ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

DIRECTION GÉNÉRALE
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Synthèse de l'analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises

2015-2023
FÈS – MEKNÈS

PROJET
Appui à la Gouvernance Locale pour la mise en OEuvre de la Régionalisation Avancée
AGORA III

Collection Etudes

جهة فاس-مكناس
ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵉ ⵅⵓ-ⵎⴽⵏⴰⵙ
Région Fès-Meknès

2023

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

DIRECTION GÉNÉRALE
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Synthèse de l'analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises

2015-2023

FÈS – MEKNÈS

PROJET

Appui à la Gouvernance Locale pour la mise en OEuvre de la Régionalisation Avancée – AGORA III

جهة فاس-مكناس
ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⴼⴰⵙ-ⵎⴽⵏⴰⵙ
Région Fès-Meknès

2023

Paru dans la même collection:

- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Tanger-Tetouan-Al Hoceima
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région de L'oriental
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Rabat-Salé-Kénitra
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Casablanca-Settat
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Béni Mellal-Khénifra
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Marrakech-Safi
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Drâa-Tafilalet
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Souss-Massa
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Guelmim-Oued Noun
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Laâyoune-Sakia El Hamra
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Dakhla-Oued Ed-Dahab

Dépôt Légal : 2025MO4174
ISBN : 978-9920-8558-3-9
ISSN : 3085-5357



« Nous considérons qu'une bonne et parfaite mise en œuvre de la régionalisation avancée et de la Charte de déconcentration administrative est l'un des leviers les plus efficaces pour rehausser le niveau de l'investissement territorial productif et promouvoir la justice spatiale… »

Extrait du discours de sa Majesté le Roi adressé à la Nation à l'occasion du 66-ème anniversaire de la Révolution du Roi et du peuple

RÉSUMÉ DU RAPPORT

Ce rapport présente une analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises entre 2015 et 2023, dans le cadre de la régionalisation avancée. Il s'inscrit dans le programme AGORA III, en partenariat avec la DGCT et le PNUD, et vise à évaluer les dynamiques territoriales d'accompagnement économique.

Moyennant une analyse multidimensionnelle des conventions, budgets, modalités de mise en œuvre et partenariats, le rapport met en évidence le positionnement régional par rapport aux tendances constatées au niveau national. Il analyse la pertinence des projets, leur efficacité et leur durabilité, à partir d'indicateurs opérationnels.

L'étude combine, ainsi, une lecture nationale des enjeux et une analyse approfondie des dispositifs mis en place au niveau de la région cible, en identifiant les efforts déployés, la cartographie des acteurs impliqués, et les axes de progrès. L'objectif est de fournir aux conseils régionaux des éléments d'aide à la décision pour renforcer la cohérence, l'impact et la pérennité des dispositifs régionaux d'appui aux entreprises.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS 7

1 DYNAMIQUE NATIONALE EN MATIÈRE D'APPUI AUX ENTREPRISES : REPÈRES POUR LE POSITIONNEMENT RÉGIONAL 8

1.1. Chiffre clés et tendances émergeantes 9

1.2. Focus sur la chaîne de valeur des initiatives d'appui aux entreprises 11

1.3. Ecosystème d'appui : vue d'ensemble 12

1.4. Constats de l'analyse de l'expérience nationale 13

1.5 Conclusion : acquis et points de vigilance 15

2 EXPÉRIENCE DE LA RÉGION EN MATIÈRE D'APPUI AUX ENTREPRISES 17

2.1. Chiffres clés et tendances constatées 18

2.2. Cartographie des acteurs impliqués 19

2.3. Exercice des compétences régionales liées à l'appui aux entreprises 20

2.4. Analyse de l'expérience régionale 21

2.4.1. Pertinence des initiatives 23

2.4.2. Efficacité des efforts déployés 25

2.4.3. Durabilité du processus 26

2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance 28

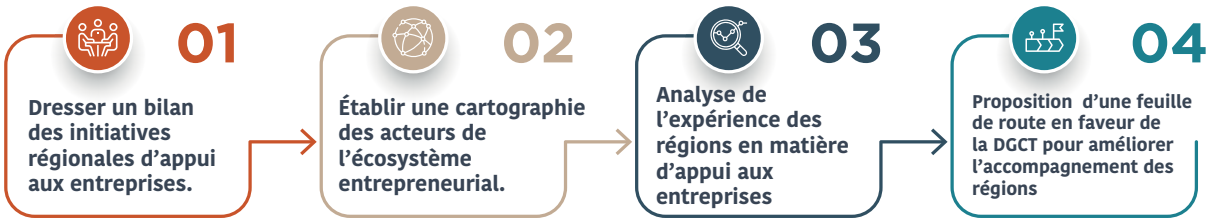
Avant-propos

Le Maroc s'est engagé dans un processus de régionalisation avancée, un projet d'envergure visant à transformer la gouvernance territoriale et à instaurer une dynamique institutionnelle locale. Ce processus, encadré, entre autres, par la loi organique 111.14 du 7 juillet 2015, octroie aux régions des compétences élargies, tant propres que partagées avec l'État, renforçant ainsi leur autonomie et leur capacité à répondre aux défis locaux. L'un des axes majeurs de cette réforme est le développement économique, compétence désormais propre aux régions. Les conseils régionaux sont appelés à jouer un rôle central dans le soutien aux entreprises, la gestion des zones d'activités, et l'attraction des investissements. En complément, d'autres compétences partagées ouvrent de nouvelles perspectives pour promouvoir la résilience des entreprises locales, contribuant ainsi à la vitalité économique des territoires.

La réforme de la régionalisation avancée a également redéfini le rôle de la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT), qui accompagne désormais les régions à travers un soutien technique, financier et juridique, marquant un changement fondamental dans l'approche de gouvernance. Ce cadre est renforcé par le partenariat entre le PNUD et le ministère de l'Intérieur, via le programme AGORA III, visant à soutenir l'opérationnalisation de ce chantier.

L'étude présentée ici s'inscrit dans cette dynamique. Elle est conduite sous la supervision de la Direction des Services Publics Locaux (DSPL) et porte sur l'analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises. Depuis 2015, plusieurs programmes ont été lancés par les conseils régionaux en collaboration avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial, mobilisant des ressources importantes.

Avec l'objectif d'évaluer cette expérience et de proposer des pistes d'amélioration, cette mission n'a pas seulement une portée régionale, mais s'inscrit également dans une perspective nationale permettant d'éclairer la réflexion sur les stratégies à adopter pour améliorer l'accompagnement des régions dans ce cadre. Ainsi l'étude a reposé sur une approche en quatre phases :



la présente synthèse, s'appuie sur les résultats obtenus lors des phases de collecte de données et de consultation des parties prenantes, ainsi que sur la cartographie des acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Elle offre une évaluation approfondie de l'expérience des régions révélant de nombreux succès tout en mettant en lumière des axes d'amélioration qui méritent attention. L'analyse a montré que les régions ont su mobiliser des compétences diverses pour soutenir le développement économique, mais des ajustements stratégiques et opérationnels s'imposent afin de renforcer l'efficacité et la durabilité des actions engagées.

