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
RABAT - SALÉ - KÉNITRA

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

Collection Etudes

جهة الرباط سلا القنيطرة
Région Rabat Salé Kénitra

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

RABAT - SALÉ - KÉNITRA

PROJET

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

جهة الرباط سلا القنيطرة
Région Rabat Salé Kénitra

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 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 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 : 2025MO4179
ISBN : 978-9920-8558-8-4
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

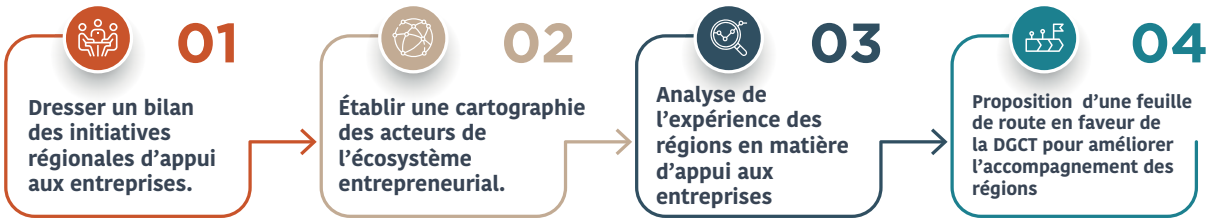
Avant-propos

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**

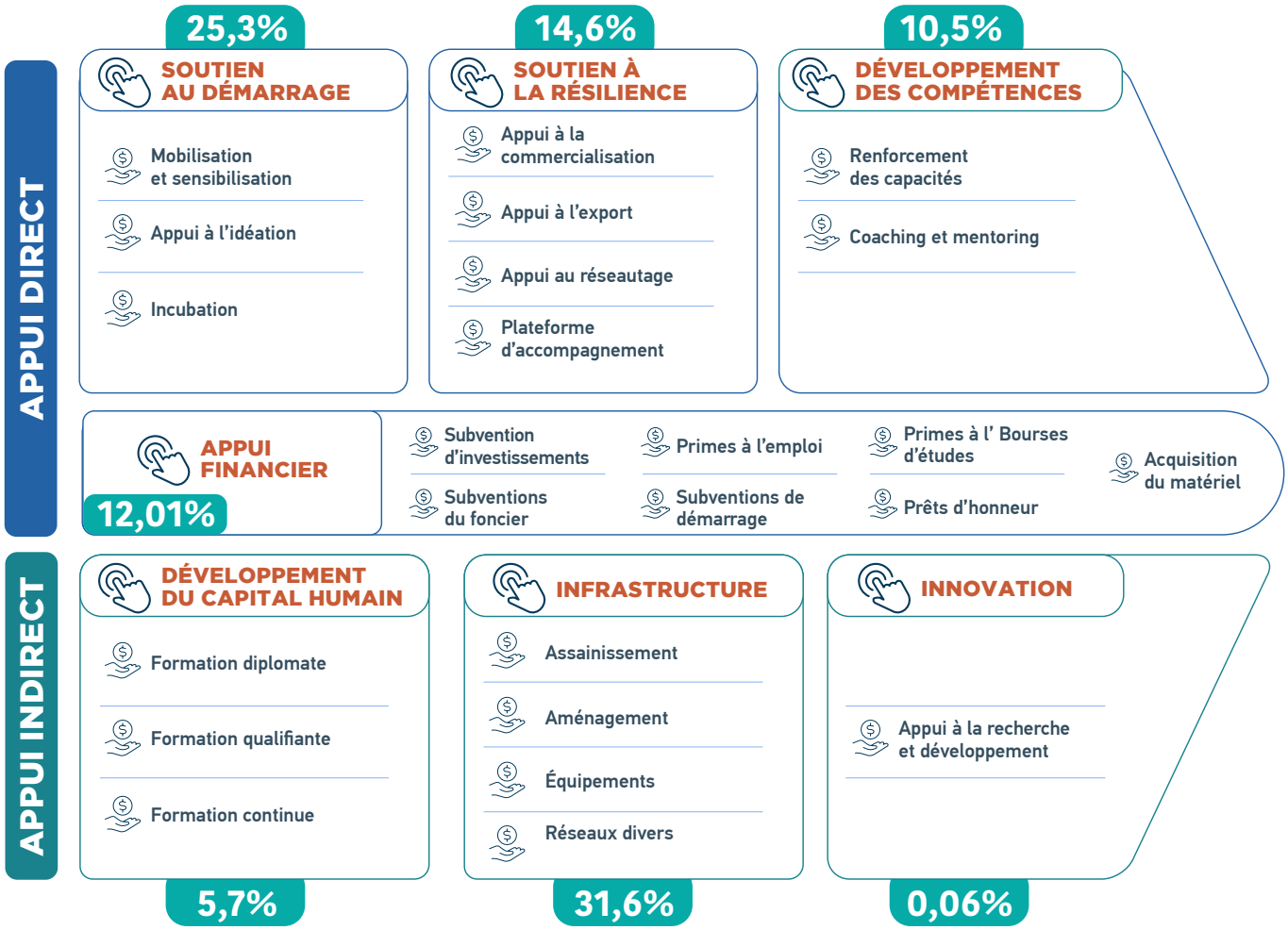
Mécanises de mise en oeuvre

- **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.



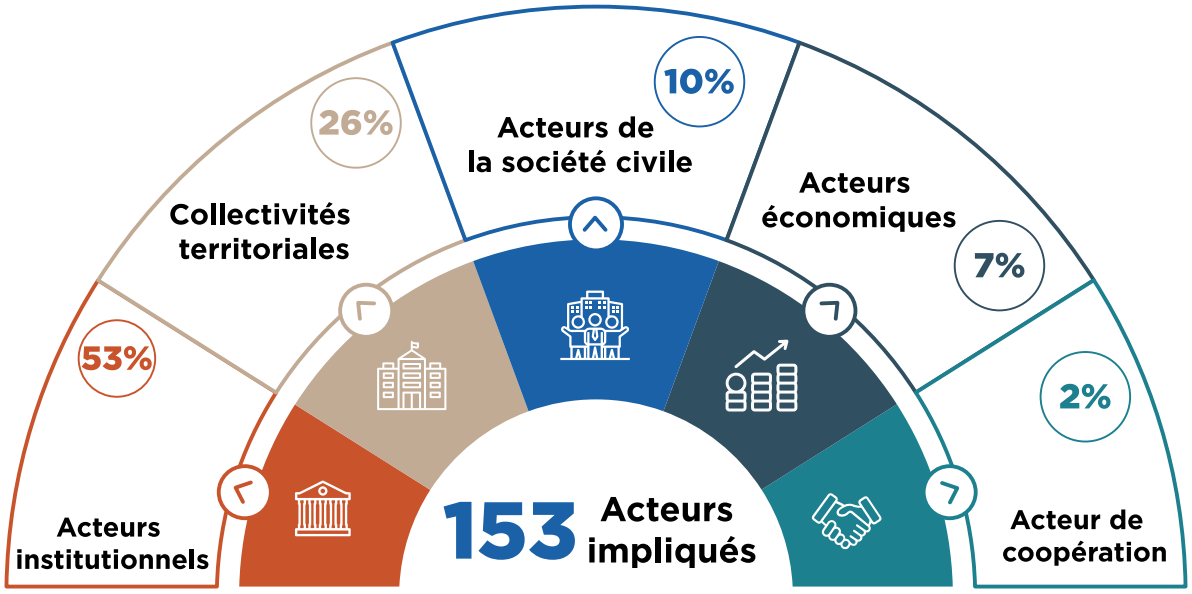
*Répartition moyenne du budget en %

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

UN MODÈLE EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT ET D'APPUI AUX COMPÉTENCES

Depuis 2015, la région Rabat-Salé-Kénitra a mis en œuvre 36 initiatives d'accompagnement des entreprises, dépassant largement la moyenne nationale de 26. Le budget global investi s'élève à 04 milliards de dirhams, avec une contribution significative du Conseil régional à hauteur de 53 % (2,12 MM MAD), tandis que les partenaires ont contribué à hauteur de 47 % (moyenne nationale 53 %).
La région se distingue également par un équilibre entre l'appui à l'emploi et à l'entrepreneuriat, démontrant une approche intégrée pour le développement économique et social.

En termes d'orientation sectorielle, les projets sont majoritairement orientés vers des actions transversales, avec un équilibre notable entre les secteurs tertiaire et secondaire qui viennent en deuxième position. Le développement des compétences est le service offert prioritaire, suivi du soutien à la résilience et du développement des infrastructures. En matière de phases d'accompagnement, la région a concentré ses efforts sur la phase post-création, avec un accent particulier sur le développement et l'accélération des entreprises existantes.

