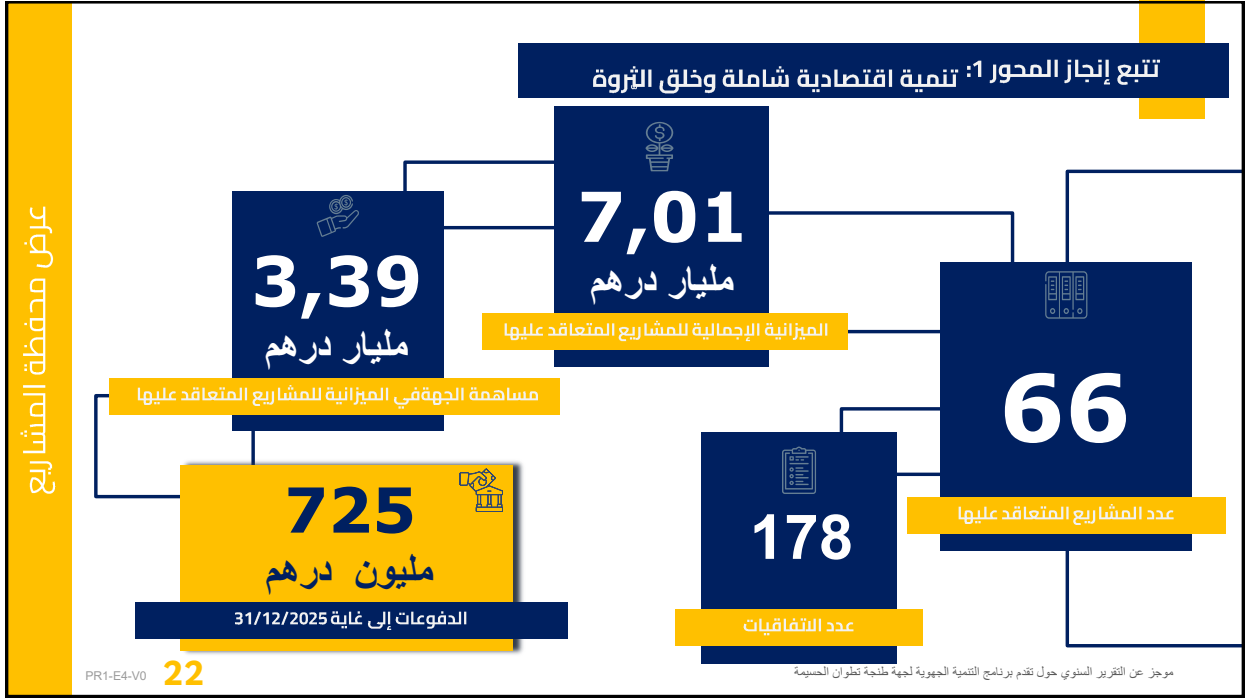
عدد المشاريع

PR1-E4-V0

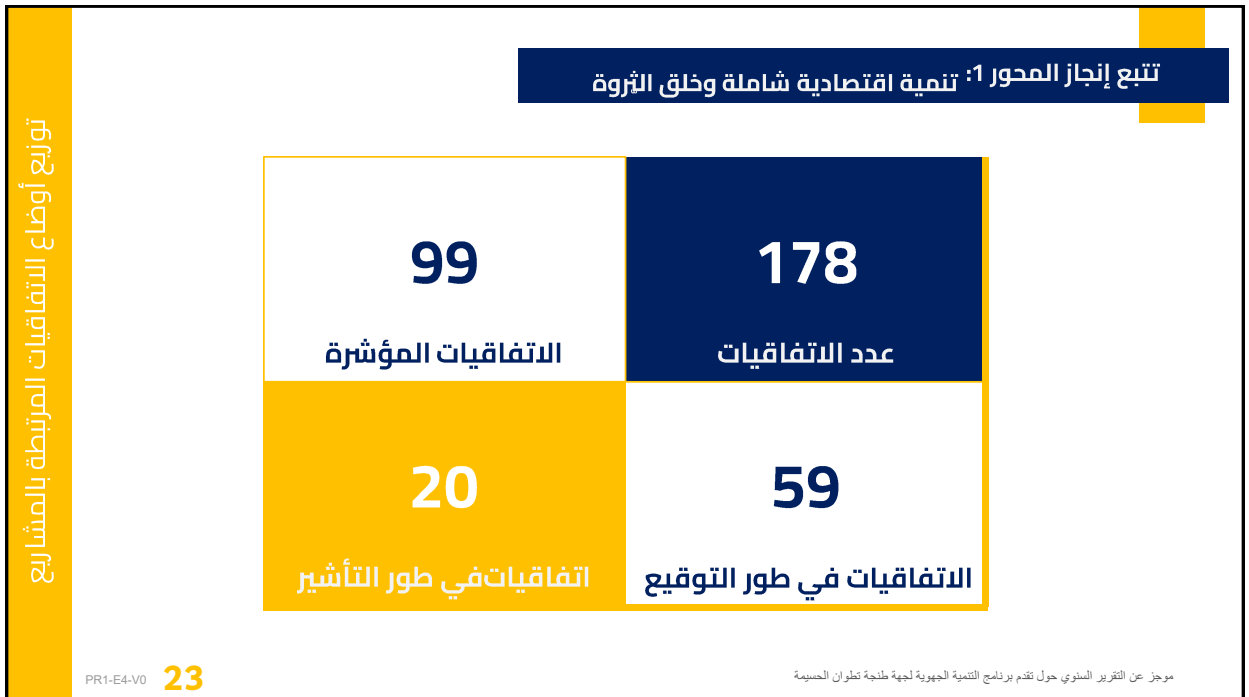
21

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

22



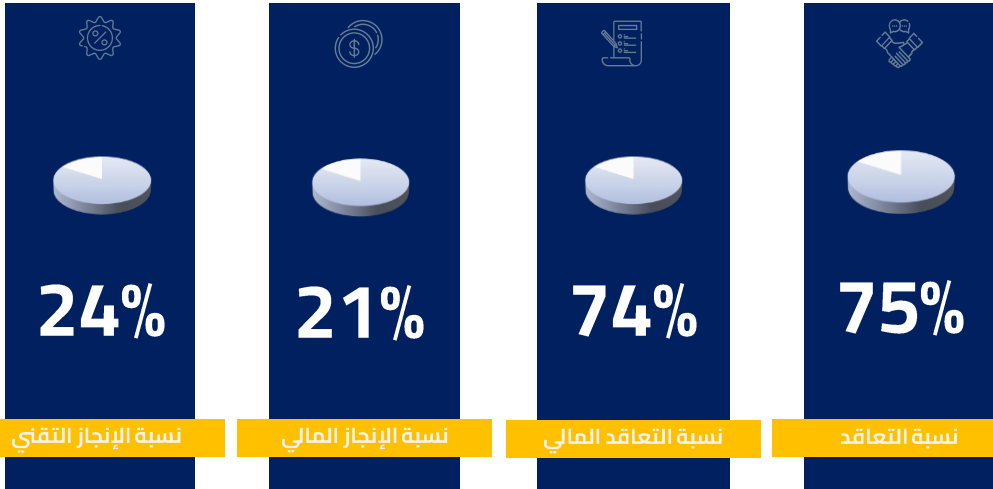
23



24

## تتبع إنجاز المحور 1: تنمية اقتصادية شاملة وخلق الثروة

مؤشرات التقدم الشامل للمحور



PR1-E4-V0

24

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

25

## تتبع إنجاز المحور 2 : عدالة مجالية وإدماج اجتماعي

02-03



PR1-E4-V0

25

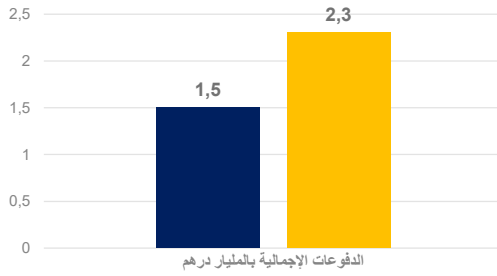
موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

