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
LAÂYOUNE - SAKIA EL HAMRA

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

Collection Etudes

جهة العيون الساقية الحمراء
Région de Laâyoune
Sakia El hamra

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

LAÂYOUNE - SAKIA EL HAMRA

PROJET

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

جهة العيون الساقية الحمراء
Région de Laâyoune
Sakia El hamra

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 Guelmim-Oued Noun
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Dakhla-Oued Ed-Dahab

Dépôt Légal : 2025MO4175
ISBN : 978-9920-8558-4-6
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

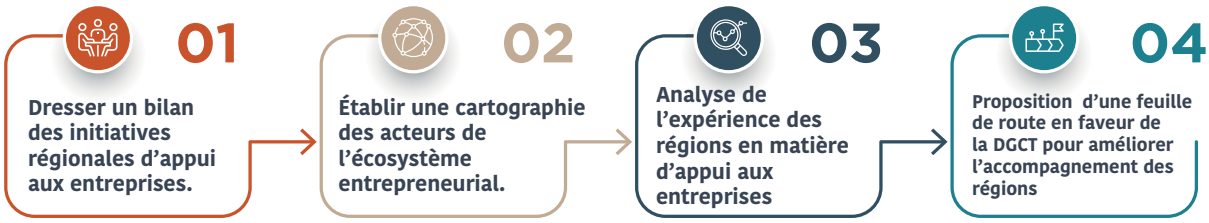
Avant-propos

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**
- **153** CONVENTIONS **ÉTABLIES HORS PDR**
- **441** 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**

