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
## GUELMIM - OUED NOUN

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

Collection Etudes

جهة كلميم – واد نون
Guelmim Oued-Noun

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

## GUELMIM - OUED NOUN

## PROJET

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

جهة كلميم – واد نون
Guelmim Oued-Noun

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 Fès-Meknès
- 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 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 : 2025MO4176**
**ISBN : 978-9920-8558-5-3**
**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

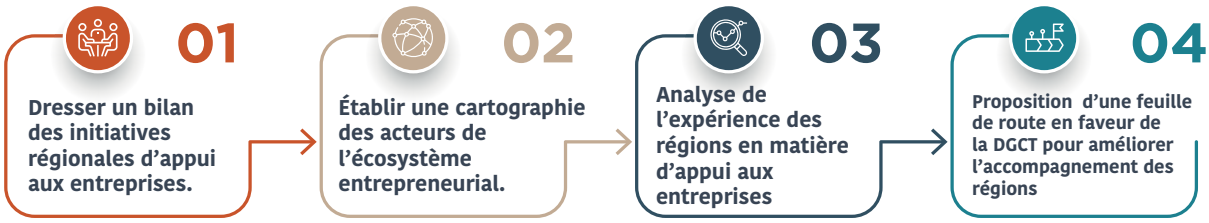
# Avant-propos

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**

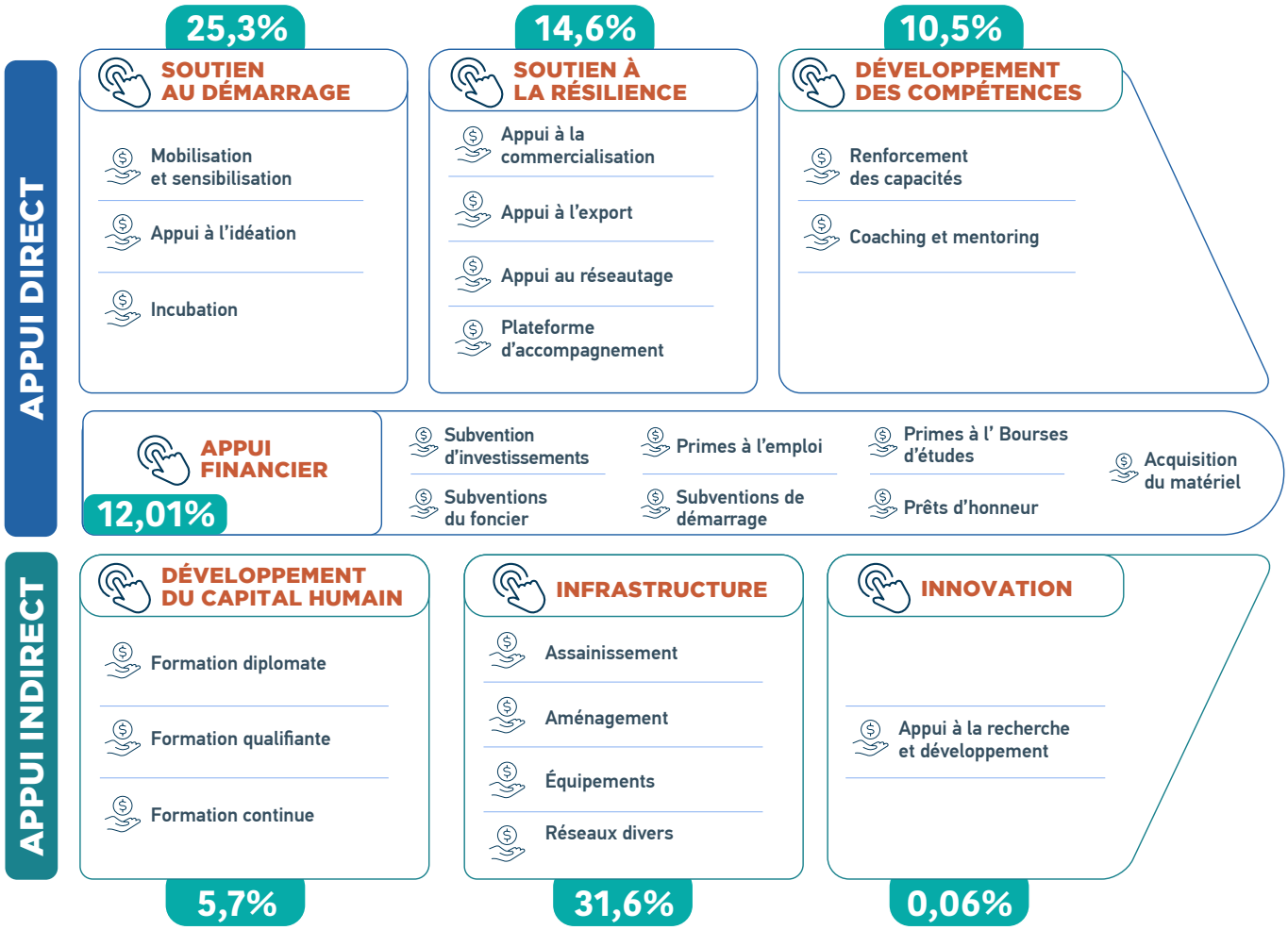