26

## تتبع إنجاز المحور 2 : عدالة مجالية وإدماج اجتماعي

يعكس المحور 2، عدالة مجالية واندماج اجتماعي، دينامية إيجابية بين سنتي 2024 و2025 إذ بلغت نسبة التعاقد سنة 2024 ما مجموعه 80% مقابل 109% كنسبة تعاقد مالي، لترتفع سنة 2025 إلى 86% في نسبة التعاقد و151% في نسبة التعاقد المالي، مما يؤكد تعزز وتيرة الإنجاز وتحسن مستوى الالتزام المالي

الدفعات الإجمالية في مشاريع المحور



26

■ 2024 - المحور 2 : عدالة مجالية وإدماج اجتماعي  
■ 2025 - المحور 2 : عدالة مجالية وإدماج اجتماعي

نسبة الإنجاز  
التقني

37%

نسبة الإنجاز  
المالي

61%

سنة 2024  
المحور 2 : عدالة مجالية وإدماج  
اجتماعي

47%

70%

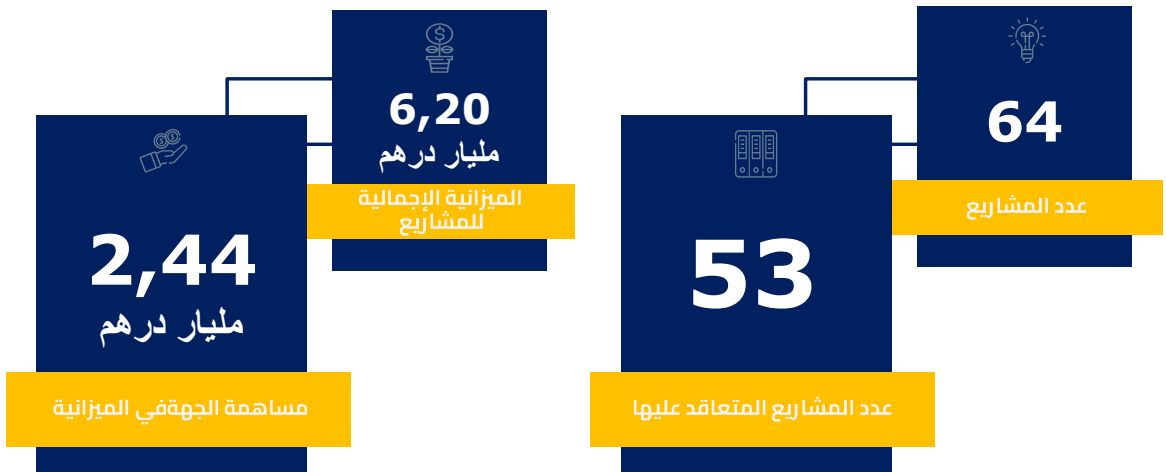
سنة 2025  
المحور 2 : عدالة مجالية وإدماج  
اجتماعي