En somme, cette analyse, au-delà d'un simple bilan, se veut une contribution stratégique à la réflexion sur l'avenir des dispositifs d'accompagnement régionaux, et plus largement, sur la construction d'un écosystème entrepreneurial résilient, adapté aux enjeux de développement territorial.

1



Dynamique nationale en matière d’appui aux entreprises : repères pour le positionnement régional

1.1.Chiffre clés et tendances émergeantes

DES CONVENTIONS EN QUÊTE D'UN ALIGNEMENT RENFORCÉ ET D'UNE COHÉRENCE OPÉRATIONNELLE ACCRUE

Entre 2015 et 2023, les régions du Maroc ont montré un engagement fort en faveur des entreprises, avec 310 conventions signées et un budget global d'environ 20 milliards de dirhams. Il s'agit, en moyenne, de 26 initiatives mobilisant 1,6 milliards de dirhams par région. Cette dynamique démontre l'importance des collaborations entre les conseils régionaux et les partenaires externes, qui financent respectivement 47 % et 53 % des projets. Ce qui souligne une répartition financière équilibrée reflétant une synergie importante entre l'État et les régions, essentielle pour assurer la réussite des initiatives de soutien aux entreprises.

Les tendances nationales en matière d'appui aux entreprises se structurent autour de plusieurs priorités clés. En termes de champs d'intervention, un équilibre est maintenu entre l'appui à l'emploi et celui à la création et au développement des entreprises la promotion du territoire vient derrière. Les actions trans-sectorielles sont favorisées, avec un équilibre entre les initiatives liées aux secteurs secondaire et tertiaire qui viennent en deuxième position. Le groupe cible principal est le grand public (moins d'intérêt au ciblage des groupes spécifiques), avec une attention particulière pour les entrepreneurs individuels (porteur de projets, auto-entrepreneurs, AGR...), suivis des TPE et PME. La phase d'intervention priorisée concerne la phase post-création, axée sur le développement et l'accélération des entreprises. Les mécanismes d'opérationnalisation reposent principalement sur la délégation aux prestataires, complétée par une collaboration multipartite avec une contribution moins importante des SDR et de l'AREP. Enfin, le pilotage des projets est assuré majoritairement par des comités spécifiques rassemblant les partenaires signataires et autres acteurs concernés.

Sur le plan des compétences dévolues, les régions ont capitalisé sur leurs compétences propres, notamment dans la création et l'organisation des zones d'activités économiques. Ces actions visent à renforcer l'attractivité des territoires pour les entreprises, en dotant les régions d'infrastructures économiques adaptées. De plus, des efforts significatifs ont été déployés pour créer des centres de formation et offrir un soutien direct aux entreprises, illustrant une volonté claire d'accroître la compétitivité des régions. Cependant, certaines compétences, telles que celles liées au développement durable et à la recherche scientifique appliquée, restent encore insuffisamment exploitées. Une meilleure intégration de ces compétences pourrait offrir aux régions un levier potentiel pour renforcer leur développement économique de manière plus durable et équilibrée.

SYNTHÈSE NATIONALE*

PERFORMANCES GÉNÉRALES

- **310** CONVENTIONS **ÉTABLIES**
- **156** CONVENTIONS **ÉTABLIES HORS PDR**
- **153** PARTENAIRES **IMPLIQUÉS**
- **19,17** **MM MAD** ALLOUÉS **AUX PROJETS**
- **10,12** **MM MAD** DE CONTRIBUTION **DES PARTENAIRES**
- **71** CONVENTIONS **RÉALISÉS**
- **6,94** **MM MAD** DÉDIÉS AUX **PROVINCES**
- **1,56** **MM MAD** DÉDIÉS AUX **ZONES RURALES**

CHOIX STRATÉGIQUES**

Champs d'intervention

- **40.8%** Emploi
- **40,6%** Création et développement des entreprises
- **18,6%** Promotion et valorisation du territoire

Secteurs d'activités ciblés

- **6,5%** Secteur primaire
- **28,7%** Secteur secondaire
- **28,3%** Secteur tertiaire
- **36,5%** Tout secteur confondu

AXES D'APPUI**

Phase d'appui

- **12,8%** Pré-création
- **7,2%** Post création
- **57,2%** Développement et Accélération
- **3,9%** Difficulté et déclin
- **18,9%** Transverse

Services offerts

- **14,0%** Appui financier
- **23,9%** Soutien au démarrage
- **14,3%** Soutien à la résilience
- **11,7%** Développement des compétences
- **28,9%** Développement d'infrastructures
- **7,1%** Développement du capital humain
- **0,1%** Appui à l'innovation

CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

Nature des bénéficiaires ciblés

- **21,8%** Grandes entreprises
- **22,5%** Petites et moyennes entreprises
- **26%** Personnes physiques
- **14,0%** Entités solidaires
- **15,7%** Toute catégorie confondue

Groupes des bénéficiaires ciblés

- **89,8%** Grand public
- **1,9%** Femmes
- **7,4%** Jeunes
- **0,8%** Personnes en situation de handicap

DISPOSITIF DE PILOTAGE

Organes de pilotage

- **21,9%** Piloté par **les signataires uniquement**
- **75,8%** Piloté par **les signataires et autres acteurs**
- **2,3%** Piloté par **le conseil régional/ provincial**