### Mécanises de mise en oeuvre

- **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.



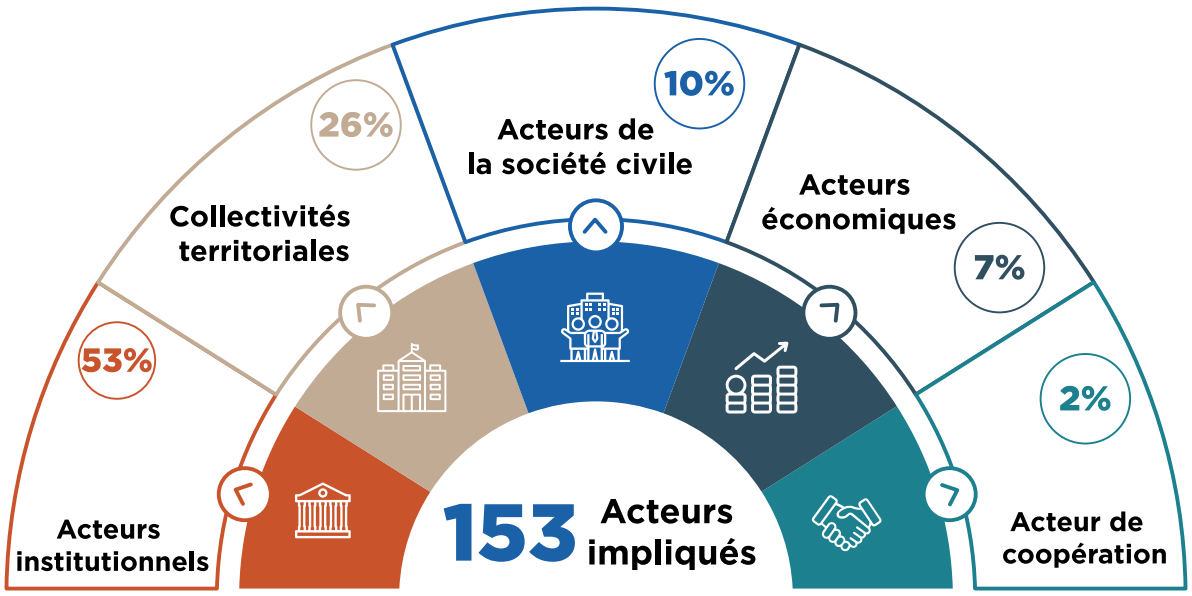

*Répartition moyenne du budget en %

# 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

## Des investissements ciblés pour le démarrage et le développement des entreprises

Depuis 2015, la région Guelmim-Oued Noun a mis en œuvre 19 initiatives d'appui aux entreprises (la moyenne nationale est de 26). Le budget total s'élève à 0,52 milliard de dirhams (la moyenne nationale est de 1,6), avec une contribution du Conseil régional de 37 % (0,19 MM MAD) et un financement majoritaire des partenaires à hauteur de 64 %. La région se distingue également par un équilibre relatif entre l'appui à l'emploi, à l'entrepreneuriat et à la promotion du territoire, reflétant une approche intégrée du développement local.