مرجع: عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

27

## تتبع إنجاز المحور 2 : عدالة مجالية وإدماج اجتماعي

عرض محفظة المشاريع

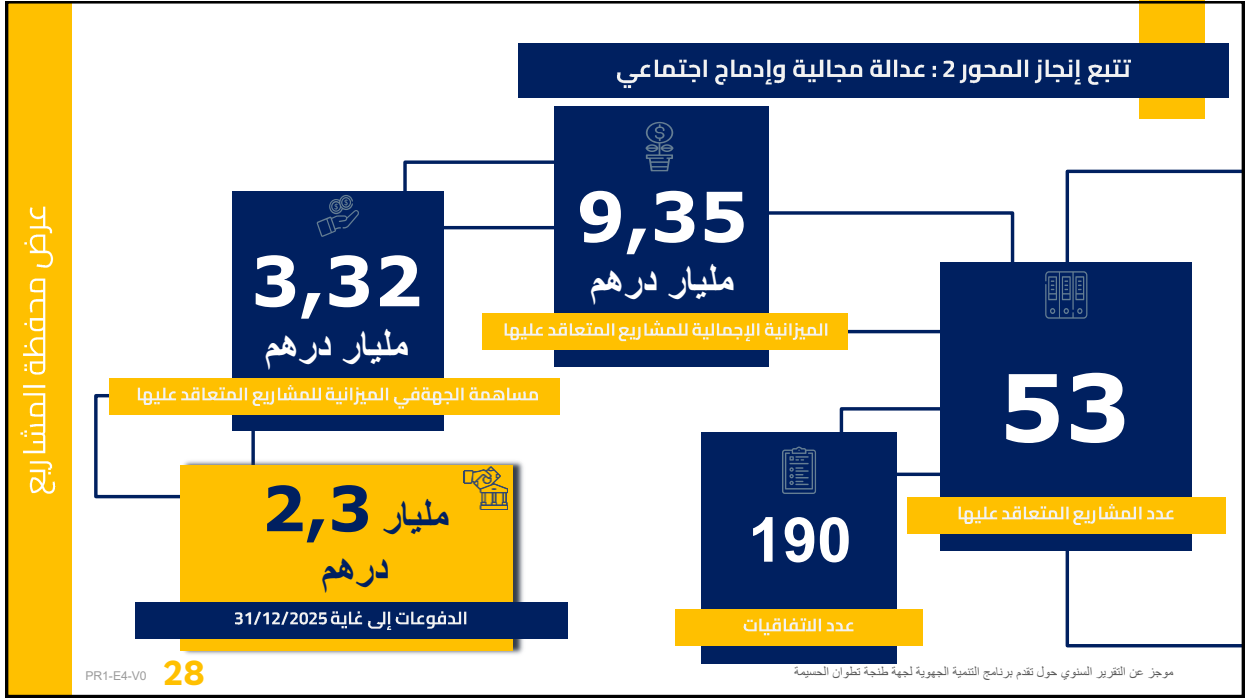


PR1-E4-V0

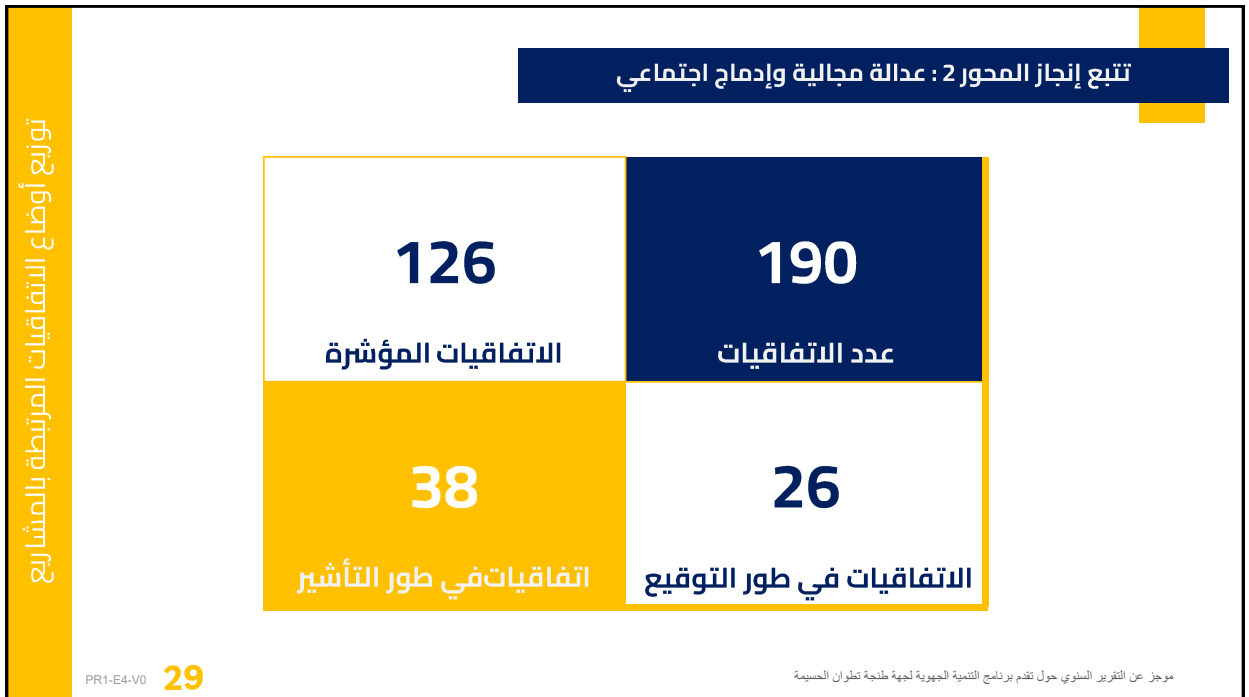
27

مرجع: عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

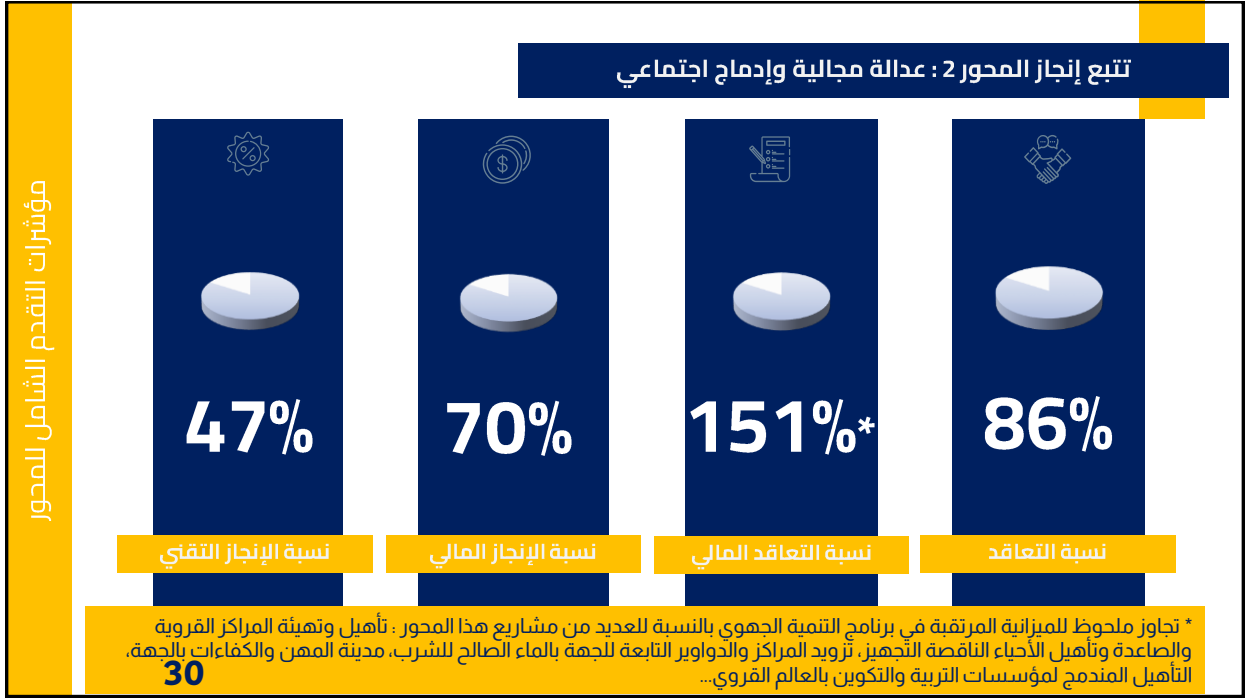
28



29



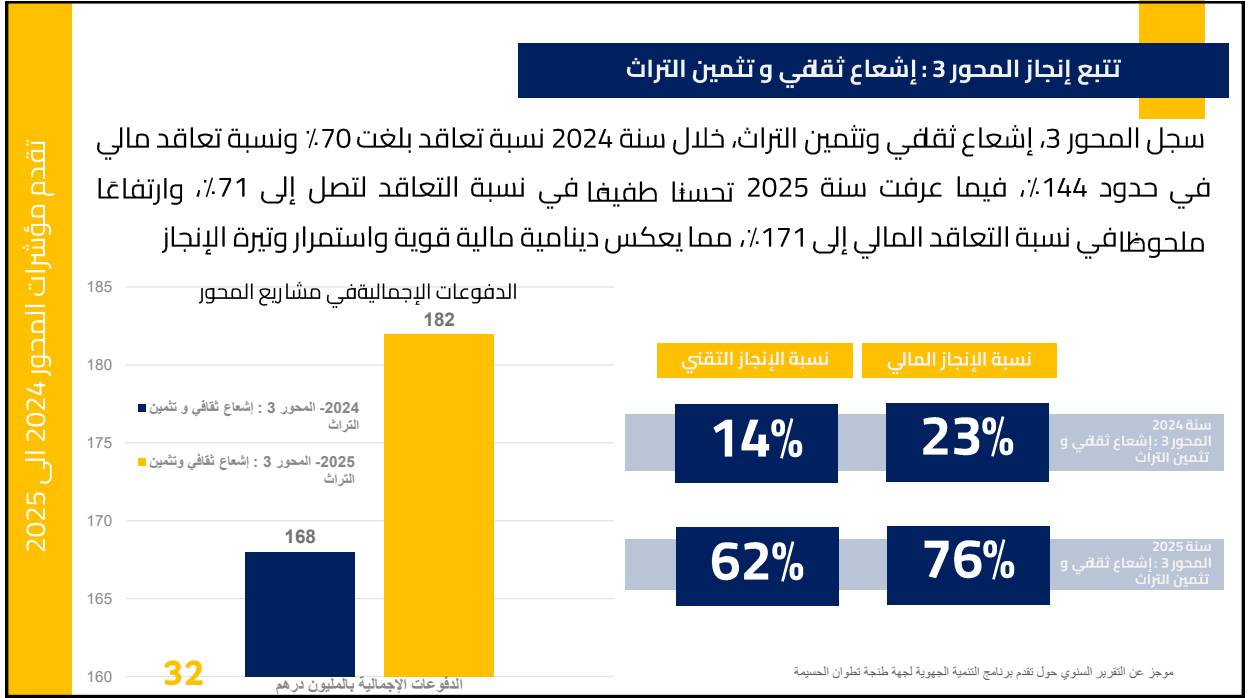
30