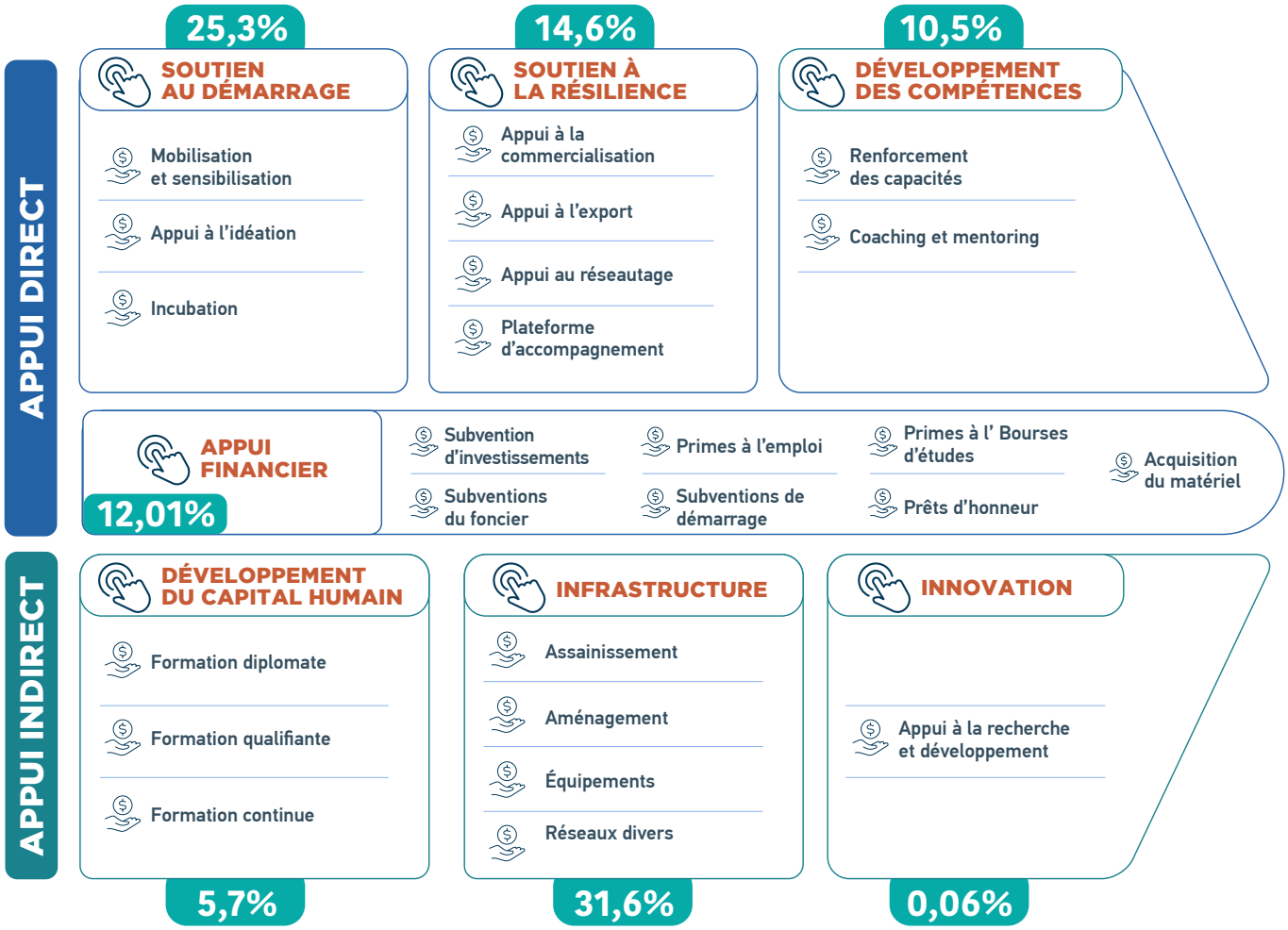
Mécanises de mise en oeuvre

- **6,02 MM MAD** Déployé à travers **une collaboration multipartite**
- **0,75 MM MAD** Déployé à travers **une SDR**
- **0,65 MM MAD** Déployé à travers **l'AREP**
- **11,76 MM MAD** Déployé à travers **un Gestionnaire délégué**
- **13 Fonds régionaux**
- **3,37 MM MAD**

* L'analyse est basée sur les conventions visées durant la période 2015-2023.
** Part budgétaire estimée.

1.2. Focus sur la chaîne de valeur des initiatives d'appui aux entreprises

Les tendances nationales en matière d'axes d'appui aux entreprises révèlent une forte concentration sur les services tangibles et visibles, comme le développement des infrastructures (environ 32% des investissements) et le soutien au démarrage (25%) des entreprises. Cette focalisation met en avant des actions rapidement mesurables et directement perçues, telles que la construction de zones d'activités économiques et le soutien immédiat aux nouvelles entreprises (appui à l'idéation et à la formalisation...). En revanche, des domaines moins visibles, mais tout aussi stratégiques, comme le développement du capital humain, l'accompagnement continu, et surtout l'innovation, reçoivent une attention moindre.



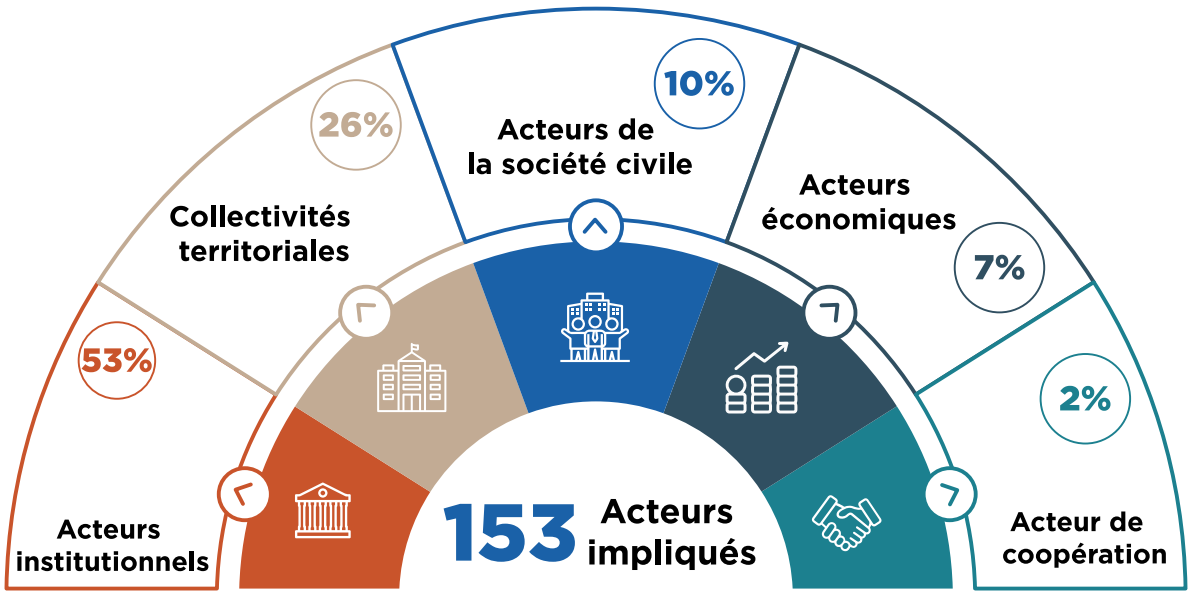
*Répartition moyenne du budget en %

1.3. Ecosystème d'appui : vue d'ensemble

UN ÉCOSYSTÈME VARIÉ AVEC UN POTENTIEL DE MOBILISATION PLUS IMPORTANT

Le dynamisme d'appui aux entreprises au sein des régions est soutenu par un écosystème impliquant 441 acteurs au total, soit une moyenne de 37 partenaires par région. (Cette moyenne ne tient compte des acteurs centraux qu'une seule fois. Si l'on prend en compte ces acteurs pour chaque région, la moyenne s'élève alors à 49 acteurs. C'est cette dernière moyenne qui sera retenue pour évaluer le positionnement des régions en termes du nombre d'acteurs impliqués). La répartition de ces acteurs montre une forte implication des partenaires institutionnels (53%) et des collectivités territoriales (26%) au niveau national. Cela témoigne de l'importance de la coordination institutionnelle dans la mise en œuvre des initiatives.

Cependant, la participation des acteurs économiques (7%), des acteurs académiques et de la coopération internationale (2%) reste limitée, ce qui souligne un besoin de renforcer la collaboration avec le secteur privé et les partenaires du monde académique et de coopération. La participation de la société civile, bien que modeste avec 10% reste un atout pour les projets, mais pourrait également être renforcée.