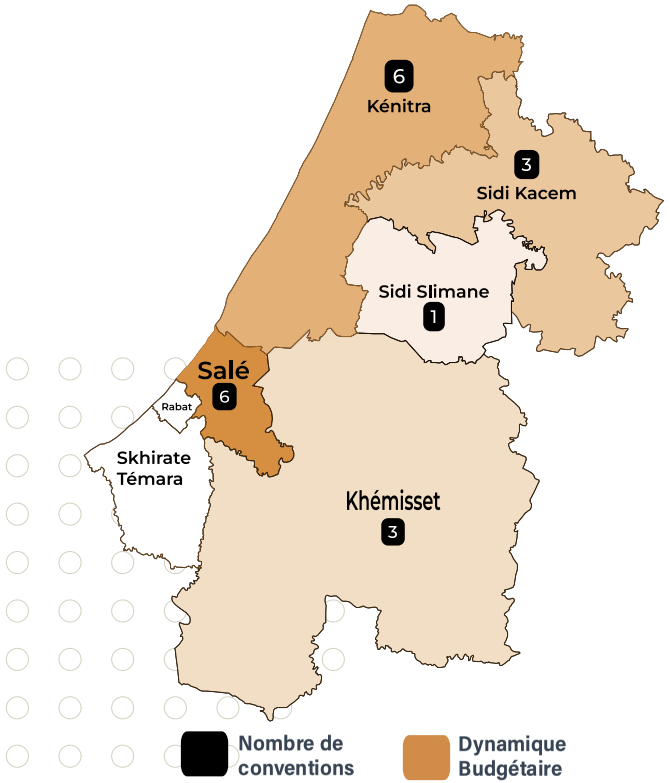
La région a donné la priorité aux entrepreneurs individuels tout en maintenant un équilibre relatif entre les autres types d'entreprises. La mise en œuvre des projets s'est appuyée principalement sur des prestataires externes, reflétant une volonté d'externalisation et de mobilisation d'expertise. Le ciblage reste large, avec le ciblage du grand public dans la majorité des initiatives. Enfin, le mécanisme de pilotage des projets s'est principalement appuyé sur des comités élargis incluant les partenaires signataires et autres acteurs concernés, garantissant une gouvernance participative et concertée.

SYNTHÈSE DE LA RÉGION*

PERFORMANCES GÉNÉRALES

26	36 CONVENTIONS ÉTABLIES	13	13 CONVENTIONS ÉTABLIES HORS PDR	49	47 PARTENAIRES IMPLIQUÉS		
0,75	2,12 MM MAD DE CONTRIBUTION CONSEIL RÉGIONAL	0,84	1,89 MM MAD DE CONTRIBUTION PARTENAIRES	6	10 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% ****	40,7%	Emploi
40,7%	43,3%	Création et développement des entreprises
20,4%	16,0%	Promotion et valorisation du territoire

Secteurs d'activités ciblés

9,9%	1,9%	Secteur primaire
31,9%	28%	Secteur secondaire
29,5%	25,9%	Secteur tertiaire
28,5%	44,1%	Tout secteur confondu

AXES D'APPUI**

Phase d'appui

15,2%	4%	Pré-création
61,5%	80,2%	Post création et développement
3,08%	2,5%	Difficulté et déclin
20,2%	13,4%	Transverse

Services offerts

12,02%	17,2%	Appui financier
25,3%	9,3%	Soutien au démarrage
14,6%	19%	Soutien à la résilience
10,5%	24,6%	Développement des compétences
31,6%	18,4%	Développement d'infrastructures
5,7%	11,5%	Développement du capital humain
0,07%	0%	Appui à l'innovation

CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

Nature des bénéficiaires ciblés

21,1%	20,8%	Grandes entreprises
22,9%	26,5%	Petites et moyennes entreprises
24,8%	32,8%	Personnes physiques
16,1%	8,6%	Entités solidaires
14,9%	11,3%	Toute catégorie confondue

Groupes des bénéficiaires ciblés

88,90%	95,6%	Grand public
2,15%	0,2%	Femmes
7,7%	4,0%	Jeunes
1,23%	0,2%	Personnes en situation de handicap

DISPOSITIF DE PILOTAGE

Organes de pilotage

17,2%	1,9%	Piloté par les signataires uniquement
82,5%	98,1%	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	0,02 MM MAD
Gestionnaire délégué à travers un portefeuille de	11,76 MM MAD	3,56 MM MAD
L'AREP à travers un portefeuille de	11,76 MM MAD	0,43 MM MAD
Fonds Régional d'investissement à travers un portefeuille de	3,37 MM MAD	1 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