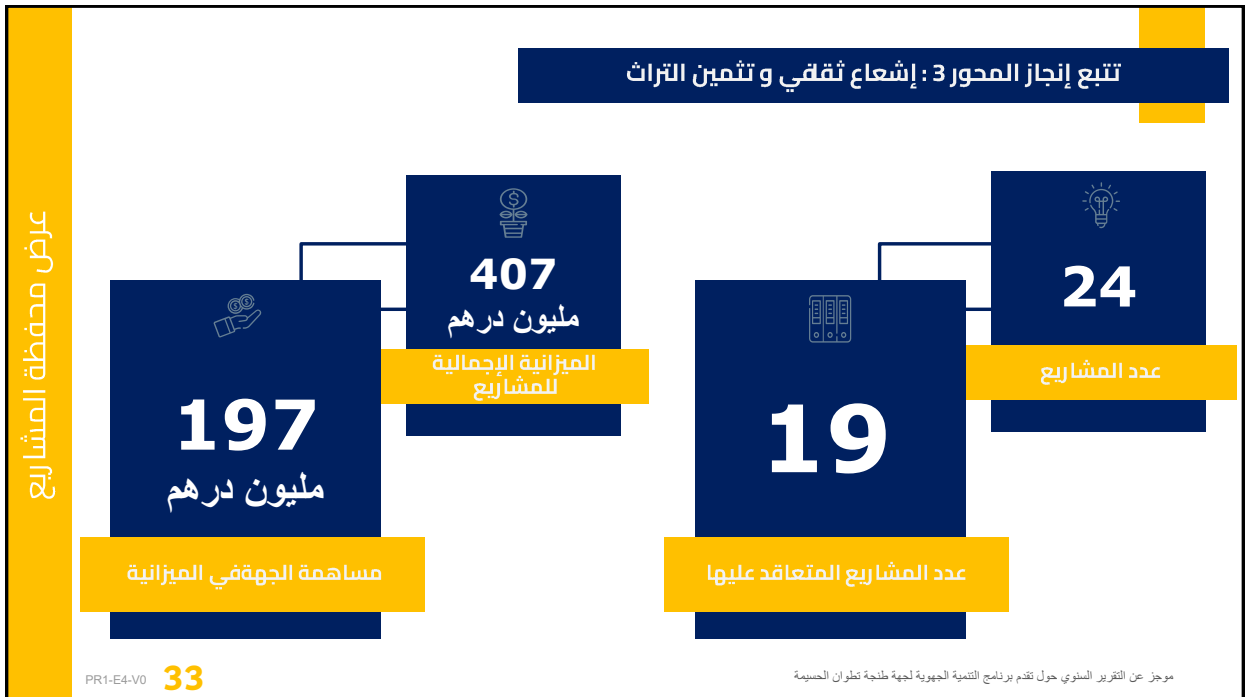
31



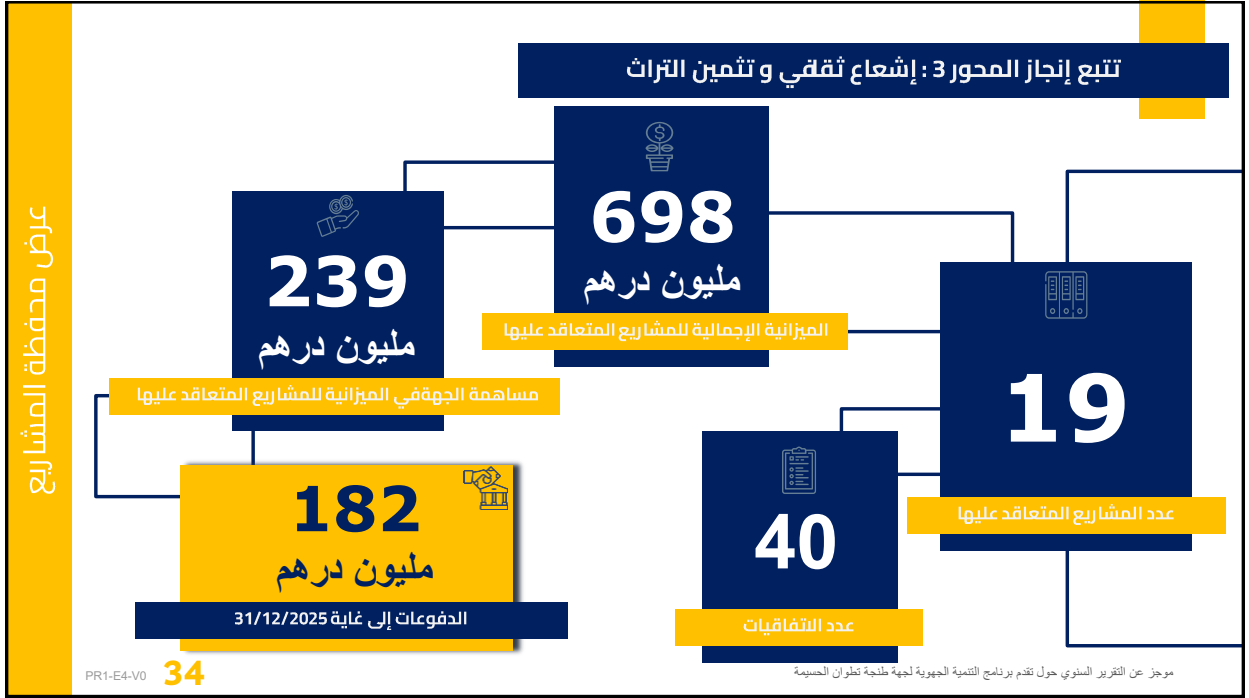
32



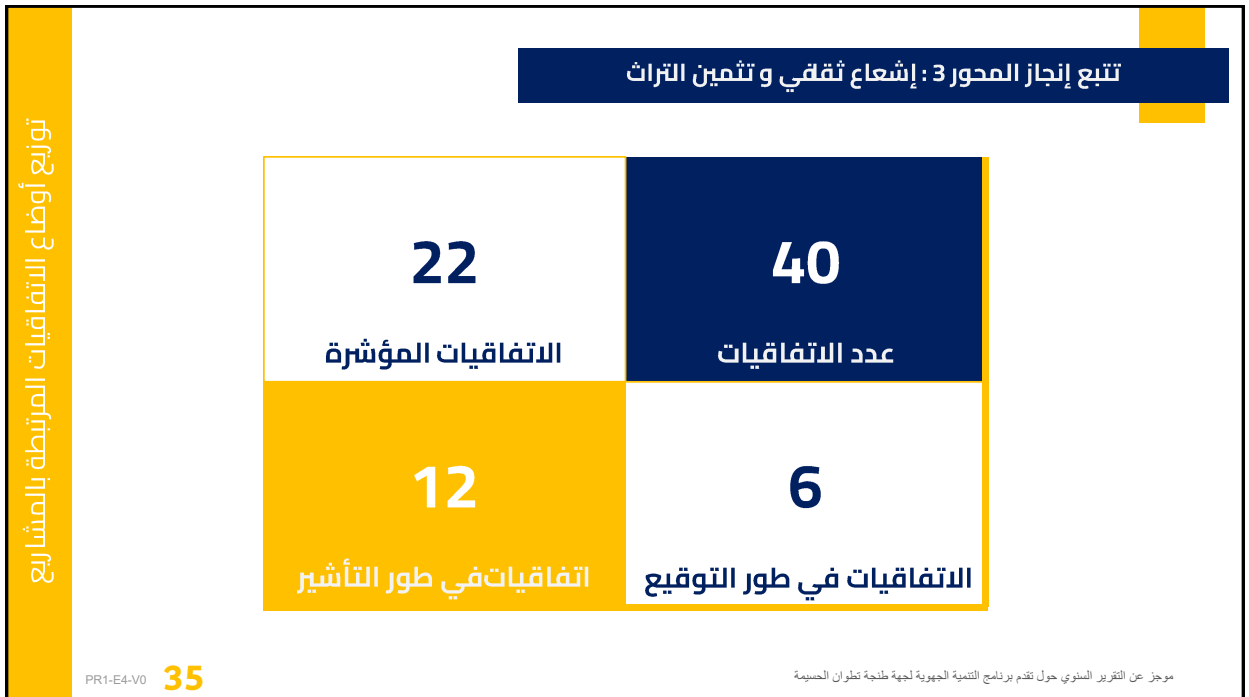
33



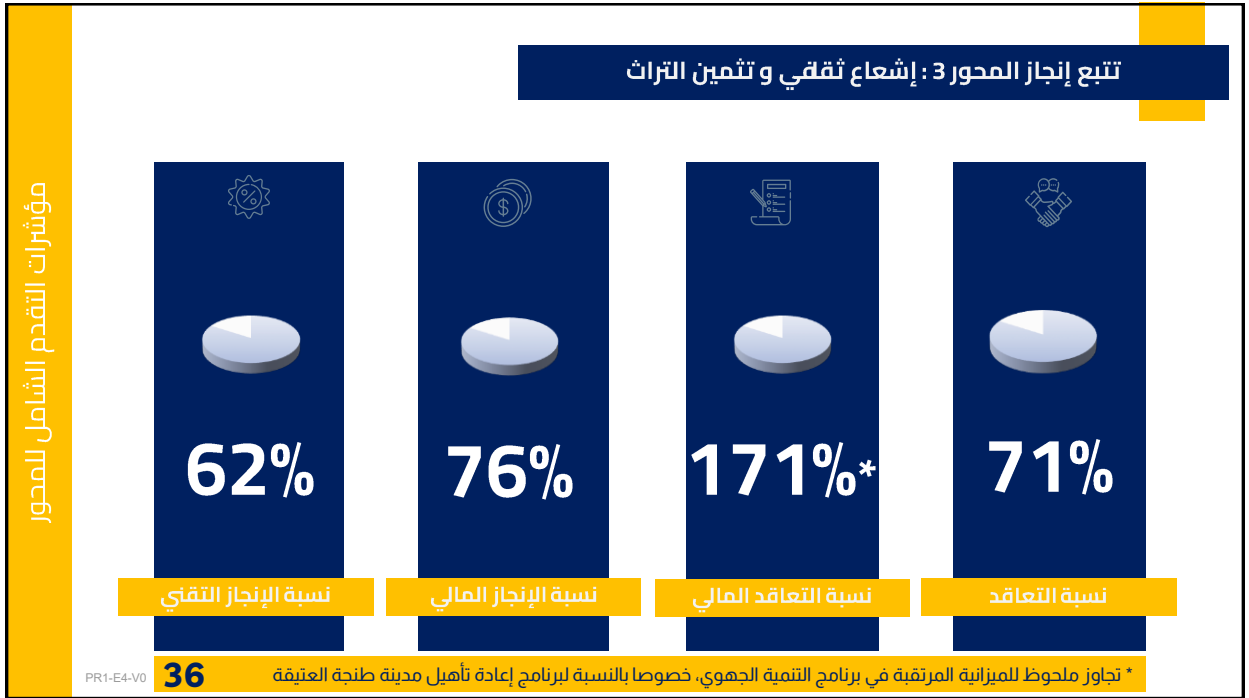
34



35



36



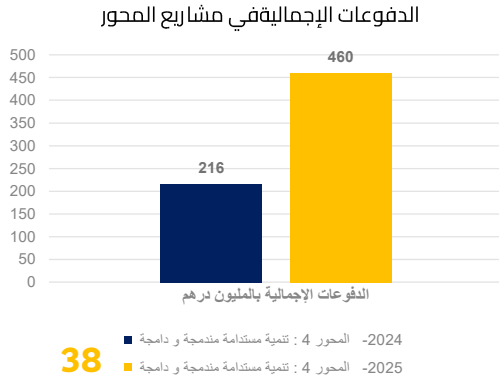
37



38

## تتبع إنجاز المحور 4 : تنمية مستدامة مندمجة و دامجة

شهد المحور 4، تنمية مستدامة مندمجة وناجعة، تطوراً ملحوظاً بين سنتي 2024 و2025. حيث بلغت نسبة