Les projets ciblent principalement le secteur tertiaire, tout en maintenant un équilibre entre le secondaire et le primaire. Parmi les axes d'appui, le soutien au démarrage des entreprises représente 40% des investissements, suivi par le développement des infrastructures (20 %). Les interventions se concentrent principalement sur la phase post-création, en particulier sur le développement et l'accélération des entreprises créées, tout en intégrant des actions transversales.

En termes de population éligible, un équilibre est maintenu entre grandes entreprises, entités solidaires (coopératives) et entrepreneurs individuels. La mise en œuvre des projets repose principalement sur des prestataires externes, avec une collaboration multipartite pour certains projets.

Le grand public demeure le groupe cible principal des initiatives avec focalisation limitée sur les groupes spécifiques (jeunes, femme, PSH). Le pilotage des projets est confié à des comités élargis incluant les signataires des conventions des projets en question et autres acteurs concernés.

# SYNTHÈSE DE LA RÉGION*

## PERFORMANCES GÉNÉRALES

**26** | **19** CONVENTIONS ÉTABLIES

**13** | **3** CONVENTIONS ÉTABLIES HORS PDR

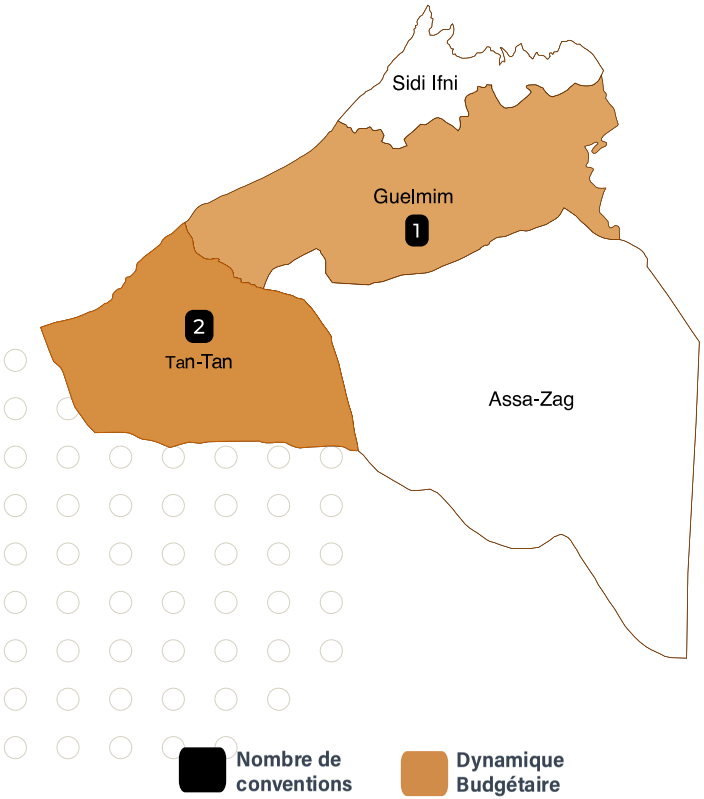
**49** | **41** PARTENAIRES IMPLIQUÉS

**0,75** | **0,19** MM MAD DE CONTRIBUTION CONSEIL RÉGIONAL

**0,84** | **0,33** 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 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%**** | 38,7% | Emploi |
| 40,7% | 40,1% | Création et développement des entreprises |
| 20,4% | 21,2% | Promotion et valorisation du territoire |

### Secteurs d'activités ciblés

| | | |
|---|---|---|
| 9,9% | 21,8% | Secteur primaire |
| 31,9% | 21,7% | Secteur secondaire |
| 29,5% | 42,9% | Secteur tertiaire |
| 28,5% | 13,6% | Tout secteur confondu |

## AXES D'APPUI**

### Phase d'appui

| | | |
|---|---|---|
| 15,2% | 5,5% | Pré-création |
| 61,5% | 60,3% | Post création et développement |
| 3,08% | 7,4% | Difficulté et déclin |
| 20,2% | 26,8% | Transverse |