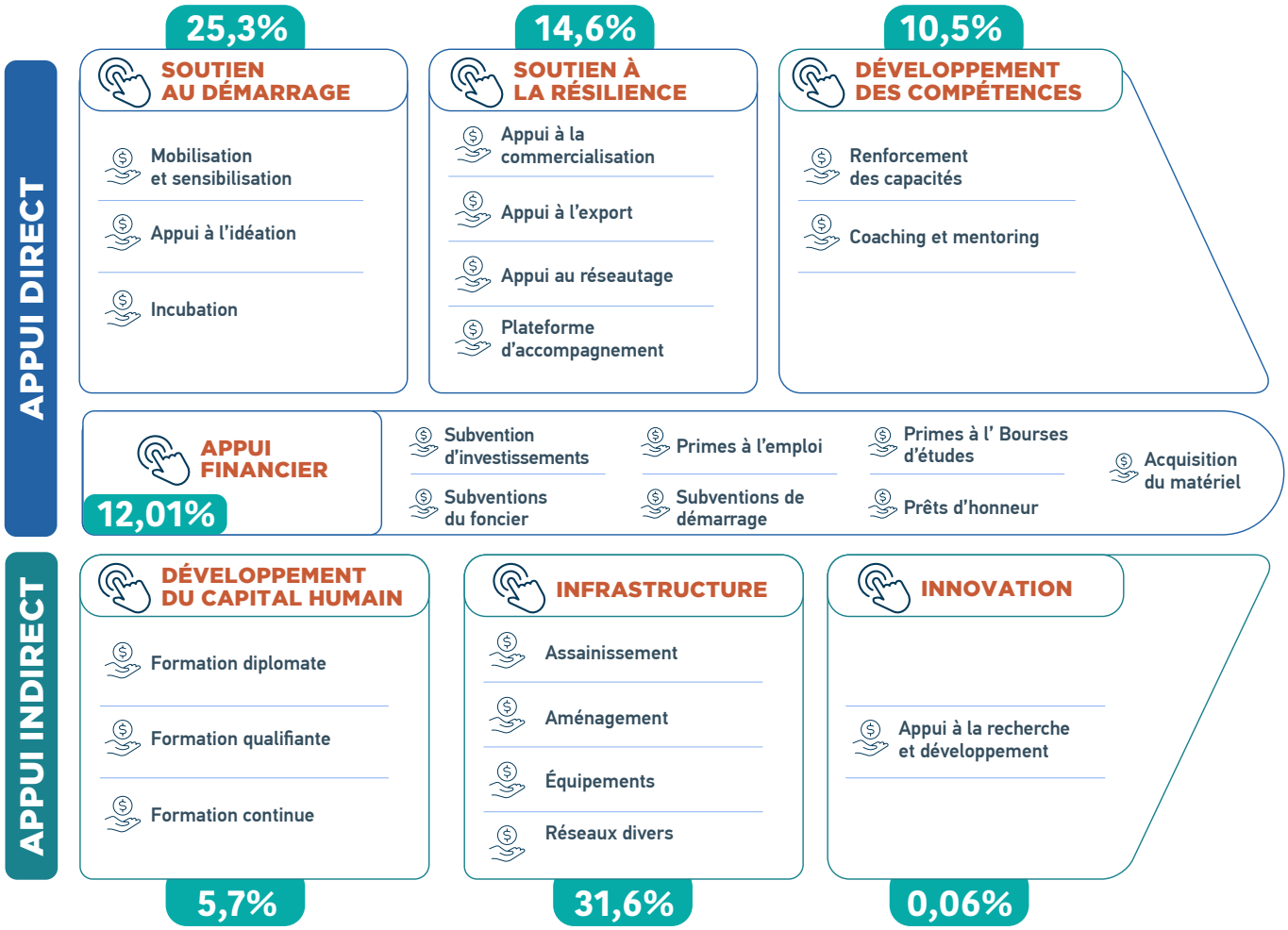
Mécanises de mise en oeuvre

- **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.



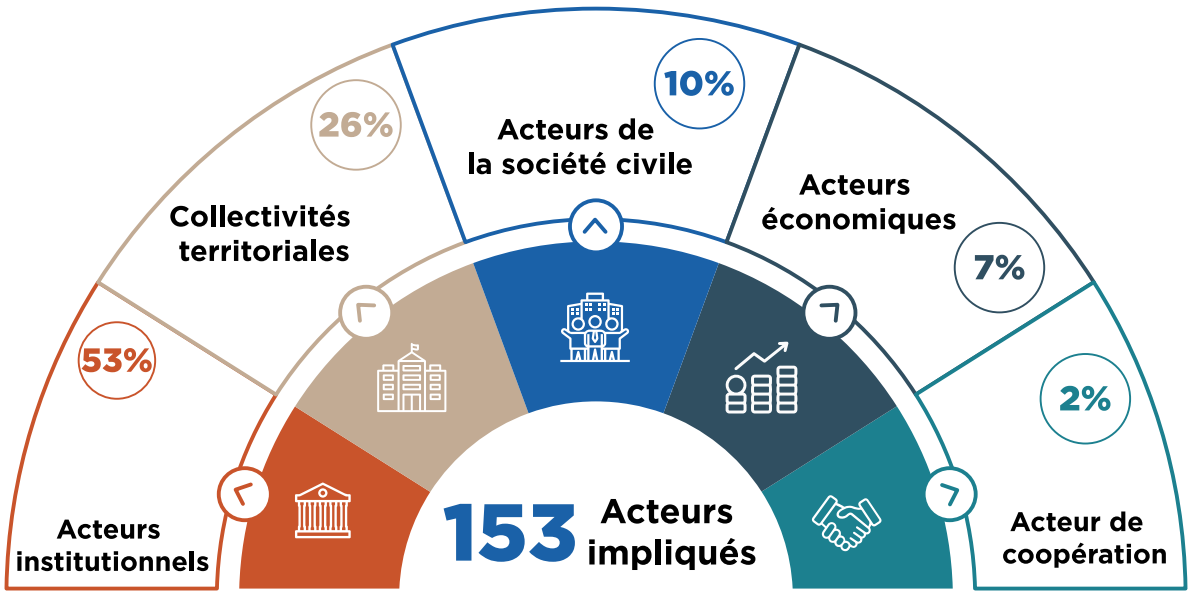
*Répartition moyenne du budget en %

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 STRATÉGIQUES DANS LES INFRASTRUCTURES ET LE DÉMARRAGE DES ENTREPRISES

Depuis 2015, la région Laâyoune-Sakia El Hamra a lancé 12 projets d'appui aux entreprises, un nombre bien inférieur à la moyenne nationale qui est de 26. Le budget total s'élève à 1,127 milliard de dirhams (la moyenne nationale est de 1,6), avec une contribution du Conseil régional de 54 % (0,6 MM MAD), dépassant la moyenne nationale, tandis que les partenaires ont apporté 46 % des financements. La région se distingue par un équilibre entre l'appui à l'emploi et à l'entrepreneuriat, reflétant une stratégie bien équilibrée de développement.