التعاقد سنة 2024 ما مجموعه 61% مقابل 72% كنسبة تعاقد مالي، لترتفع سنة 2025 إلى 78% في نسبة التعاقد و92% في نسبة التعاقد المالي، مما يعكس تحسناً واضحاً في تيرة الإنجاز ومستوى الالتزام المالي



نسبة الإنجاز التقني

10%

نسبة الإنجاز المالي

32%

سنة 2024  
المحور 4 : تنمية مستدامة مندمجة و دامجة

46%

54%

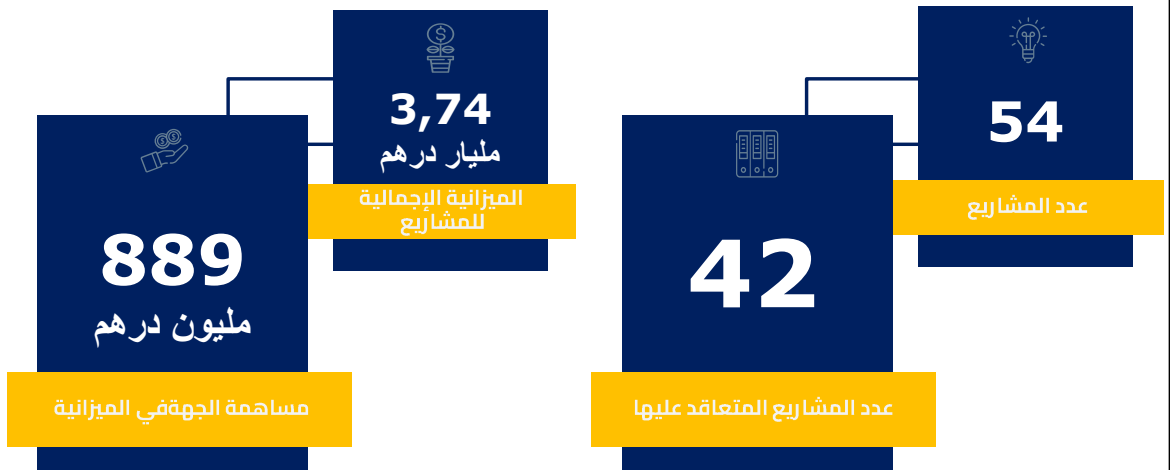
سنة 2025  
المحور 4 : تنمية مستدامة مندمجة و دامجة