### Services offerts

| | | |
|---|---|---|
| 12,02% | 12,7% | Appui financier |
| 25,3% | 29,3% | Soutien au démarrage |
| 14,6% | 14,3% | Soutien à la résilience |
| 10,5% | 17,5% | Développement des compétences |
| 31,6% | 20,3% | Développement d'infrastructures |
| 5,7% | 6% | Développement du capital humain |
| 0,07% | 0% | Appui à l'innovation |

## CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

### Nature des bénéficiaires ciblés

| | | |
|---|---|---|
| 21,1% | 6,7% | Grandes entreprises |
| 22,9% | 23,2% | Petites et moyennes entreprises |
| 24,8% | 25,9% | Personnes physiques |
| 16,1% | 20,3% | Entités solidaires |
| 14,9% | 24% | Toute catégorie confondue |

### Groupes des bénéficiaires ciblés

| | | |
|---|---|---|
| 88,90% | 85% | Grand public |
| 2,15% | 5,4% | Femmes |
| 7,7% | 5,1% | Jeunes |
| 1,23% | 4,5% | Personnes en situation de handicap |

## DISPOSITIF DE PILOTAGE

### Organes de pilotage

- 17,2% | 7,8% — Piloté par **les signataires uniquement**
- 82,5% | 92,2% — Piloté par **les signataires et autres acteurs**
- 0,17% | 0% — Piloté par **le conseil régional/ provincial**

### Mécanises de mise en oeuvre

- **Collaboration multipartite** à travers un portefeuille de 6,02 MM MAD | 0,16 MM MAD
- **Gestionnaire délégué** à travers un portefeuille de 11,76 MM MAD | 0,25 MM MAD
- **SDR** à travers un portefeuille de 0,75 MM MAD | 0,10 MM MAD
- **l'AREP** à travers un portefeuille de 0,65 MM MAD | 0,01 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

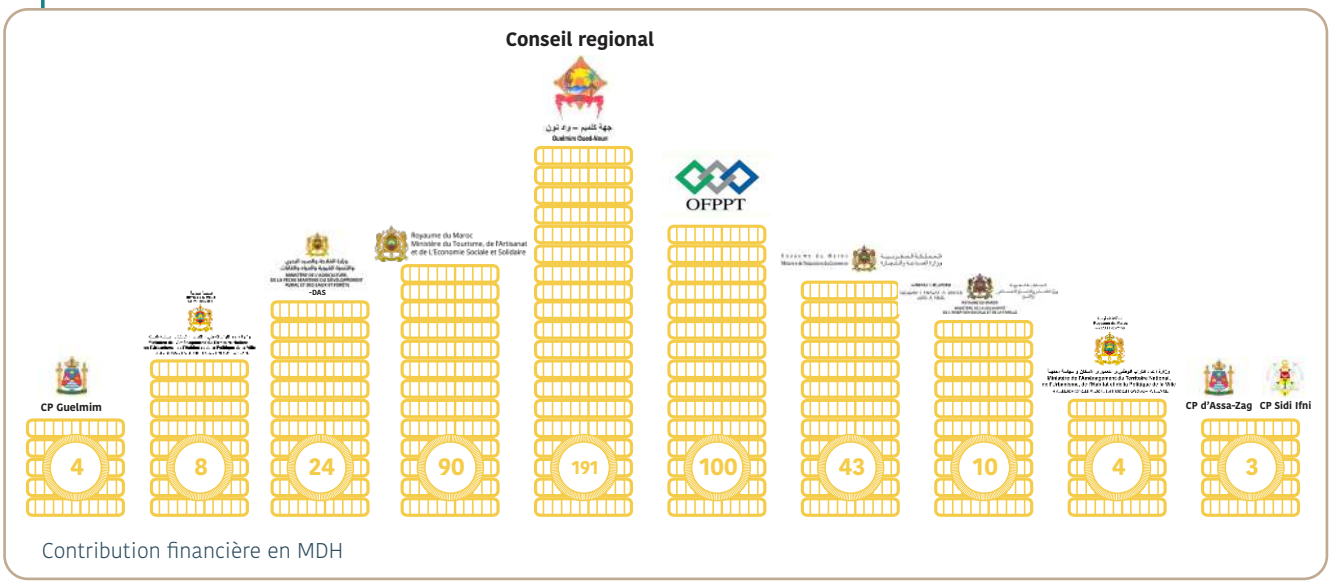
## Une implication institutionnelle significative, avec participation limitée des acteurs économiques