Les projets ciblent majoritairement le secteur secondaire, suivi par le secteur primaire et des actions transversales du points de vue sectoriel, tandis que le tertiaire occupe une place plus marginale. Le développement des infrastructures est priorisé (39 % des investissements), suivi du soutien au démarrage des entreprises (28 %). Les interventions régionales se sont principalement concentrées sur la phase post-création, notamment le développement et l'accélération des entreprises, avec une attention notable à la phase de pré-création et aux actions transversales couvrant le cycle entrepreneurial sans distinction entre différents étapes pré et post création.

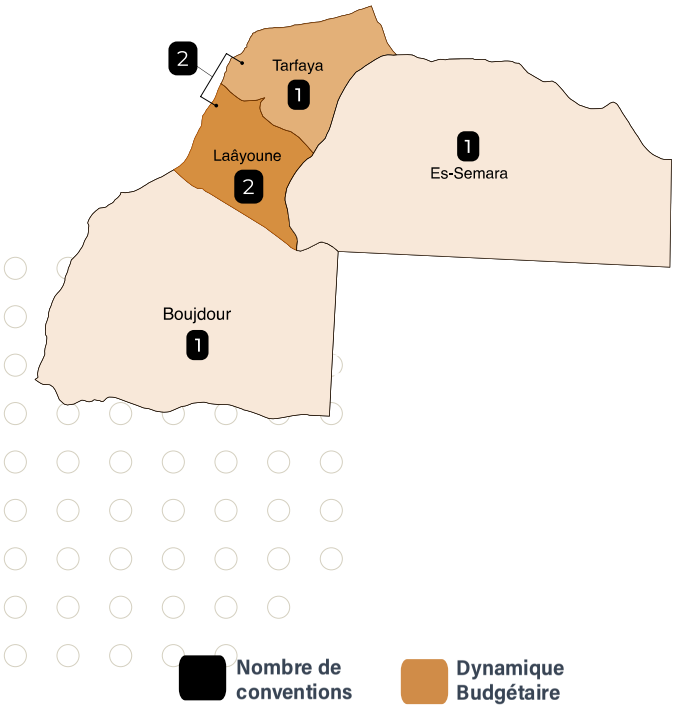
Les investissements sont répartis de manière équilibrée entre les grandes entreprises et les entités solidaires notamment les coopératives, tandis que les entrepreneurs individuels se trouvent en deuxième position. La mise en œuvre des projets est largement facilitée par des collaborations multipartites, favorisant un travail en réseau. Le grand public reste le groupe cible prioritaire, tandis que la gouvernance des projets s'est répartie de manière équilibrée entre les comités élargis et restreints (signataires des conventions uniquement), garantissant une gestion flexible et inclusive.

SYNTHÈSE DE LA RÉGION*

PERFORMANCES GÉNÉRALES

26	12 CONVENTIONS ÉTABLIES	13	6 CONVENTIONS ÉTABLIES HORS PDR	49	36 PARTENAIRES IMPLIQUÉS		
0,75	0,60 MM MAD DE CONTRIBUTION CONSEIL RÉGIONAL	0,84	0,52 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% ****	46,3%	Emploi
40,7%	38,9%	Création et développement des entreprises
20,4%	14,8%	Promotion et valorisation du territoire

Secteurs d'activités ciblés

9,9%	28,5%	Secteur primaire
31,9%	36%	Secteur secondaire
29,5%	15,8%	Secteur tertiaire
28,5%	19,7%	Tout secteur confondu