(*) Au total, il y a 441 acteurs au niveau national en prenant en compte tous les intervenants dans chaque région. Cependant, en comptant certains acteurs une seule fois malgré leur présence dans toutes les régions (Conseil régional, Centre Régional d'Investissement, la Wilaya...), le nombre total diminue à 153.

1.4.Constats de l'analyse de l'expérience nationale

DES PROJETS ALIGNÉS SUR DES PRIORITÉS RÉGIONALES, AVEC DES DÉFIS DE COHÉRENCE OPÉRATIONNELLE À RELEVER

Entre 2015 et 2023, seulement 55 % des projets engagés sont directement alignés aux Plans de Développement Régional (PDR). Cela suscite des questions sur la cohérence globale des actions engagées. Malgré tout, l'évaluation montre une bonne adéquation sectorielle, avec un écart moyen de moins de 10 % entre les prévisions des PDR et les projets contractualisés, signe d'un effort notable des régions pour ajuster leurs projets aux priorités définies.

Toutefois, des disparités apparaissent dans certains secteurs. Le secteur secondaire, par exemple, enregistre un écart de 21 % entre les budgets prévus et les montants finalement alloués, mettant en évidence des difficultés dans la mise en œuvre des projets prévus. Ces écarts témoignent d'un alignement stratégique globalement satisfaisant, mais révèlent également que certaines régions peinent à traduire leurs priorités en actions concrètes, limitant ainsi l'impact de leurs initiatives d'appui aux entreprises.

DES PROJETS AMBITIEUX CONFRONTÉS À DES DÉFIS OPÉRATIONNELS LIMITANT LEUR PLEINE EFFICACITÉ

Entre 2015 et 2023, seulement 15 % des projets ont été menés à terme, révélant une lenteur préoccupante dans la mise en œuvre des actions. Cette faible proportion s'explique par des contraintes administratives, des retards dans la mobilisation des ressources et des capacités institutionnelles limitées.

Les projets en cours progressent également à un rythme lent, avec de nombreuses initiatives encore en phase initiale plusieurs mois après leur lancement. Bien que la demande pour ces programmes d'appui soit croissante, les résultats obtenus sont en deçà des attentes. Un échantillon de projets révèle un taux de réalisation de 52 % par rapport aux objectifs fixés, et seulement 42 % par rapport à la demande réelle. Ces résultats mettent en lumière la nécessité de renforcer les processus de planification, de suivi et d'évaluation pour accélérer l'exécution des projets et en maximiser l'impact.

LA CHARTE D'INVESTISSEMENT : UN LEVIER POUR LA DURABILITÉ DE L'APPUI RÉGIONAL AUX ENTREPRISES

La Charte d'investissement constitue une contribution de l'Etat pour stimuler l'attractivité territoriale, mais elle contribue également à renforcer la durabilité de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises en facilitant l'accès aux incitations et aux mécanismes de soutien financier. Ce cadre incitatif, couplé aux efforts régionaux pour soutenir les entrepreneurs locaux, permet de renforcer la résilience des initiatives car il s'inscrit dans une dynamique de long terme, soutenant la continuité et l'impact des actions des régions pour un développement économique équilibré et soutenu.

DES INITIATIVES DURABLES EN QUÊTE D'UNE MEILLEURE INTÉGRATION INSTITUTIONNELLE ET D'UN APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL STRUCTURÉ

Malgré la présence de structures comme les Sociétés de Développement Régional (SDR) et les Agences Régionales d'Exécution des Projets (AREP), leur utilisation demeure limitée. Seuls 7 % du budget total alloué aux entreprises sont gérés par les SDR, et à peine 3 % par les AREP, ce qui freine l'institutionnalisation et la durabilité des actions entreprises.

En parallèle, bien que les contributions des partenaires représentent 53 % des financements, ce qui dépasse la moitié, la répartition reste relativement équilibrée. Néanmoins, cette situation pourrait suggérer une certaine dépendance vis-à-vis de ces acteurs, posant des questions sur la continuité des projets en cas de diminution de leur participation. De plus, la capitalisation des expériences reste insuffisante, avec seulement 5 % des projets ayant bénéficié d'ateliers dédiés à la réflexion et à l'apprentissage. Ce défi entrave la transmission des savoirs d'un mandat à l'autre et limite l'amélioration continue des initiatives de soutien aux entreprises.

1.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

L'analyse de l'expérience d'appui aux entreprises dans les régions du Maroc offre un aperçu des points forts et des défis à relever pour améliorer l'efficacité et la durabilité des initiatives régionales.

ACQUIS

01 MOBILISATION D'ACTEURS DIVERSIFIÉS ET GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

Une large implication d'acteurs régionaux renforce la capacité à répondre aux besoins des entreprises, avec des projets pilotés par des comités élargis, favorisant une gouvernance collaborative.

02 ATTENTION STRATÉGIQUE À L'INFRASTRUCTURE

Des allocations budgétaires importantes sont consacrées aux projets d'infrastructure (zones industrielles, économiques et artisanales), reflétant une vision axée sur la structuration de l'environnement économique local.

03 DENSITÉ D'APPUI IMPORTANTE

Un ratio d'investissement important par initiative, permet un équilibre entre la qualité et la quantité des actions d'appui, servant de référence nationale pour évaluer les performances régionales.

04 COUVERTURE DIVERSIFIÉE DES ENTREPRISES ET PHASES DU CYCLE ENTREPRENEURIAL

Les initiatives soutiennent une variété d'entreprises et couvrent toutes les étapes du cycle entrepreneurial, avec une priorité pour la phase post-création.

05 APPROPRIATION PROGRESSIVE DES COMPÉTENCES RÉGIONALE

Les régions exploitent de plus en plus leurs compétences propres, démontrant leur capacité à répondre aux besoins locaux et à diversifier les programmes d'appui.

06 LA CHARTE D'INVESTISSEMENT COMME LEVIER DE RENFORCEMENT DE L'EXPÉRIENCE RÉGIONALE:

Ce dispositif offre aux régions une opportunité stratégique pour renforcer leur expérience d'appui aux entreprises en facilitant l'accès aux incitations fiscales et financières.

POINTS DE VIGILANCE

01 DÉFIS DE COLLABORATION AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

La coopération avec le secteur privé reste limitée, ce qui entrave les partenariats stratégiques et l'innovation au sein des projets.

02 APPROCHE TERRITORIALE ET SOCIALE INSUFFISAMMENT CIBLÉE

Le manque de spécificité dans le ciblage des zones et groupes, ainsi que l'insuffisance de données désagrégées par genre et par territoire, réduit l'efficacité des initiatives.

03 VISION COURT-TERMISTE ET LIMITATIONS INSTITUTIONNELLES

La priorité donnée aux projets à impact visible limite l'investissement dans des initiatives à long terme, accentué par des ressources institutionnelles insuffisantes et un défi de complémentarité entre les initiatives.