La région Guelmim-Oued Noun compte 41 acteurs impliqués dans les projets d'appui aux entreprises, ce qui est légèrement inférieur à la moyenne nationale de 49. La répartition des acteurs montre une forte prédominance des acteurs institutionnels (56%) proche de la tendance nationale, et une participation notable de la société civile (15%) supérieure à la moyenne nationale. Cependant, la participation des acteurs économiques reste très limitée (2%).

En termes de participation financière, le Conseil Régional est le principal contributeur financier avec un total de 191 millions de dirhams, suivi de l'OFPPT avec 100 millions de dirhams. Le ministère du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire et le ministère de l'industrie et du commerce apportent également des contributions substantielles, respectivement 90 millions et 43 millions de dirhams, ce qui montre un engagement financier important des institutions publiques dans le développement économique de la région. Toutefois, les contributions des collectivités territoriales restent relativement faibles.

Un des points de vigilance dans ce cadre est l'implication non financière restreinte des acteurs aux phases initiales des projets d'appui (conception, mobilisation...). C'est dans la phase de mise en œuvre des projets où la grande majorité des partenaires participent par différentes contribution non financières (déploiement de services, secrétariat, pilotage...).

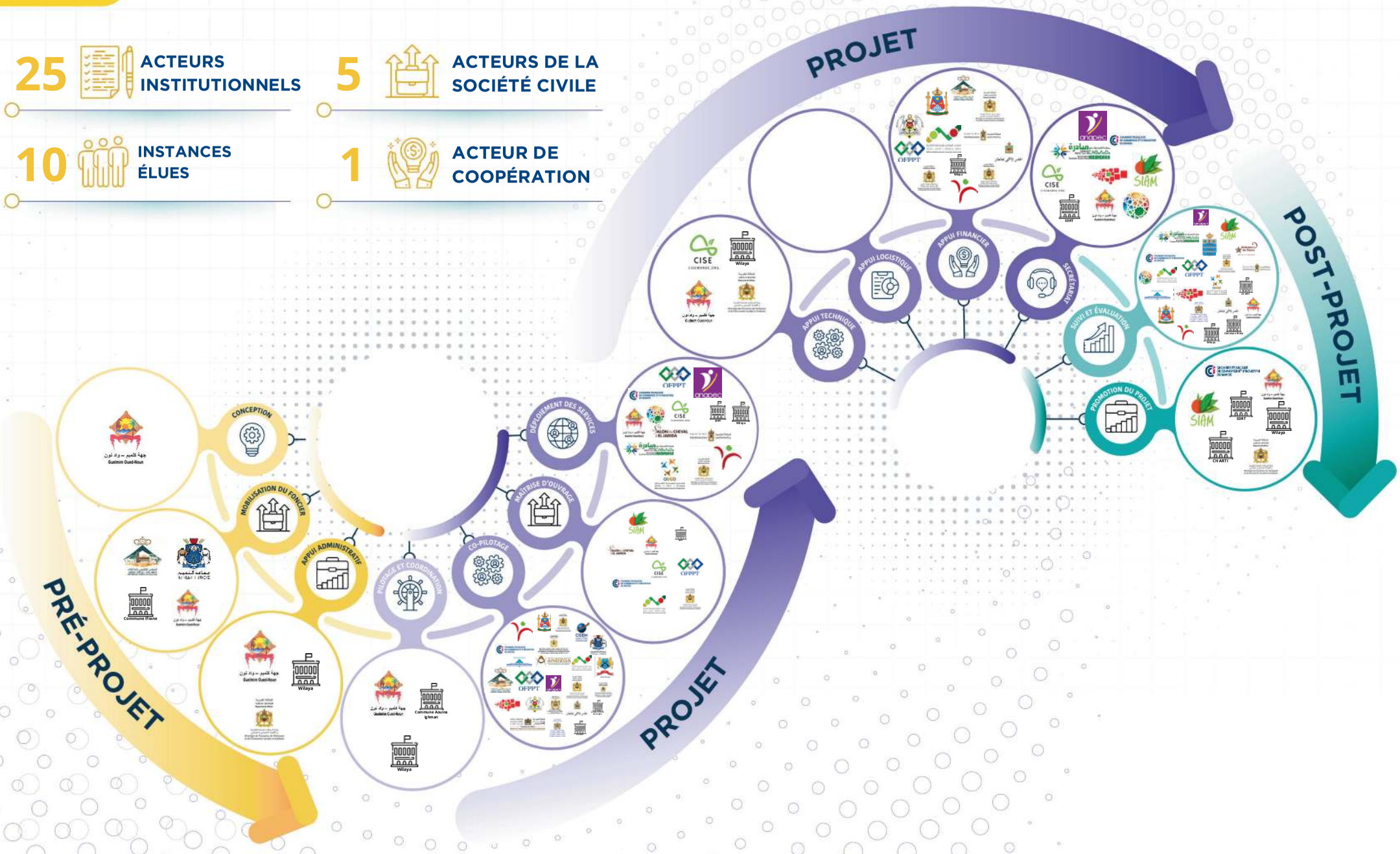
## Répartition des partenaires par contribution financière



# CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :

**41** ACTEURS IMPLIQUÉS

- **25** ACTEURS INSTITUTIONNELS
- **5** ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE
- **10** INSTANCES ÉLUES
- **1** ACTEUR DE COOPÉRATION



# 2.3. Utilisation des compétences régionale dans d'appui aux entreprises

Dans le cadre des initiatives d'appui aux entreprises, la région de Guelmim-Oued Noun investit fortement dans le développement des compétences locales en investissant davantage dans la compétence «création de centres de formation et d'emploi». Cette stratégie peut contribuer au renforcement de l'employabilité et à la dynamisation du marché du travail. De plus, des ressources importantes sont allouées à la compétence propre «soutien aux entreprises» et à «l'aménagement des zones d'activités économiques», soulignant un intérêt particulier envers le développement économique local et l'encouragement de l'entrepreneuriat. Avec des investissements dans la promotion du tourisme et un accent sur l'emploi, la région reconnaît l'importance de ces aspects dans sa croissance économique.

La région de Guelmim Oued Noun présente, toutefois, une sous-utilisation de certaines compétences dans le cadre de la mise en place d'actions en faveur des entreprises. Parmi les compétences propres sous-exploitées se met en avant l'aménagement des circuits touristiques dans le monde rural, la promotion des marchés de gros régionaux, la promotion des activités non-agricoles dans le milieu rural, ainsi que l'attraction des investissements. De plus, des compétences partagées telles que l'amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux, le développement durable, le renforcement de la compétitivité et la recherche scientifique appliquée sont également peu exploitées.




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

# 2.4. Analyse de l'expérience régionale

## 2.4.1. PERTINENCE DES INITIATIVES

### Une forte cohérence avec le PDR et une planification opérationnelle solide avec des marges d'amélioration en termes de ciblage

La région de Guelmim-Oued Noun se distingue par une forte intégration de ses projets dans le Plan de Développement Régional, avec 94 % des investissements inscrits, bien au-dessus de la moyenne nationale. Ce qui explique la cohérence stratégique importante entre les priorités régionales et l'orientation des projets mis en place aussi bien au niveau des champs d'intervention (emploi, entreprenariat, attractivité) qu'au niveau des secteurs économiques cibles.

Une attention modérée est accordée aux projets destinés spécifiquement aux jeunes (5 % du budget). La région a mis un accent particulier sur le soutien aux zones rurales, avec une part de 13 % du budget alloué, légèrement supérieur à la moyenne nationale. Toutefois, le soutien aux projets provinciaux reste limité, à 15 % des investissements, ce qui est en dessous de la moyenne nationale.