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

39

## تتبع إنجاز المحور 4 : تنمية مستدامة مندمجة و دامجة

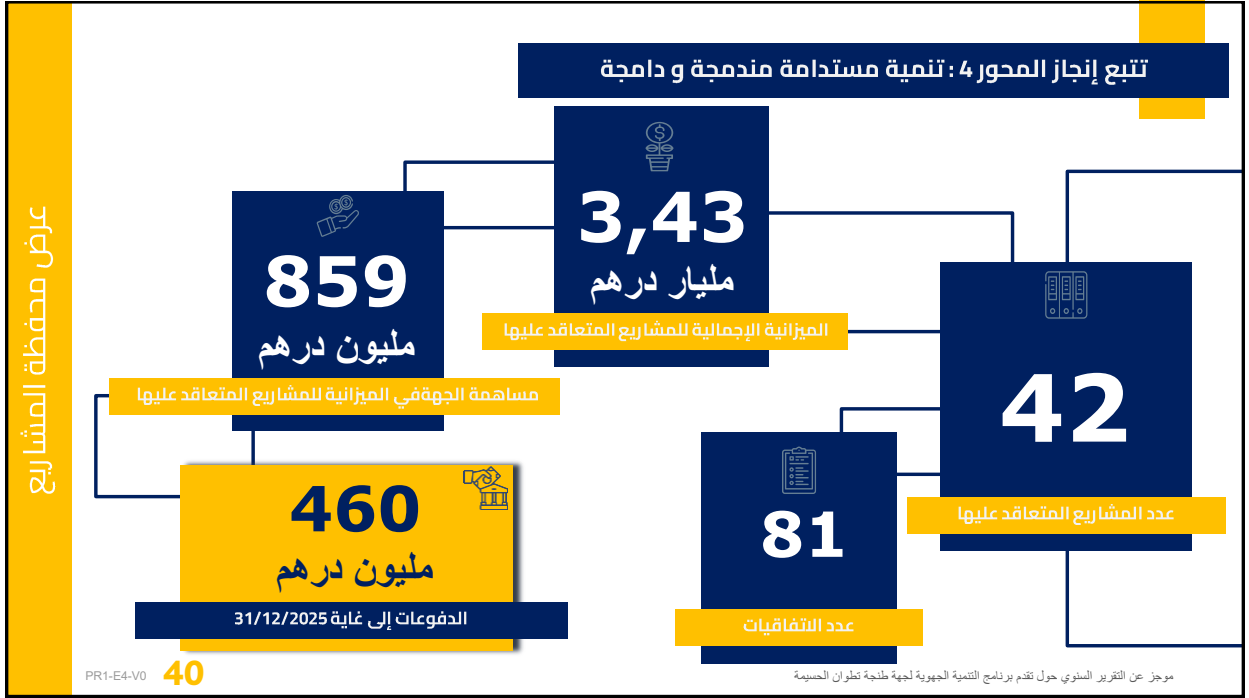
عرض محفظة المشاريع



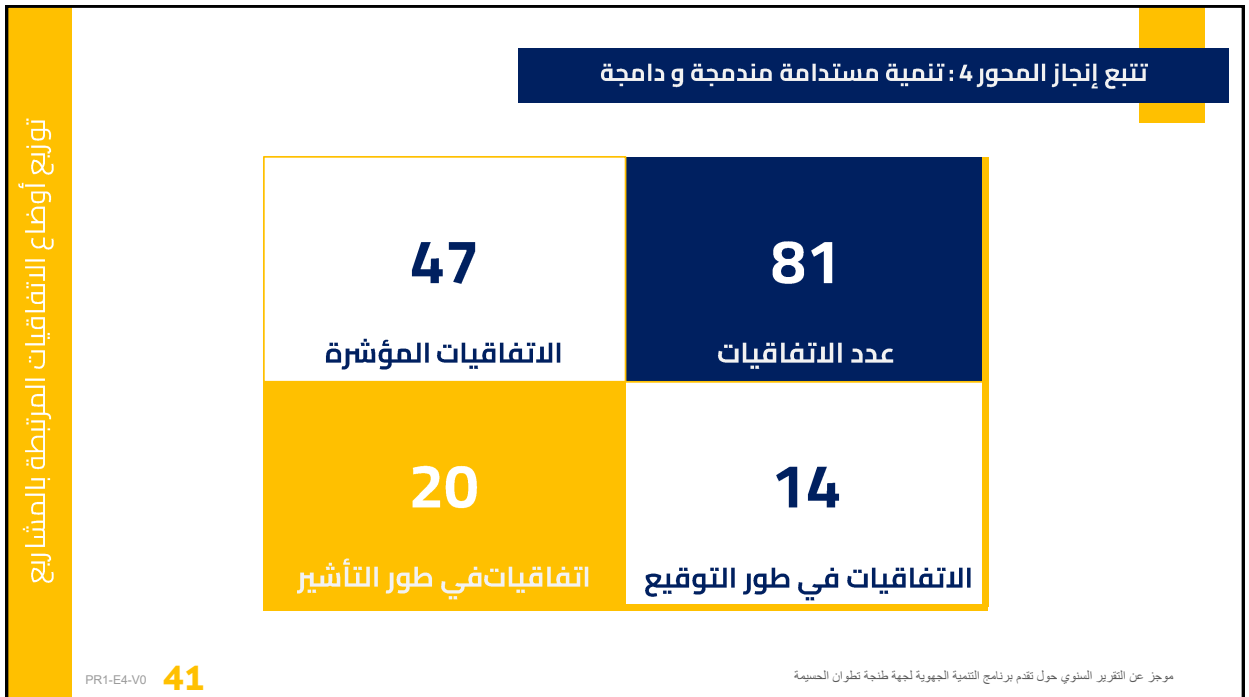
PR1-E4-V0 39

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

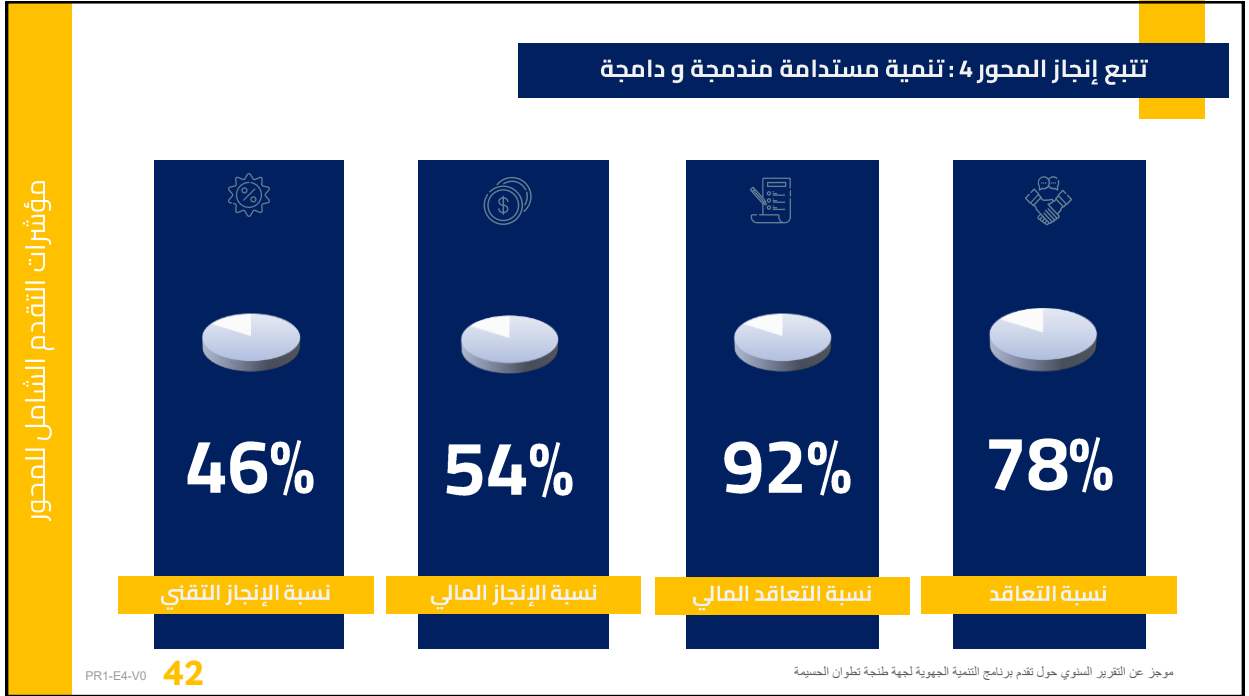
40



41



42



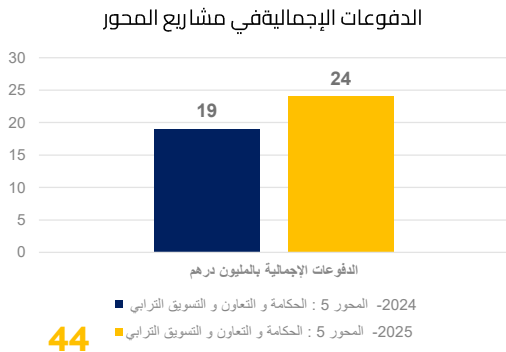
43



44