04 FREINS TECHNOLOGIQUES ET ORGANISATIONNELS

Le recours limité à la digitalisation ralentit la gestion des projets. De plus, une insuffisance dans les mécanismes d'institutionnalisation et de capitalisation des expériences et un transfert de connaissances limité affectent la continuité des actions.



2 Expérience de la région en matière d'appui aux entreprises

2.1. Chiffres clés et tendances constatées

Investissements ciblés et partenariats équilibrés au service des entreprises

Depuis 2015, la région Fès-Meknès a mis en place 20 initiatives d'appui aux entreprises, un chiffre en deçà de la moyenne nationale de 26. Le budget total alloué s'élève à 1,43 milliard de dirhams (moyenne nationale 1,6 MMDH), avec une contribution du Conseil régional de 41 % (0,59 MM MAD) et une contribution majoritaire des partenaires à hauteur de 59 %, légèrement au-dessus de la moyenne nationale de 53 %.

L'appui à la création et développement d'entreprises se positionne comme l'axe prioritaire parmi les trois axes majeurs, à savoir l'appui à l'entrepreneuriat, à l'emploi et à l'attractivité territoriale, reflétant une stratégie régionale orientée vers le développement économique local. Sur le plan sectoriel, les projets ont majoritairement ciblé le secteur secondaire, tout en accordant une attention considérable aux actions transversales.

Le soutien au développement des infrastructures est l'axe d'appui prédominant, suivi par le soutien au démarrage des entreprises et l'appui financier avec un équilibre relatif entre les phases pré et post-création dans les interventions.

En ce qui concerne les types d'entreprises soutenues, une priorité est accordée aux grandes entreprises et PME, tout en maintenant un intérêt significatif pour les TPE et les entrepreneurs individuels. Le ciblage des groupe sociaux demeure généraliste, avec la priorisation du grand public en dépit des groupes spécifiques (jeune, femmes...).

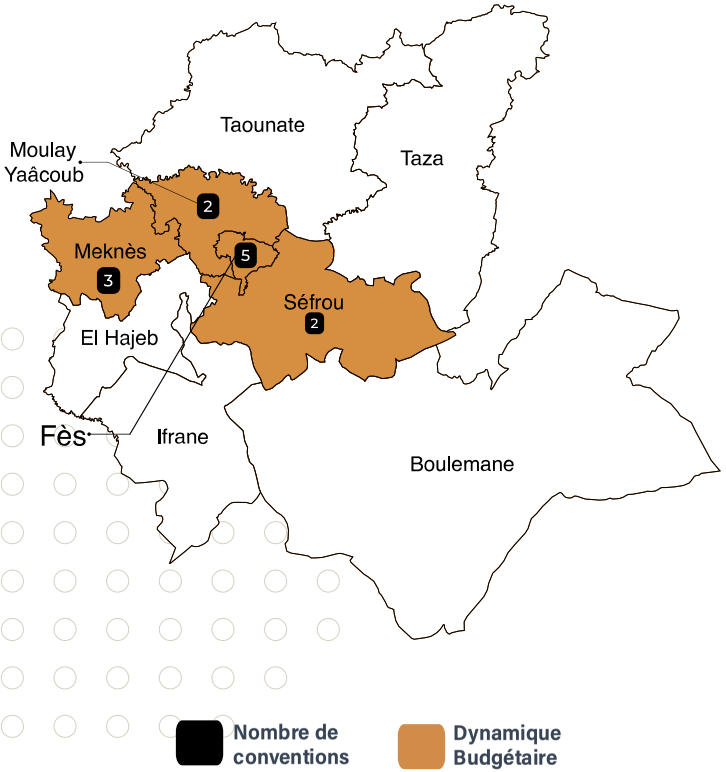
La mise en œuvre des projets s'est appuyée principalement sur des prestataires, ce qui montre une tendance vers l'externalisation. Quant au pilotage des projets, la région a largement favorisé des comités de pilotage élargis, bien que 20 % des projets aient été gérés par des comités restreints composés uniquement des signataires des accords.

SYNTHÈSE DE LA RÉGION*

PERFORMANCES GÉNÉRALES

26	20 CONVENTIONS ÉTABLIES	13	8 CONVENTIONS ÉTABLIES HORS PDR	49	37 PARTENAIRES IMPLIQUÉS		
0,75	0,59 MM MAD DE CONTRIBUTION CONSEIL RÉGIONAL	0,84	0,84 MM MAD DE CONTRIBUTION PARTENAIRES	6	4 CONVENTIONS RÉALISÉES		

DYNAMIQUE PROVINCIALE***



*** L'analyse de la dynamique provinciale est basée sur les conventions dédiées aux provinces (12/20)

**** Les chiffres indiquant les moyennes nationales dans ce schéma de la page 18 sont calculés en prenant la moyenne des performances régionales pour chaque indicateur. Ces moyennes peuvent différer des chiffres de performance globale nationale présentés dans le schéma de la page 9, qui représentent les pourcentages totaux des allocations budgétaires au niveau national.

CHOIX STRATÉGIQUES**

Champs d'intervention

38,8%****	9,5%	Emploi
40,7%	53,3%	Création et développement des entreprises
20,4%	37,2%	Promotion et valorisation du territoire

Secteurs d'activités ciblés

9,9%	0%	Secteur primaire
31,9%	68,3%	Secteur secondaire
29,5%	4,9%	Secteur tertiaire
28,5%	26,8%	Tout secteur confondu

AXES D'APPUI**

Phase d'appui

15,2%	31,4%	Pré-création
61,5%	68%	Post création et développement
3,08%	0,6%	Difficulté et déclin
20,2%	0%	Transverse

Services offerts

12,02%	20%	Appui financier
25,3%	22,5%	Soutien au démarrage
14,6%	16,5%	Soutien à la résilience
10,5%	5,9%	Développement des compétences
31,6%	33%	Développement d'infrastructures
5,7%	2,1%	Développement du capital humain
0,07%	0%	Appui à l'innovation

CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

Nature des bénéficiaires ciblés

21,1%	41,6%	Grandes entreprises
22,9%	37,8%	Petites et moyennes entreprises
24,8%	17,0%	Personnes physiques
16,1%	3,6%	Entités solidaires
14,9%	0%	Toute catégorie confondue

Groupes des bénéficiaires ciblés

88,90%	96,5	Grand public
2,15%	0,9%	Femmes
7,7%	1,7%	Jeunes
1,23%	0,9%	Personnes en situation de handicap

DISPOSITIF DE PILOTAGE

Organes de pilotage

17,2%	18,2%	Piloté par les signataires uniquement
82,5%	81,7%	Piloté par les signataires et autres acteurs
0,17%	0,1%	Piloté par le conseil régional/ provincial

Mécanises de mise en oeuvre

- Collaboration multipartite à travers un portefeuille de 6,02 MM MAD 0,26 MM MAD
- Gestionnaire délégué à travers un portefeuille de 11,76 MM MAD 1,13 MM MAD
- AREP à travers un portefeuille de 0,65 MM MAD 0,04 MM MAD

Référence nationale | Performance régionale

* L'analyse est basée sur les conventions visées durant la période 2015-2023.
** Part budgétaire estimée.