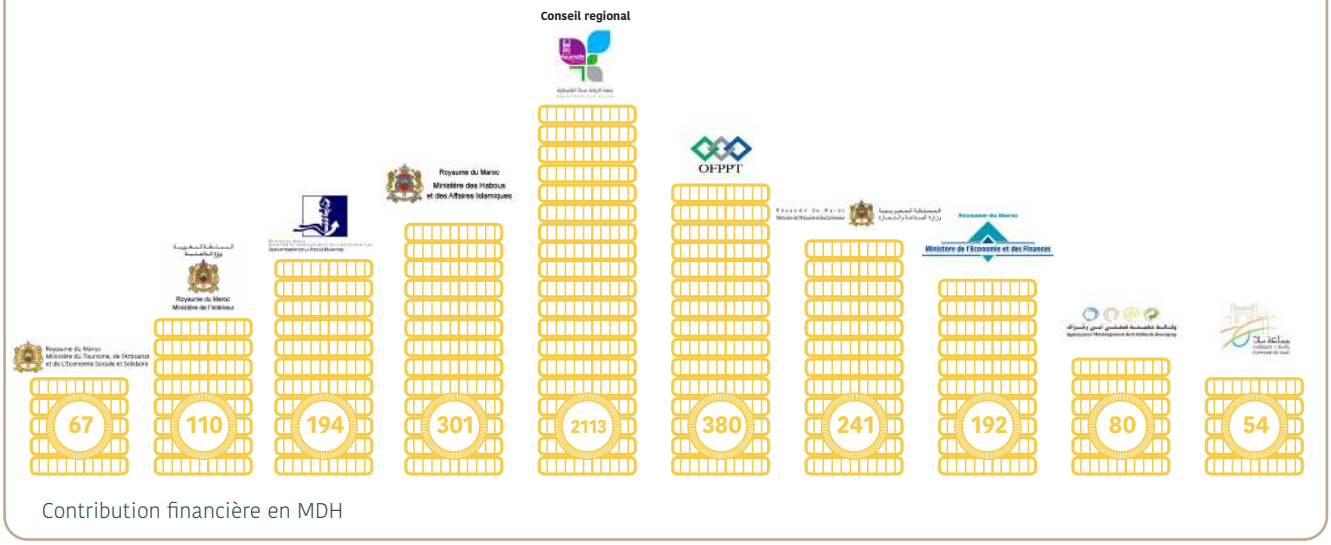
Une mobilisation forte des collectivités territoriales, mais une présence limitée d'acteurs économiques et académiques

La région de Rabat-Salé-Kénitra (RSK) compte 53 acteurs impliqués dans les projets d'appui aux entreprises, un chiffre supérieur à la moyenne nationale. Cependant, une analyse de la répartition des acteurs révèle une implication limitée des acteurs économiques et académiques, ce qui pourrait limiter l'apport en termes d'innovation et de diversification des solutions. En revanche, les collectivités territoriales jouent un rôle central dans la région, représentant 45% des acteurs impliqués.

Le Conseil Régional domine largement en termes de contribution financière, avec un apport total de 2 113 millions de dirhams, ce qui en fait l'acteur principal du financement des initiatives régionales. L'OFPPT, avec 380 millions de dirhams, et le ministère des Habous et des Affaires islamiques, avec 301 millions de dirhams, figurent parmi les autres contributeurs majeurs. Le ministère de l'Industrie et de Commerce (241 millions de dirhams) et le ministère de l'Agriculture (194 millions de dirhams) affichent une implication considérable avec des financements significatifs dans leurs secteurs respectifs.

Concernant les contributions non financières, en phase pré-projet, 38% des acteurs de la région RSK sont impliqués, un chiffre supérieur à la moyenne nationale de 29%, indiquant une certaine anticipation et préparation dans la conception des projets. En phase mise en œuvre des projets, la mobilisation reste forte avec 91% des acteurs impliqués, ce qui est en ligne avec la moyenne nationale.