AXES D'APPUI**

Phase d'appui

15,2%	18,5%	Pré-création
61,5%	70,8%	Post création et développement
3,08%	0%	Difficulté et déclin
20,2%	10,8%	Transverse

Services offerts

12,02%	8,9%	Appui financier
25,3%	27,5%	Soutien au démarrage
14,6%	17,6%	Soutien à la résilience
10,5%	4,1%	Développement des compétences
31,6%	39,2%	Développement d'infrastructures
5,7%	2,7%	Développement du capital humain
0,07%	0%	Appui à l'innovation

CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

Nature des bénéficiaires ciblés

21,1%	42,6%	Grandes entreprises
22,9%	1%	Petites et moyennes entreprises
24,8%	15,5%	Personnes physiques
16,1%	40,2%	Entités solidaires
14,9%	0,6%	Toute catégorie confondue

Groupes des bénéficiaires ciblés

88,90%	100%	Grand public
2,15%	0%	Femmes
7,7%	0%	Jeunes
1,23%	0%	Personnes en situation de handicap

DISPOSITIF DE PILOTAGE

Organes de pilotage

17,2%	41,6%	Piloté par les signataires uniquement
82,5%	58,4%	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 0,75 MM MAD
- Gestionnaire délégué à travers un portefeuille de 11,76 MM MAD 0,38 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

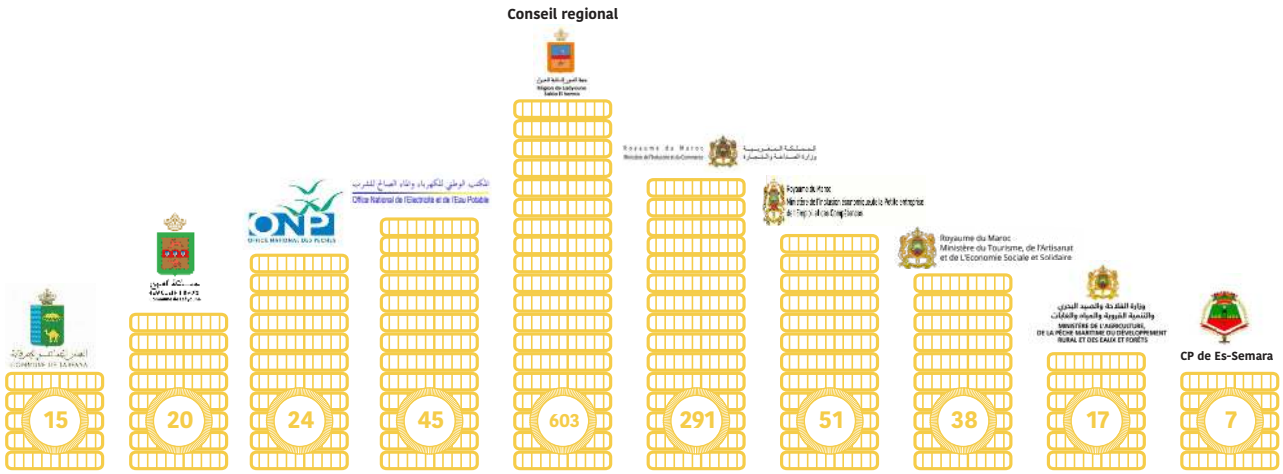
UNE PARTICIPATION SIGNIFICATIVE DES ACTEURS INSTITUTIONNELS ET TERRITORIAUX, MAIS UNE ABSENCE D'ACTEURS ÉCONOMIQUES ET ACADÉMIQUES

La région Laâyoune-Sakia El Hamra (LSH) se distingue par la forte implication des acteurs institutionnels, représentant 57% des acteurs impliqués, légèrement au-dessus de la moyenne nationale de 55%. Les collectivités territoriales jouent également un rôle important avec 27% des acteurs, au-dessus de la moyenne nationale de 25%. Toutefois, il est à noter l'absence totale d'acteurs économiques et académiques, ce qui limite l'innovation et la diversité des perspectives dans les projets de soutien aux entreprises.