2.2. Cartographie des acteurs impliqués

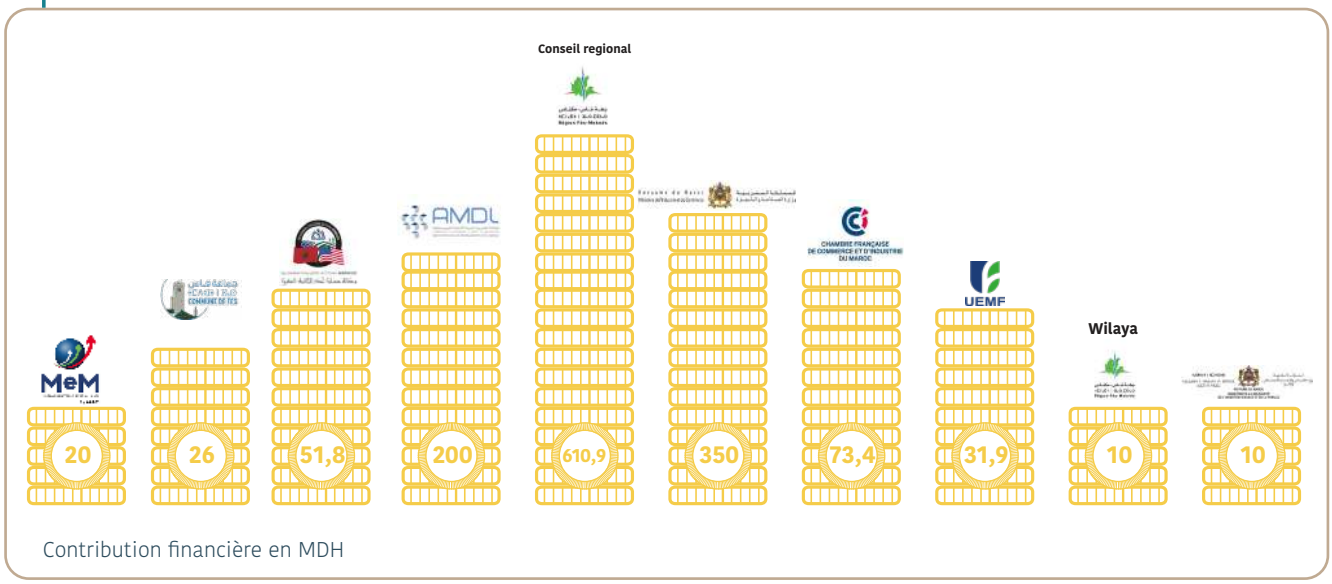
Une participation des acteurs économiques plus prononcée à encadrer dans une dynamique plus concertée

La région de Fès-Meknès se distingue par une implication notable des acteurs économiques, qui représentent 15% des acteurs impliqués dans les projets d'appui aux entreprises, contre une moyenne nationale de 6%. Cela montre une forte présence du secteur privé dans les initiatives régionales. Toutefois, le nombre total d'acteurs impliqués (40) reste inférieur à la moyenne nationale (49), ce qui pourrait limiter la diversité des perspectives dans les projets.

En termes de contributions financières, le Conseil Régional reste l'acteur le plus contributeur, avec un total de 611 millions de dirhams. Il est suivi du ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) avec 350 millions de dirhams et de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique (AMDL) avec 200 millions de dirhams, ce qui témoigne de l'implication des instances publiques dans les projets de développement. De plus la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc (CFCIM) avec 73 millions de dirhams et le Millennium Challenge Account (52 millions de dirhams) soulignent une forte contribution des partenaires internationaux.

La participation non financière des acteurs aux phases initiales des projets est notable, avec 38% des acteurs impliqués, un chiffre supérieur à la moyenne nationale de 29%. Cela démontre une bonne mobilisation des partenaires dans les phases de conception et de mobilisation des projets. En phase mise en œuvre des projets, la région bénéficie d'une participation de 95% des acteurs impliqués, ce qui est en ligne avec la tendance constatée au niveau national.