La planification opérationnelle des initiatives est un point fort pour la région, surpassant la moyenne nationale. Les objectifs, actions, budgets, et mécanismes de pilotage sont clairement définis dans une proportion importante des projets, ce qui favorise une planification rigoureuse des initiatives.

## 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) | 94% | 55% |
| **Cohérence sectorielle** (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires) | 10% | 14,7% |
| **Cohérence des champs d'intervention** (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (emploi, entreprenariat, promotion du territoire)) | 8% | 27,8% |
| **Cohérence des axes d'appui** (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (financement, infrastructure, accompagnement...)) | 14% | 12,8% |
| **Pertinence de ciblage** | | |
| **Equité territoriale** (Poids budgétaire des projets provinciaux) | 15% | 31% |
| **Equité spatiale** (Poids budgétaire des projets dédiés aux zones rurales) | 13% | 10% |
| **Inclusion des jeunes** (Poids budgétaire des projets dédiés aux jeunes) | 5% | 8% |
| **Inclusion des femmes** (Poids budgétaire des projets dédiés aux femmes) | 5% | 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 ) | 50% | 55% |
| **Cadrage budgétaire** (Part des projets avec répartition budgétaire détaillée) | 42% | 40% |
| **Cadrage d'opérationnalisation** (Poids budgétaire des projets bénéficiant des cahiers des charges) | 67% | 58% |

## 2.4.2. EFFICACITÉ DES EFFORTS DÉPLOYÉS

### Une exécution rapide mais une faible diversification de l'appui

La région présente un taux de réalisation des projets très limité. En effet seulement 4 % des budgets d'appui sont entièrement exécutés selon les données fournies (la moyenne nationale dans ce cadre est de 15 %). Quant à la durée moyenne d'achèvement des projets, elle est de moins d'une année, contre plus d'une année et demie au niveau national. Cette vélocité suggère une efficacité opérationnelle mais avec une tendance à prioriser des projets de moindre envergure.

D'un autre côté, la région affiche une continuité notable dans la couverture des phases d'intervention, avec une harmonie dans la répartition des efforts de soutien aux différentes phases pré et post création des entreprises. La performance dans ce cadre surpasse la moyenne nationale. La présence des services d'accompagnement et de renforcement des capacités, à hauteur de 32 %, est également au-dessus de la moyenne nationale, ce qui indique une bonne capacité à fournir des services complémentaires pour assurer la viabilité des entreprises.

Cependant, la diversité de l'appui est moins équilibrée avec une prédominance de l'appui direct (74 %). La couverture des différentes catégories des entreprises et la densité d'appui (ratio investissement par initiative) sont des aspects améliorables pour un meilleur équilibre entre la quantité et la qualité de l'appui fourni.

| INDICATEURS | Performance régionale | Moyenne nationale |
|---|---|---|
| **Achèvement des projets** | | |
| **Poids budgétaire des projets achevés** | 4% | 15% |
| **Durée moyenne d'achèvement des projet** (en nombre d'années) | 0,7 | 1,7 |
| **Continuité d'appui** | | |
| **Couverture des phases pré et post création** (indice de dispersion de la répartition des allocations par phase) | 0,18 | 0,27 |
| **Poids budgétaire des services d'accompagnement et de renforcement des capacités** | 32% | 25% |
| **Densité et étendue d'appui** | | |
| **Ratio d'investissement par initiative (en MDH)** | 27,4 | 62,2 |
| **Couverture des types d'entreprises** (indice de dispersion de la répartition des allocations par type) | 0,07 | 0,09 |

## 2.4.3. DURABILITÉ DU PROCESSUS

### Une mobilisation institutionnelle forte mais des lacunes en termes de partenariat et de capitalisation

En matière de mobilisation des dispositifs propres de pilotage, 19 % des investissements dans le domaine d'appui aux entreprises sont pilotés par les Sociétés de Développement Régional, un niveau au-dessus de la moyenne nationale. Cependant, l'utilisation de l'AREP est limitée, avec seulement 2 % des investissements d'appui aux entreprises pilotés par cette structure locale.

Le mécanisme des fonds régionaux n'est pas encore mobilisé selon les données fournies. Ce qui reflète une capacité mitigée à exploiter pleinement les mécanismes d'autonomisation.