## تتبع إنجاز المحور 5 : الحكامة و التعاون و التسويق الترابي

بالنسبة للمحور 5، الحكامة والتعاون والتسويق الترابي، استقرت نسبة التعاقد في حدود 42٪ خلال سنتي 2024 و2025، في حين ارتفعت نسبة التعاقد المالي من 21٪ سنة 2024 إلى 48٪ سنة 2025، مما يعكس تحسناً في مستوى الالتزام المالي رغم ثبات وتيرة التعاقد



نسبة الإنجاز التقني

نسبة الإنجاز المالي

10%

6%

سنة 2024  
المحور 5 : الحكامة و التعاون و  
التسويق الترابي

18%

7%

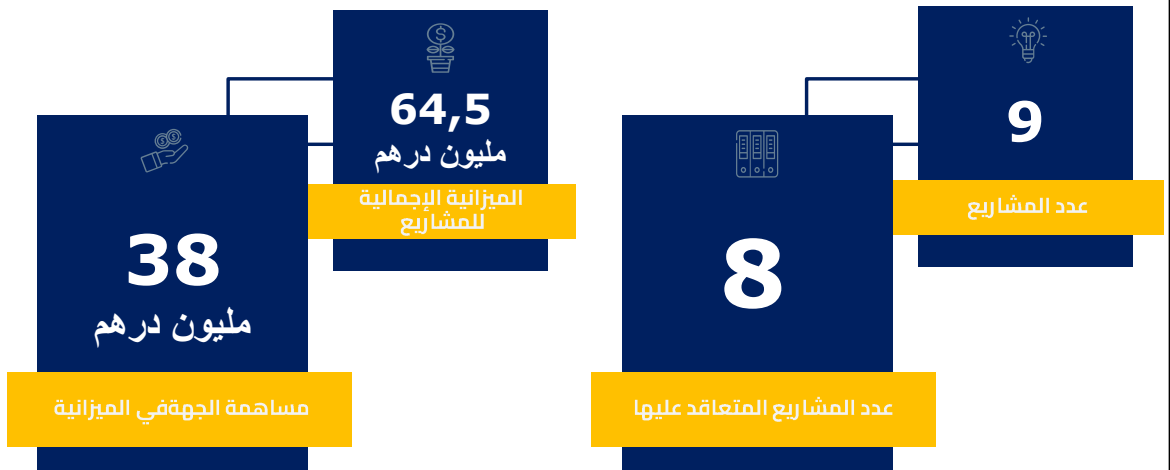
سنة 2025  
المحور 5 : الحكامة و التعاون و  
التسويق الترابي