Répartition des partenaires par contribution financière

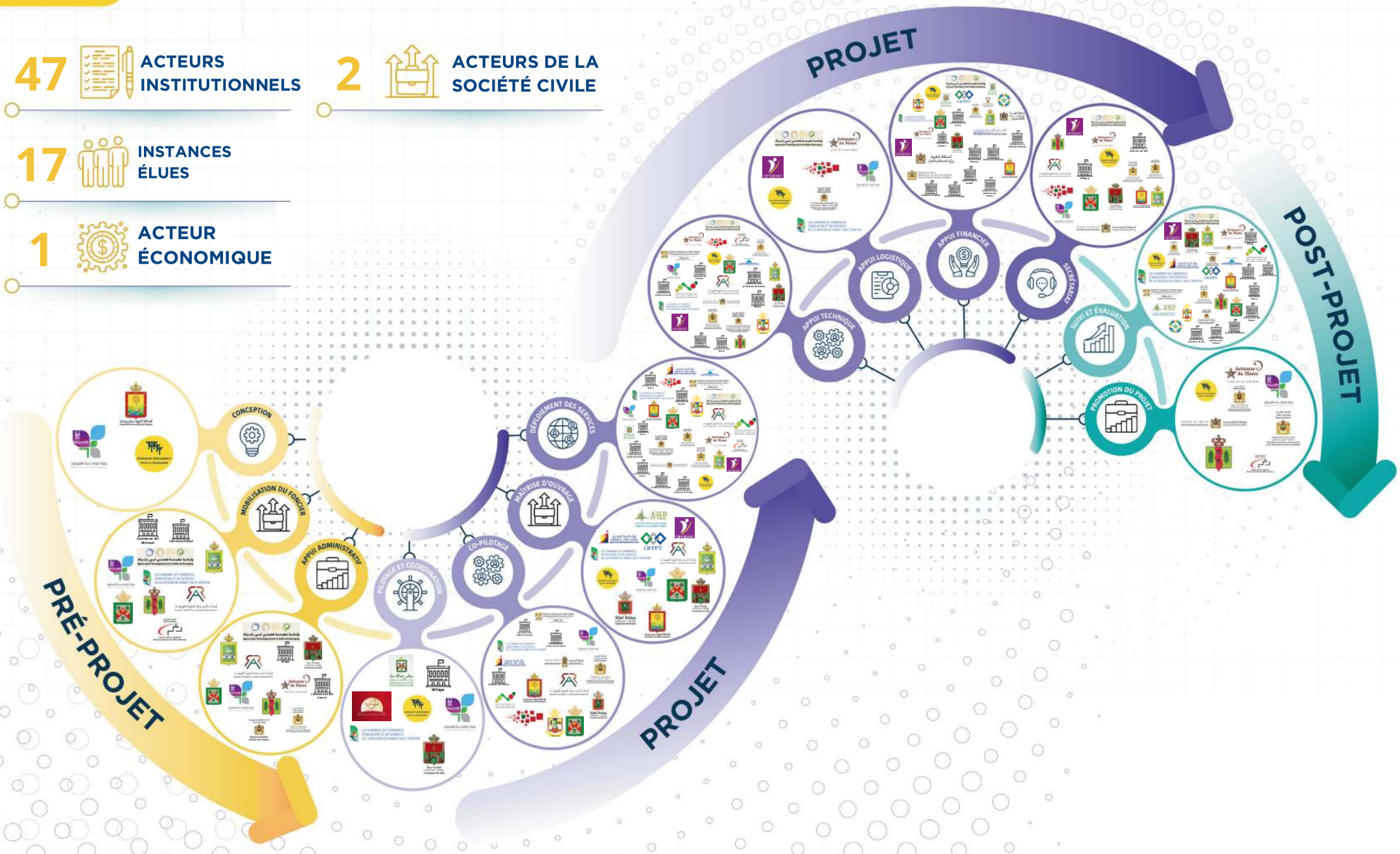


Contribution financière en MDH

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :

53 ACTEURS IMPLIQUÉS

- **47** ACTEURS INSTITUTIONNELS
- **2** ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE
- **17** INSTANCES ÉLUES
- **1** ACTEUR ÉCONOMIQUE



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

Un engagement fort pour le soutien aux entreprises, avec besoin de mobilisation des compétences partagées

Les efforts d'appui de la région de Rabat-Salé-Kénitra se concentrent sur les compétences propres, notamment la compétence «soutien aux entreprises», avec une attention notable à la promotion des marchés de gros régionaux et à l'attraction des investissements. Ces efforts reflètent une volonté de stimuler la croissance économique et de créer des emplois. L'accent mis sur la formation professionnelle et le soutien à l'économie sociale montre un engagement envers le développement des compétences et des entreprises sociales.

Cependant, certaines prérogatives importantes pour appuyer les entreprises restent inexploitées, telles que l'aménagement des circuits touristiques dans le monde rural et la promotion des activités non-agricoles dans les zones rurales. De plus, des compétences partagées comme l'amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux, la promotion du tourisme, le développement des zones montagneuses, le renforcement de la compétitivité, la recherche scientifique appliquée, la création d'agropoles et le développement durable sont largement sous-utilisées.