Le Conseil Régional (CR) est le principal contributeur financier avec 603 millions de dirhams, suivi du ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) avec 291 millions de dirhams. Le l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences (MIEPEEC) et l'ONEE contribuent respectivement avec 51 et 45 millions de dirhams, soulignant une implication importante des institutions publiques dans le financement des projets de la région. Cependant, les contributions des autres acteurs, notamment du secteur privé, sont limitées.

En termes de contribution non financière, la région affiche une mobilisation complète en phase de mise en œuvre des projets ; Tous les acteurs sont impliqués avec des contributions différentes allant du secrétariat du projet au déploiement des services. En phase post-projet, 95% des acteurs sont également impliqués, dépassant la moyenne nationale de 90%, ce qui démontre une attention particulière à la durabilité des initiatives à travers la participation au suivi et évaluation et à la promotion des projets mis en place. Cependant, la participation en phase préprojet (conception, mobilisation foncière...) reste en deçà de la moyenne nationale.

Répartition des partenaires par contribution financière



Contribution financière en MDH

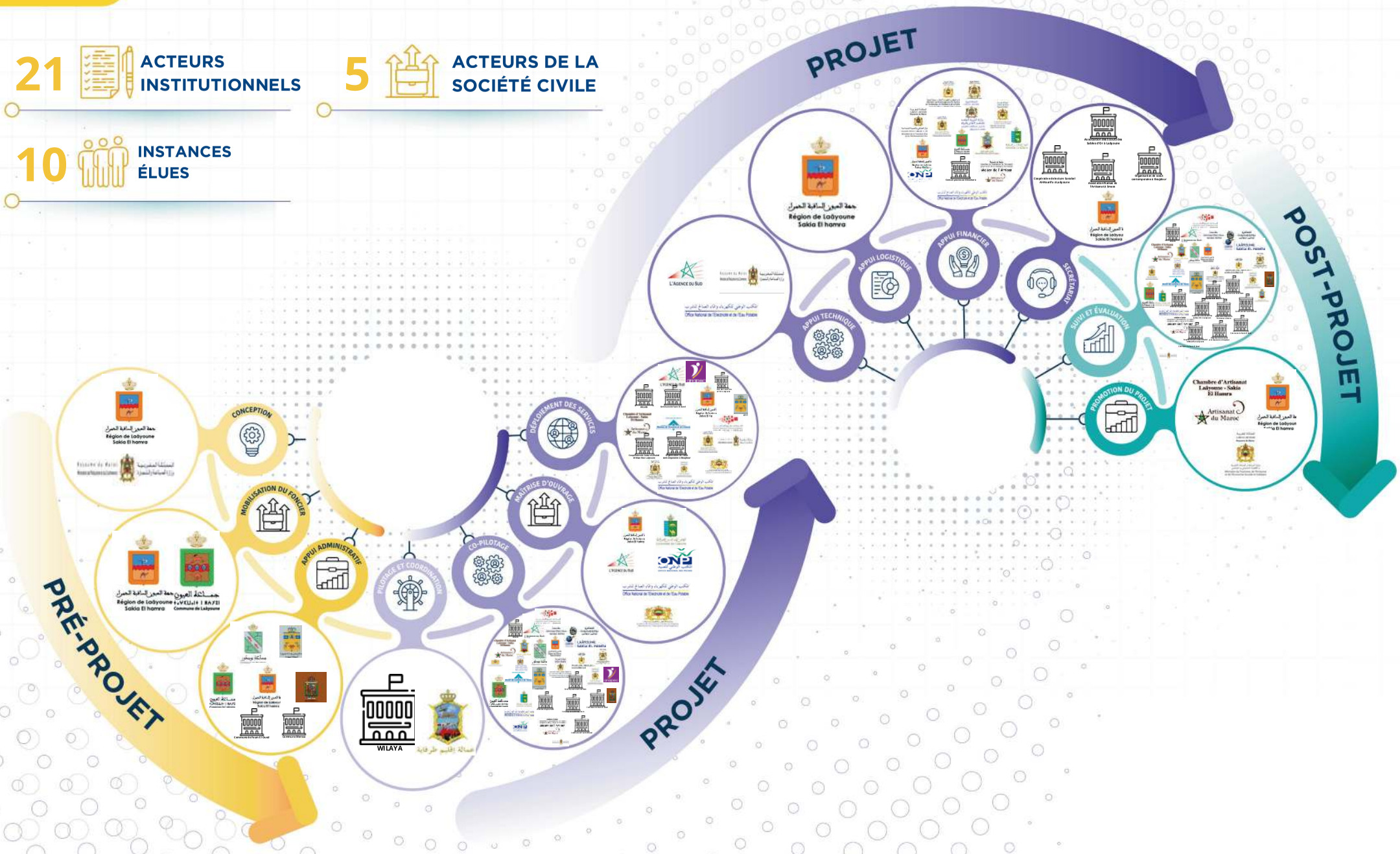
CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :

36 ACTEURS IMPLIQUÉS

21 ACTEURS INSTITUTIONNELS

5 ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

10 INSTANCES ÉLUES



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

Dans le cadre de l'appui aux entreprises, la région de Laâyoune-Sakia El Hamra concentre la moitié de ses investissements dans des initiatives liées à la compétence «domiciliation des zones d'activités économiques (ZAE)». De plus, les investissements conséquents dans l'attraction des investissements soulignent une volonté de favoriser la croissance économique régionale en attirant des investisseurs. Bien que les investissements dans la promotion de l'économie sociale soient modestes, ils témoignent de l'attention portée à l'inclusion sociale. En ce qui concerne les compétences partagées, les investissements dans l'emploi mettent en lumière l'importance accordée à la stimulation de l'emploi pour le développement économique et l'amélioration des conditions de vie.

Malgré le potentiel offert par d'autres compétences telles que le soutien aux entreprises, l'aménagement des circuits touristiques, la promotion des marchés de gros, la création de zones d'activités artisanales et des métiers, la promotion des activités non-agricoles dans le milieu rural, le développement durable, le renforcement de la compétitivité et la recherche scientifique appliquée, aucune action d'appui aux entreprises n'a été entreprise dans ces domaines selon les données fournies. Ce constat souligne un besoin de réorientation des efforts pour exploiter pleinement ces compétences et stimuler ainsi le développement économique de la région.

Compétences régionales liées aux initiatives d'AE
Allocations budgétaires (en %)

Domaine de compétences propres — 86,4%

Soutien aux entreprises	0%	13,78%
Promotion des activités non-agricoles dans le milieu rural	0%	1,20%
Promotion de l'économie sociale et des produits régionaux.	6,3%	7,16%
Promotion des marchés de gros régionaux	0%	1,39%
Domiciliation et organisation des zones d'activités économiques	49,5%	34,74%
Création de zones d'activités artisanales et des métiers	0%	2,22%
Attraction des investissements	30%	7,37%
Aménagement des circuits touristiques dans le monde rural	0%	2,03%
Création des centres de formation d'emploi et de développement des compétences	0,6%	13,48%
Coopération internationale	0%	0,03%

Domaine de Compétences partagées — 13,6%

Renforcement de la compétitivité	0%	0,23%
Amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux	0%	5,17%
Développement des zones montagneuses	0%	0,68%
Développement des zones oasiennes	0,1%	0,26%
Création d'agropoles	0%	1,31%
Promotion du tourisme	2,7%	5,79%
Emploi	10,8%	2,78%
Développement durable	0%	0,05%
Recherche scientifique appliquée	0%	0,32%

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

2.4. Analyse de l'expérience régionale

2.4.1. PERTINENCE DES INITIATIVES

Pertinence des initiatives : Une cohérence stratégique avec le PDR mais des défis en matière de ciblage

La région de Laâyoune-Sakia El Hamra se distingue par une bonne intégration de ses projets dans le Plan de Développement Régional, avec 59 % du budget des projets inscrits dans le PDR, un chiffre qui dépasse légèrement la moyenne nationale. L'orientation des projets mis en place est modérément conforme aux choix stratégiques du PDR. Un écart important existe entre les allocations planifiées dans le PDR et la répartition budgétaire dans les convenions selon les secteurs (primaire secondaire, tertiaire) et les axes d'appui (financement, infrastructure, formation, innovation, accompagnement...) indiquant une cohérence stratégique modérée sur ces plans.