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

45

## تتبع إنجاز المحور 5 : الحكامة و التعاون و التسويق الترابي

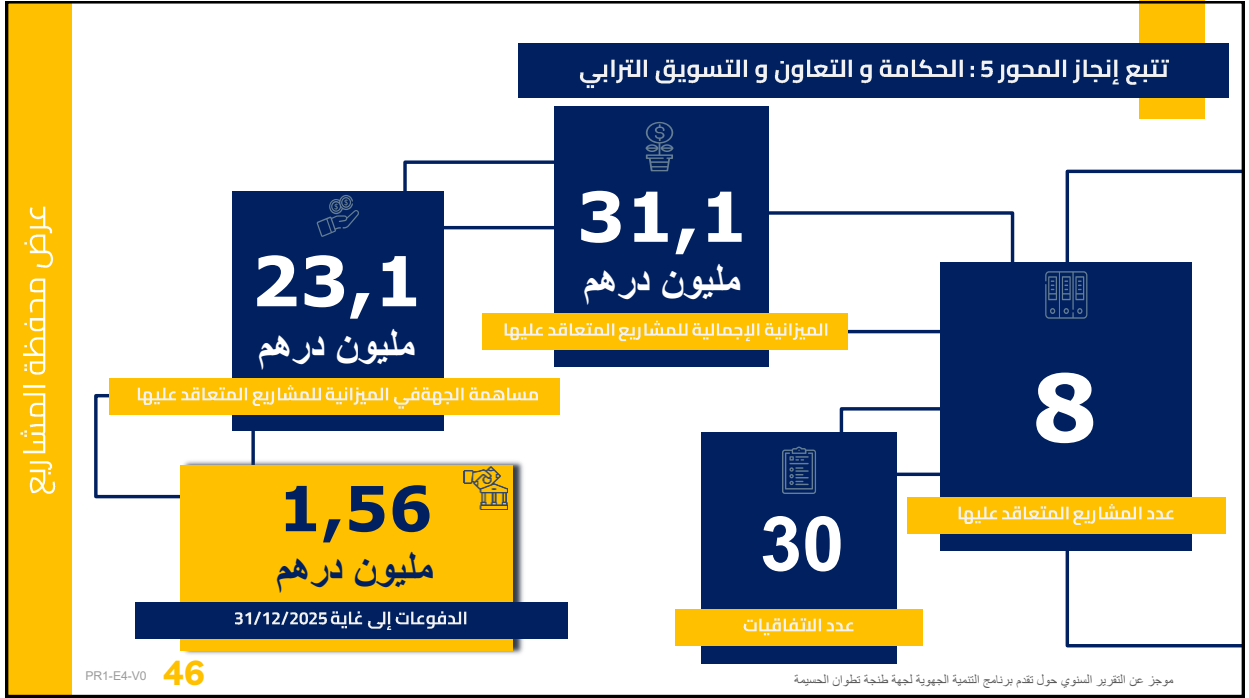
عرض محفظة المشاريع



PR1-E4-V0 45

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

46



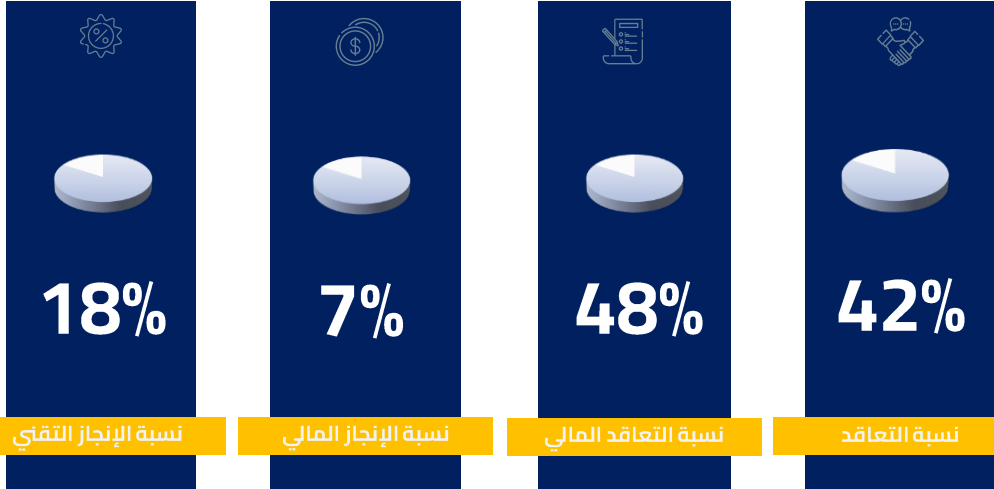
47



48

## تتبع إنجاز المحور 5 : الحكامة و التعاون و التسويق الترابي

مؤشرات التقدم الشامل للمحور



PR1-E4-V0 48

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

49

## 04 الاكراهات و الحلول المقترحة لحل الإكراهات التي تواجه مجلس الجهة لتنفيذ برنامج التنمية الجهوية



PR1-E4-V0 49

موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

50

## تتبع برنامج التنمية الجهوية

## الإكراهات

**أغلب الإكراهات المسجلة ذات طابع إجرائي، وتنظيمي، ومؤسسي، وليس تقنية في جوهرها. من بينها:**

## 1. الصعوبات الإجرائية والمؤسسية:

- **بطء المساطر والتعاقد:** بطء الإجراءات التعاقدية والتأخير في التوقيع والتأشير على بعض الاتفاقيات، مما يؤدي إلى تجميد المشاريع رغم إقرارها في برنامج التنمية الجهوية.
- **تعدد المتدخلين وضعف التنسيق خاصة مع القطاعات الوزارية المركزية،** غياب آليات مؤسسية فعالة للتنسيق والحسم السريع بين المؤسسات القطاعية المتعددة المشاركة في المشروع، خاصة في حالة التعاقد مع قطاعات وزارية، حيث يصعب الحسم في اتخاذ القرار على المستوى الجهوي.
- **ضعف تفاعل الشركاء،** عدم انتظام والتزام بعض الشركاء أو أصحاب المشاريع المنتدبين في تقديم تقارير المتابعة وعقد اجتماعات التنسيق، مما يؤثر على منظومة التتبع وفعاليتها.
- **صعوبة إخراج بعض المشاريع** التي تحتاج تدخل أطراف عدة وإنجاز دراسات أولية تدقيقية قبل المرور إلى مرحلة التعاقد.

## 2. الصعوبات المتعلقة بالموارد والعمار:

- **مشاكل العمار والتعرضات:** تأخر أو توقف مشاريع بسبب عدم تصفية الوضعية القانونية للأراضي أو بروز تعرضات من الساكنة.
- **تغيير الالتزامات المالية،** مراجعة أو تقليص الالتزامات المالية لبعض الشركاء خلال مرحلة التنفيذ، مما يلزم الجهة بتعبئة اعتمادات إضافية غير مبرمجة وإجراء تحكيمات ميزانية صعبة.
- **الحاجة إلى خبرات متخصصة في بعض المشاريع،** ضرورة تعبئة خبرات دقيقة ومتقدمة في مجالات متخصصة (كالتمويل، النمذجة الاقتصادية، نظم المعلومات الجغرافية، التحليل متعدد المعايير) لمواكبة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

50

PR1-E4-V0

مرجع: عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

## الحلول المقترحة لحل الإكراهات التي تواجه مجلس الجهة لتنفيذ برنامج التنمية الجهوية

1. تسريع المساطر التعاقدية وتعزيز نجاعة التأشير.
2. تقوية حكامه المشاريع متعددة المتدخلين، توضيح التزامات الشركاء منذ مرحلة الإعداد، مع الحرص على انسجامها مع اختصاصاتهم القانونية وقدراتهم التنفيذية.
3. تعزيز الجاهزية العقارية والوقاية من التعرضات، اعتماد شرط "الجاهزية العقارية" كمرحلة أساسية قبل إطلاق المشاريع، يشمل: تصفية الوضعية القانونية للأراضي، التحديد الدقيق للحدود العقارية، والتواصل الاستباقي مع الساكنة المعنية
4. تحسين مواءمة المشاريع مع الوثائق المرجعية والتخطيطية، تعزيز التنسيق بين برمجة الـPDR ووثائق التعمير والمخططات المديرية + اعتماد مسار مواز لتعيين أو إدماج المشاريع ذات الأولوية التنموية ضمن الوثائق المرجعية، تفادياً لتعليقها أو تجميدها.
5. تحسين تفاعل الشركاء وأصحاب المشاريع المنتدبين، تفعيل آليات بسيطة وموحدة للتقارير لضمان انتظام المعطيات + تشجيع عقد اجتماعات دورية للجان التوجيهية والتتبع، خاصة للمشاريع الكبرى أو المتعثرة.
6. تعزيز قرارات تدبير المشاريع، لتحقيق أداء متميز في إدارة المشاريع من خلال إعادة توزيع محفظة المشاريع بشكل متوازن، وتبني منهجية قائمة على اعتماد أدوات تدبير وتتبع متطورة تعزز الفعالية وتحافظ على جودة المخرجات.
7. تعبئة خبرات تقنية متخصصة لمواكبة المشاريع المعقدة، تعزيز الموارد الداخلية بتعبئة خبرات خارجية أو شراكات تقنية في المجالات التي تتطلب مستوى عالياً من التخصص، خصوصاً: الإعداد المالي والقانوني، النمذجة الاقتصادية والإحصائية، نظم المعلومات الجغرافية SIG، والتحليل متعدد المعايير.
8. رقمنة عملية التوقيع والتأشير على الاتفاقيات لتبسيط الإجراءات وضمان السرعة والدقة، بهدف رفع كفاءة العملية وضمان أمن المستندات وسهولة تتبعها.

51

PR1-E4-V0

مرجع: عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجهوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة

## موجز عن التقرير السنوي حول تقدم برنامج التنمية الجوية لجهة طنجة تطوان الحسيمة 2022 - 2027

شارع العشاق ص.ب 1292 طنجة



05.39.37.24.68



www.crtta.ma



contact@crtta.ma



مجلس جهة طنجة تطوان الحسيمة



مجلس جهة طنجة تطوان الحسيمة



جهة كنجة - تطوان - الحسيمة  
ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ ⴰⴳⴷⴰⵏⵜ - ⵜⴰⴳⴷⴰⵏⵜ - ⵏ ⵏⵏⵏⵏⵏⵏ  
RÉGION TANGER-TÉTOUAN-AL HOCEIMA