De plus, la contribution financière du conseil régional aux projets relevant des compétences partagées n'est que de 26 %, tandis que celle des partenaires atteint 74 %. Cela met en évidence la nécessité de renforcer l'autonomie régionale et de mieux s'approprier les domaines d'intervention spécifiques au conseil régional.

La région se distingue néanmoins par un notable pratique de suivi et d'évaluation. Cependant, l'insuffisance des occasions d'échange sur les bonnes pratiques et l'exploitation des leçons apprises des expériences passées peut limiter l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue des initiatives.

| INDICATEURS | Performance régionale | Moyenne nationale |
|---|---|---|
| **Utilisation des mécanismes propres d'opérationnalisation** | | |
| Poids budgétaire des projets pilotés par SDR | 19% | 7% |
| Poids budgétaire des projets pilotés par AREP | 2% | 3% |
| Poids budgétaire des projets délégués aux prestataires locaux | 47% | 52% |
| Poids des fonds régionaux | 0% | 16% |
| **Dynamique partenariale** | | |
| Contribution financière des partenaires aux compétences propres | 42% | 46% |
| Contribution financière des partenaires aux compétences partagée | 26% | 47% |
| **Mécanismes de capitalisation** | | |
| Part des projets bénéficiant de l'évaluation post projet | 90% | 75% |
| Projet bénéficiant des ateliers de capitalisation | 0% | 5% |

# 2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

## Points forts : Un appui en cohérence avec les priorités régionales avec un accents dur les services d'accompagnement

**01**

### Forte intégration dans le Plan de Développement Régional (PDR) :

La majorité des projets d'appui aux entreprises sont alignés avec les priorités du PDR, témoignant d'une cohérence stratégique solide entre les initiatives régionales et les objectifs de développement local.

**02**

### Équilibre dans les secteurs cibles :

La région se distingue par une répartition équilibrée des projets entre les secteurs tertiaire, secondaire, et primaire, assurant un développement harmonieux des différents secteurs économiques.

**03**

### Accent sur les services d'accompagnement :

La région démontre une capacité à fournir des services d'accompagnement et de renforcement des compétences, avec un pourcentage supérieur à la moyenne nationale, ce qui assure une meilleure viabilité des entreprises soutenues.

**04**

### Implication des Sociétés de Développement Régional (SDR) :

Une proportion significative des projets est pilotée par les SDR, ce qui renforce la gouvernance locale et la durabilité institutionnelle des initiatives.

**05**

### Planification rigoureuse des initiatives :

Les objectifs, actions et mécanismes de pilotage des projets sont clairement définis, dépassant la moyenne nationale, ce qui favorise une gestion et une exécution efficaces des initiatives.

# Points de vigilance : Des pistes d'amélioration en termes de diversification d'appui et de mobilisation du secteur privé

01

## Participation limitée des acteurs économiques :

Bien que les acteurs institutionnels et la société civile soient bien impliqués, la participation des acteurs économiques reste très limitée, ce qui peut restreindre l'impact des projets sur le tissu entrepreneurial local.

02

## Sous-utilisation des compétences régionales :

Certaines compétences propres, comme l'aménagement des circuits touristiques et la promotion des activités non agricoles dans les zones rurales, sont sous-exploitées, limitant ainsi le potentiel de diversification économique dans la région.

03

## Diversité limitée des services offerts :

la concentration sur certains types d'appui au détriment d'autres restreint la diversité des soutiens nécessaires pour un développement complet des entreprises.

04

## Mobilisation des fonds régionaux à explorer :

Le mécanisme des fonds régionaux n'est pas encore mobilisé selon les données fournies, ce qui montre un potentiel inexploité dans le domaine de mobilisation des ressources pour renforcer l'autonomie régionale.

05

## Capitalisation des bonnes pratiques insuffisante :

Bien que le suivi et l'évaluation des projets soient satisfaisants, la région manque d'occasions dédiées spécifiquement à l'échanger sur les bonnes pratiques et les leçons tirées des expériences passées.



**Portail national des collectivités territoriales**

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