Répartition des partenaires par contribution financière

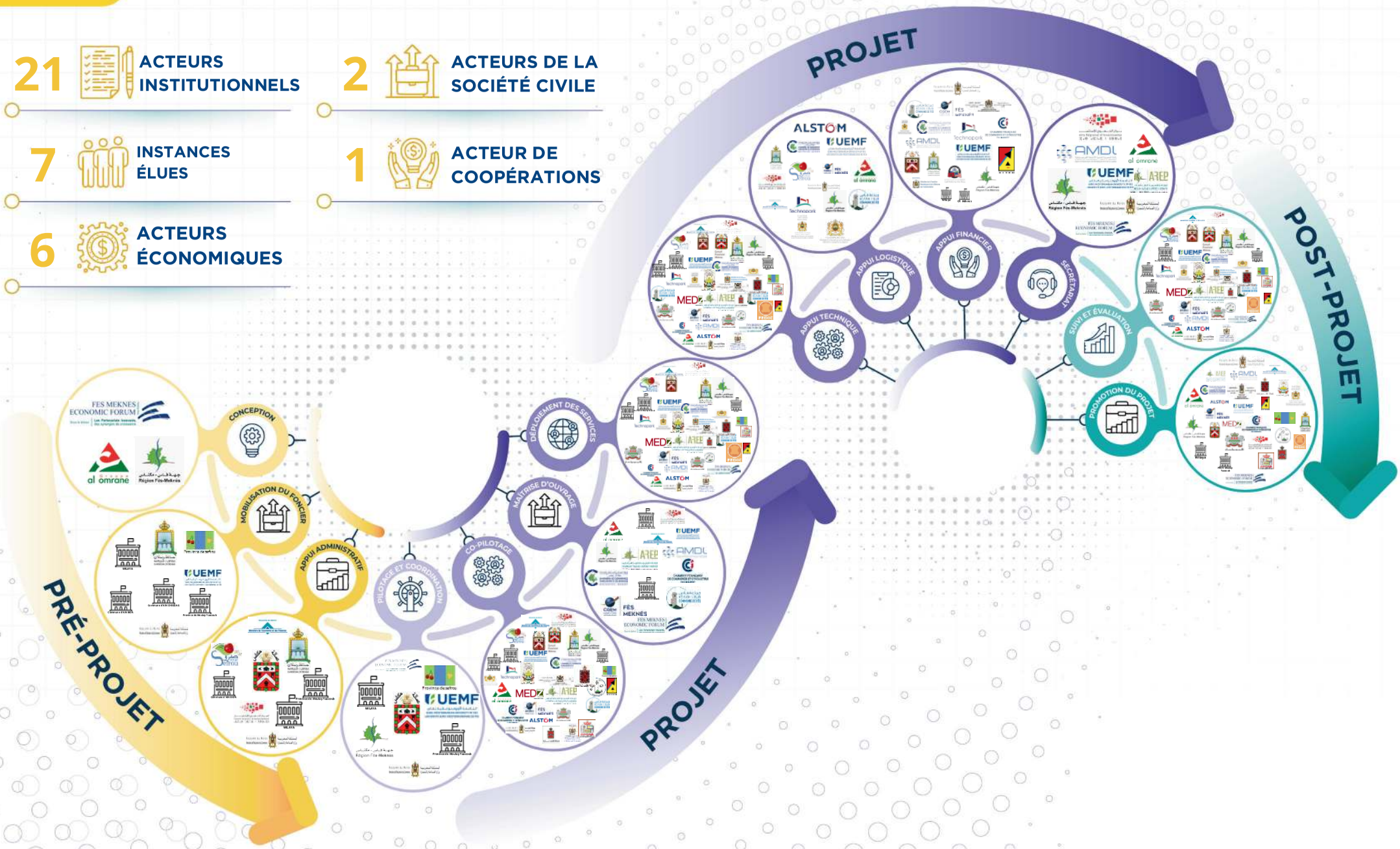


Contribution financière en MDH

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :

37 ACTEURS IMPLIQUÉS

- **21** ACTEURS INSTITUTIONNELS
- **2** ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE
- **7** INSTANCES ÉLUES
- **1** ACTEUR DE COOPÉRATIONS
- **6** ACTEURS ÉCONOMIQUES



2.3. Utilisation des compétences régionale dans l'appui aux entreprises

Les efforts d'appui se concentrent principalement sur les compétences propres la domiciliation et l'organisation des zones d'activités économiques (ZAE), représentant une part importante des allocations budgétaires. Cet investissement vise à renforcer les infrastructures économiques pour soutenir les entreprises locales. De plus, l'investissement notable dans la compétence « soutien aux entreprises » montre un engagement important dans ce domaine avec une part budgétaire de 14% des ressources alloués aux actions d'appui économique durant la période de l'étude.

Cependant, plusieurs compétences propres, telles que l'aménagement des circuits touristiques en milieu rural, la coopération internationale, et la promotion des activités non-agricoles dans le milieu rural, demeurent inexploitées. De même, la majorité des compétences partagées restent sous-utilisées, limitant ainsi le potentiel de croissance économique et de développement durable de la région. Une utilisation plus équilibrée et stratégique de ces compétences pourrait favoriser une croissance économique plus inclusive et durable.



Allocations budgétaires (en %) : Performance régionale : ■ Moyenne nationale : ■

2.4. Analyse de l'expérience régionale

2.4.1. PERTINENCE DES INITIATIVES

Une participation des acteurs économiques plus prononcée à encadrer dans une dynamique plus concertée

La région de Fès-Meknès affiche une bonne intégration de ses projets d'appui aux entreprises avec 72 % des projets inscrits dans le Plan de Développement Régional, dépassant nettement la moyenne nationale de 55 %. Cette forte inclusion dans la stratégie régionale ne se traduit pas en revanche par un niveau élevé de cohérence des actions. En effet, l'écart de 19 % entre les champs d'intervention du PDR et ceux des projets réalisés montre une cohérence modérée dans l'allocation des ressources par champ (appui à l'emploi, à l'entreprenariat ou à la promotion du territoire). L'orientation sectorielle présente également des marges d'amélioration avec un écart de 17 % entre ce qui est planifié et ce qui est contractualisé. En revanche, les axes de soutien (appui financier, développement d'infrastructures, accompagnement…) sont mieux alignés.

De plus, la région affiche un fort soutien aux provinces, avec 68 % des projets qui leur sont dédiés spécifiquement, soit plus du double de la moyenne nationale (31 %). De plus, 48 % du budget est alloué aux zones rurales, ce qui est largement supérieur à la moyenne nationale de 10 %. Cela reflète une volonté claire d'intégration territoriale.

L'un des projets importants dans ce cadre est celui de la « mise en valeur du parc industriel Ain Cheggag » qui se veut un projet durable et représente un atout pour développer la compétitivité des différents maillons de la chaîne de valeur de la région, en intégrant plusieurs activités industrielles dans un seul site. Cependant, la région reste en retrait sur les projets destinés exclusivement aux jeunes et aux femmes, avec respectivement 2 % et 1 % du budget, nettement en dessous des moyennes nationales de 8 % et 2 %. Ce déséquilibre montre un besoin de rediriger une part des efforts vers ces groupes spécifiques pour favoriser une inclusion sociale plus large.

La qualité des conventions dans la région est globalement satisfaisante, avec 83 % des conventions affichant des objectifs clairs, surpassant ainsi la moyenne nationale de 75 %. La répartition budgétaire est légèrement au-dessus de la moyenne nationale, mais la clarté des actions reste inférieure. Cela pourrait affecter la lisibilité des projets et leur exécution concrète. En ce qui concerne les mécanismes de pilotage, Fès-Meknès se distingue par une forte spécification des procédures avec une grande partie des projets bénéficiant de mécanismes de gestion bien définis. De plus, 67 % des projets disposent de cahiers des charges, ce qui est supérieur à la moyenne nationale, assurant ainsi une formalisation accrue des engagements et une meilleure transparence.

INDICATEURS DE LA PERTINENCE DE L'EXPÉRIENCE D'APPUI

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Cohérence stratégique entre PDR et conventions		
Cohérence de planification (Poids budgétaire des projets inscrits dans le PDR)	72%	55%
Cohérence sectorielle (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires)	17%	14,7%
Cohérence des champs d'intervention (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (emploi, entreprenariat, promotion du territoire))	19%	27,8%
Cohérence des axes d'appui (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (financement, infrastructure, accompagnement...))	9%	12,8%
Pertinence de ciblage		
Equité territoriale (Poids budgétaire des projets provinciaux)	68%	31%
Equité spatiale (Poids budgétaire des projets dédiés aux zones rurales)	48%	10%
Inclusion des jeunes (Poids budgétaire des projets dédiés aux jeunes)	2%	8%
Inclusion des femmes (Poids budgétaire des projets dédiés aux femmes)	1%	2%
Pertinence du mode opérationnel		
Cadrage de l'impact (Part des conventions avec des objectifs clairs)	83%	75%
Cadrage des interventions (Part des projets avec une planification claire)	45%	55%
Cadrage budgétaire (Part des projets avec répartition budgétaire détaillée)	45%	40%
Cadrage d'opérationnalisation (Poids budgétaire des projets bénéficiant des cahiers des charges)	67%	58%

2.4.2. EFFICACITÉ DES EFFORTS DÉPLOYÉS

Des initiatives profondes mais avec des défis de réalisation et de vélocité

La région FM affiche un taux de réalisation des projets bas, avec seulement **3 %** des investissements bien en dessous de la moyenne nationale de **15 %.** De plus, la durée moyenne d'achèvement des projets est de **2 ans et demi (tous genres de projets confondus)**, ce qui dépasse largement la moyenne nationale, reflétant vélocité limitée dans la mise en œuvre des initiatives surtout lors des phases de démarrage de projets.