En ce qui concerne les leviers d'équité spatiale et d'inclusivité des groupes vulnérables, le soutien aux projets provinciaux, ruraux, aux jeunes et aux femmes entrepreneurs est très limité, tous étant en dessous de la moyenne nationale, indiquant un besoin de réorienter les efforts pour une inclusion plus large.

La planification opérationnelle des initiatives est un point fort de la région, avec des objectifs clairs, des actions bien détaillées, des mécanismes de pilotage bien spécifiés dans la grande majorité des conventions établies, dépassant ainsi la performance moyenne au niveau national dans ces aspects.

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)	59%	55%
Cohérence sectorielle (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires)	13%	14,7%
Cohérence des champs d'intervention (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (emploi, entreprenariat, promotion du territoire))	41%	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)	14%	31%
Equité spatiale (Poids budgétaire des projets dédiés aux zones rurales)	0%	10%
Inclusion des jeunes (Poids budgétaire des projets dédiés aux jeunes)	0%	8%
Inclusion des femmes (Poids budgétaire des projets dédiés aux femmes)	0%	2%
Pertinence du mode opérationnel		
Cadrage de l'impact (Part des conventions avec des objectifs clairs)	79%	75%
Cadrage des interventions (Part des projets avec une planification claire)	65%	55%
Cadrage budgétaire (Part des projets avec répartition budgétaire détaillée)	40%	40%
Cadrage d'opérationnalisation (Poids budgétaire des projets bénéficiant des cahiers des charges)	95%	58%

2.4.2. EFFICACITÉ DES EFFORTS DÉPLOYÉS

Une continuité d'appui notable mais des résultats à améliorer

La région présente une continuité notable dans la couverture des phases d'intervention, avec un niveau d'harmonie dans la répartition des ressources proche de la moyenne nationale. La présence des services d'accompagnement est également proche de la moyenne nationale, assurant un soutien continu aux entreprises.

Cependant, l'efficacité opérationnelle montre des limites, avec un taux d'achèvement des projets très limité et une vélocité d'exécution en dessous de la moyenne nationale, indiquant des défis dans la mise en œuvre des projets.

La diversité de l'appui est équilibrée avec une répartition adéquate des investissements entre appui direct et indirect. L'étendue d'appui est également importante avec la couverture équitable de plusieurs types d'entreprises bénéficiaires. Le ratio d'investissement par initiative (94 MDH) dépasse largement la moyenne nationale indiquant un potentiel d'augmenter la quantité d'actions d'appui pour optimiser l'équilibre entre nombre d'initiatives et ressources allouées et pour répondre aux besoins différents des entreprises.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Achèvement des projets		
Poids budgétaire des projets achevés	0%	15%
Durée moyenne d'achèvement des projet (en nombre d'années)	2,7	1,7
Continuité d'appui		
Couverture des phases pré et post création (indice de dispersion de la répartition des allocations par phase)	0,28	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)	93,9	62,2
Couverture des types d'entreprises (indice de dispersion de la répartition des allocations par type)	0,09	0,09

2.4.3. DURABILITÉ DU PROCESSUS

Durabilité des initiatives : Des mécanismes institutionnels à renforcer pour un impact durable

En matière de durabilité, la région montre une mobilisation institutionnelle limitée, avec l'inexistence des projets d'appui aux entreprises pilotés par les Sociétés de Développement Régional (SDR) ou l'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP). La participation des prestataires locaux est également en dessous de la moyenne nationale, à 34 %. L'utilisation des Fonds régionaux n'a pas encore été exploitée, limitant ainsi le potentiel de mobilisation des ressources, de structuration et de convergence des efforts déployés.

Cependant, le rôle du conseil régional dans la dynamique partenariale est confirmé, reflétant à la fois un potentiel d'appropriation et de maîtrise des compétences propres de la région. En effet, la contribution financière de 55 % aux projets relevant de ces compétences, supérieure à la moyenne nationale, démontre un soutien significatif à ces domaines d'intervention essentiels pour la mise en œuvre de la régionalisation avancée.