D'un autre côté, la région présente une répartition homogène des efforts selon les phases pré et post-création des entreprises, assurant un soutien tout au long du cycle entrepreneurial. Toutefois, la part des investissements consacrée aux services d'accompagnement et de renforcement des capacités est légèrement inférieure à la moyenne nationale, ce qui indique un besoin de renforcement dans ce domaine pour compléter les efforts déployés et assurer au maximum la vitalité des entreprises soutenues.

Les investissements alloués à l'appui direct, représentant 65%, révèlent une concentration des efforts sur certains types de soutien, au détriment d'autres formes d'appui. Cette orientation limite la diversité et la complémentarité des initiatives.

Par ailleurs, la région affiche une densité d'appui notable, avec un ratio d'investissement par initiative atteignant 72 MDH, supérieur à la moyenne nationale de 62 MDH, témoignant ainsi d'un engagement substantiel pour chaque projet. Toutefois, le nombre restreint d'initiatives souligne la nécessité d'intensifier la dynamique d'appui, tant en termes de quantité que de qualité.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Achèvement des projets		
Poids budgétaire des projets achevés	3%	15%
Durée moyenne d'achèvement des projet (en nombre d'années)	2,5	1,7
Continuité d'appui		
Couverture des phases pré et post création (indice de dispersion de la répartition des allocations par phase)	0,22	0,27
Poids budgétaire des services d'accompagnement et de renforcement des capacités	22%	25%
Densité et étendue d'appui		
Ratio d'investissement par initiative (en MDH)	71,5	62
Couverture des types d'entreprises (indice de dispersion de la répartition des allocations par type)	0,08	0,09

2.4.3. DURABILITÉ DU PROCESSUS

Un usage limité des mécanismes institutionnels

La région FM montre une faible utilisation des mécanismes locaux de mise en œuvre. Aucun projet n'est piloté par les Sociétés de Développement Régional (SDR), et seulement **3 %** des projets sont gérés par l'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP). De plus, **40 %** des projets sont pilotés par des prestataires locaux, ce qui est inférieur à la moyenne nationale de **52 %**. Concernant les fonds régionaux, ils présentent un poids budgétaire équivalent à 4% des ressources allouées à l'AE, un chiffre encore loin de la moyenne nationale de **16 %**, mais montrant un début prometteur de recours à ce mécanisme.

En termes de dynamique partenariale, la région affiche une forte contribution financière des partenaires aux projets des compétences propres, avec 59 %, contre 46 % nationalement, indiquant une dépendance importante du conseil régional vis-à-vis des partenaires pour des projets qui relèvent de ses compétences directes. En revanche, la contribution des partenaires aux projets des compétences partagées est plus faible, à 37 %, contre 47 % nationalement, suggérant un besoin de rééquilibrer les contributions pour ces projets.

En ce qui concerne la capitalisation et l'apprentissage organisationnel, il s'agit des pratiques encouragées en effet, la région FM se distingue par un effort notable en matière de capitalisation et d'apprentissage organisationnel. Bien que seulement 45 % des projets prévoient une évaluation post-projet (inférieur à la moyenne nationale de 76 %), la tenue d'ateliers de capitalisation est bien plus fréquente que dans d'autres régions, avec 35 % contre 5 % nationalement. Cela montre une volonté de tirer des leçons des projets, bien que la formalisation de l'évaluation puisse encore être améliorée.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Utilisation des mécanismes propres d'opérationnalisation		
Poids budgétaire des projets pilotés par SDR	0%	7%
Poids budgétaire des projets pilotés par AREP	3%	3%
Poids budgétaire des projets délégués aux prestataires locaux	40%	52%
Poids des fonds régionaux	4%	16%
Dynamique partenariale		
Contribution financière des partenaires aux compétences propres	59%	46%
Contribution financière des partenaires aux compétences partagée	37%	47%
Mécanismes de capitalisation		
Part des projets bénéficiant de l'évaluation post projet	45%	75%
Projet bénéficiant des ateliers de capitalisation	35%	5%

2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

Un modèle de continuité et de capitalisation pour le développement entrepreneurial

La région de Fès-Meknès se distingue par un appui entrepreneurial structuré et une gestion cohérente des projets d'appui aux entreprises (AE), avec plusieurs atouts majeurs :

01 Une forte intégration des projets d'AE dans le PDR :

la grande majorité des projets d'appui aux entreprises (AE) est inscrite dans le Plan de Développement Régional (PDR), assurant une cohérence stratégique et une approche intégrée de développement.

02 Une orientation provinciale et rurale significative :

les projets d'AE montrent une forte orientation provinciale et rurale, garantissant une couverture géographique équilibrée et une attention particulière aux zones les moins favorisées.

03 Des objectifs et des mécanismes de pilotage bien définis :

la majorité des conventions établies pour les projets d'AE incluent des objectifs clairs et des mécanismes de suivi précis, assurant une gestion rigoureuse et orientée vers les résultats.

04 Continuité et étendue adéquates des efforts d'appui :

la région présente une répartition homogène des efforts selon les phases pré et post-création des entreprises et selon les tailles d'entreprises, assurant un soutien tout au long du cycle entrepreneurial et une répartition relativement harmonieuse des ressources.

05 Des ateliers de capitalisation plus fréquents que la moyenne nationale :

En priorisant l'utilisation des ressources locales, notamment via les fonds régionaux, la région démontre son autonomie et son ancrage territorial. Cette gestion proactive renforce la résilience des entreprises locales face aux défis économiques.

Des axes d'amélioration pour renforcer l'impact des initiatives entrepreneuriales

Malgré plusieurs points forts, des pistes d'amélioration sont nécessaires pour maximiser l'impact des actions menées en faveur des entreprises dans la région Fès-Meknès :

01

Une cohérence sectorielle à renforcer :

bien que de nombreux projets soient inscrits dans le PDR, la cohérence sectorielle entre les conventions des projets d'appui aux entreprises et le PDR reste modérée, ce qui réduit l'efficacité de l'alignement stratégique.

02

Un soutien insuffisant aux femmes et jeunes entrepreneurs :

la région doit accorder une plus grande attention aux femmes et jeunes entrepreneurs, afin d'encourager leur inclusion et participation dans le tissu entrepreneurial local.

03

Un potentiel d'innovation à renforcer via la digitalisation :

Le contexte actuel met en lumière la nécessité de développer davantage les outils numériques au service des entreprises. En optimisant les services digitaux, la région peut accélérer son accompagnement et offrir des solutions encore plus adaptées aux réalités du monde entrepreneurial moderne, renforçant ainsi son attractivité.

04

Un usage limité de la digitalisation :

l'exploitation des outils numériques reste insuffisante, empêchant une modernisation efficace des services et un accompagnement plus réactif des entreprises.

05

Sous-exploitation des SDR et dépendance aux partenaires :

les Sociétés de Développement Régional (SDR) sont sous-utilisées, et la région dépend encore fortement des contributions financières de ses partenaires pour les projets relevant des compétences propres, limitant son autonomie.



Portail national des collectivités territoriales

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