D'un autre côté, l'insuffisance d'ateliers de capitalisation et d'échange de bonne pratiques et l'utilisation limitée des mécanismes d'évaluation selon les données fournies, réduisent les opportunités d'apprendre des initiatives pour renforcer leur durabilité. Toutefois, cela offre une marge d'amélioration pour optimiser les pratiques futures et renforcer, par voie de conséquence, la durabilité du processus d'appui aux entreprises.

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	0%	3%
Poids budgétaire des projets délégués aux prestataires locaux	34%	52%
Poids des fonds régionaux	0%	16%
Dynamique partenariale		
Contribution financière des partenaires aux compétences propres	55%	46%
Contribution financière des partenaires aux compétences partagée	46%	47%
Mécanismes de capitalisation		
Part des projets bénéficiant de l'évaluation post projet	100%	75%
Projet bénéficiant des ateliers de capitalisation	0%	5%

2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

Points forts : Des investissements stratégiques et une approche intégrée

01 Investissements conséquents dans les infrastructures et le soutien au démarrage des entreprises :

La région se distingue par une répartition équilibrée des investissements entre le développement des infrastructures et le soutien au démarrage des entreprises, avec une attention particulière à l'entrepreneuriat.

02 Forte implication des collectivités territoriales et acteurs institutionnels :

La région affiche une participation importante des acteurs institutionnels et territoriaux, ce qui renforce la gouvernance et la mise en œuvre des projets d'appui aux entreprises.

03 Concentration sur les initiatives liées à la structuration du tissu entrepreneurial local :

Une partie significative des investissements est dédiée à la création et au développement des zones d'activités économiques (ZAE), ce qui favorise l'attraction d'investissements et la structuration du tissu entrepreneurial local.

04 Bonne planification opérationnelle des projets :

Les objectifs, actions et mécanismes de pilotage des projets sont bien définis dans la majorité des projets, favorisant une meilleure gestion des initiatives.

05 Continuité d'appui solide :

La région se distingue par une continuité notable dans la couverture des phases pré et post création des entreprises, avec une répartition harmonieuse des ressources tout au long du cycle entrepreneurial, assurant un soutien constant.

06 Contribution financière significative du Conseil régional :

La région démontre une capacité à s'approprier ses compétences propres, avec une contribution financière élevée aux projets relevant de ces compétences, renforçant l'autonomie régionale.

Points de vigilance : Des leviers d'amélioration en termes d'inclusivité et d'apprentissage de l'expérience

01 Ecosystème à renforcer par l'implication des acteurs économiques et académiques :

L'absence d'acteurs économiques et académiques dans les projets limite l'innovation et l'apport de nouvelles perspectives, ce qui pourrait freiner la diversification et le développement économique à long terme.

02 Ciblage limité des groupes vulnérables :

Le soutien aux jeunes, aux femmes, aux projets ruraux et provinciaux reste en dessous des moyennes nationales, indiquant un besoin de réorienter les efforts vers une inclusion plus large et équitable.

03 Faible participation non financière des partenaires en phase préprojet :

La participation des acteurs dans la conception des projets et la mobilisation foncière est inférieure à la moyenne nationale, ce qui réduit la capacité de la région à anticiper et planifier efficacement les projets.

04 Taux d'achèvement des projets restreint :

La région montre des défis dans la mise en œuvre des projets, avec un taux d'achèvement inférieur à la moyenne nationale.

05 Mobilisation limitée des mécanismes institutionnels locaux :

L'absence de projets pilotés par les Sociétés de Développement Régional ou l'Agence Régionale d'Exécution des Projets et une participation faible des prestataires locaux limitent la durabilité institutionnelle des initiatives.

06 Pratiques d'apprentissage insuffisantes :

Le manque d'ateliers de capitalisation et d'échanges sur les bonnes pratiques freine l'apprentissage organisationnel et la capacité de la région à tirer parti des expériences passées pour améliorer la durabilité de l'expérience d'appui aux entreprises.



Portail national des collectivités territoriales

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