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

Domaine de compétences propres — 97,9%

	Performance régionale	Moyenne nationale
Soutien aux entreprises	27,6%	13,78%
Promotion des activités non-agricoles dans le milieu rural	0,5%	1,20%
Promotion de l'économie sociale et des produits régionaux.	9,9%	7,16%
Promotion des marchés de gros régionaux	16,7%	1,39%
Domiciliation et organisation des zones d'activités économiques	5,8%	34,74%
Création de zones d'activités artisanales et des métiers	10,4%	2,22%
Attraction des investissements	15,6%	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	11,3%	13,48%
Coopération internationale	0%	0,03%

Domaine de Compétences partagées — 2,1%

	Performance régionale	Moyenne nationale
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%	0,26%
Création d'agropoles	0%	1,31%
Promotion du tourisme	0%	5,79%
Emploi	2,1%	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

Un fort alignement stratégique mais des lacunes en inclusion

La région Rabat-Salé-Kénitra affiche une forte intégration des projets d'appui aux entreprises dans son Plan de Développement Régional (PDR), avec 98 % des projets inscrits, dépassant largement la moyenne nationale de 55 %. Cela démontre un engagement stratégique important à aligner les initiatives d'appui avec les objectifs régionaux. Toutefois, un écart de 15 % entre le PDR et les conventions établies en termes d'allocation budgétaire selon les champs d'intervention (appui à l'emploi, appui à la création d'entreprises et appui à la promotion du territoire) indique une cohérence modérée dans la répartition des ressources dans ce cadre. Sur le plan sectoriel, la cohérence est remarquable, avec un écart de seulement 3 % entre PDR et conventions, ce qui reflète une bonne concordance entre les priorités du PDR et leur exécution concrète.

En matière d'inclusivité, la région RSK montre des résultats modérés. 27 % du budget est alloué aux projets provinciaux, un chiffre légèrement inférieur à la moyenne nationale de 31 %. Cependant, seulement 1 % du budget est consacré spécifiquement aux zones rurales (la plupart des projets ont une orientation mixte urbaine rurale), bien en dessous de la moyenne nationale de 10 %, ce qui reflète un déséquilibre important dans la distribution des efforts d'appui aux entreprises. Les projets destinés spécifiquement aux jeunes entrepreneurs ne représentent que 4 % du budget, également en deçà de la moyenne nationale de 8 %. De plus le poids des projets axés sur le genre est très limité selon les données fournies. Ces chiffres montrent un besoin de prendre en compte de l'équité sociale et territoriale dans les projets d'appui.

La qualité des conventions dans la région RSK est perfectible. Seuls 65 % des conventions ont des objectifs clairs selon les critères pris en compte (clarté, mesurabilité et phasage), ce qui est inférieur à la moyenne nationale de 75 %, et pourrait limiter la lisibilité et la portée des actions entreprises. De plus, le niveau de précision de la répartition budgétaire est en deçà des attentes, ce qui impacte la clarté de la planification financière. En revanche, la région se distingue par des mécanismes de pilotage bien spécifiés dans 93 % des projets, bien au-dessus de la moyenne nationale de 81 %. Ce point fort démontre un bon potentiel de gestion des projets.

Concernant les cahiers des charges, seulement 45 % des initiatives en disposent, un chiffre inférieur à la moyenne nationale de 58 %, suggérant un besoin d'améliorer la formalisation des engagements pour renforcer la transparence et l'efficacité des actions

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)	98%	55%
Cohérence sectorielle (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires)	3%	14,7%
Cohérence des champs d'intervention (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (emploi, entreprenariat, promotion du territoire))	15%	27,8%
Cohérence des axes d'appui (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (financement, infrastructure, accompagnement...))	16%	12,8%
Pertinence de ciblage		
Equité territoriale (Poids budgétaire des projets provinciaux)	27%	31%
Equité spatiale (Poids budgétaire des projets dédiés aux zones rurales)	1%	10%
Inclusion des jeunes (Poids budgétaire des projets dédiés aux jeunes)	4%	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)	65%	75%
Cadrage des interventions (Part des projets avec une planification claire)	55%	55%
Cadrage budgétaire (Part des projets avec répartition budgétaire détaillée)	33%	40%
Cadrage d'opérationnalisation (Poids budgétaire des projets bénéficiant des cahiers des charges)	45%	58%

2.4.2. EFFICACITÉ DES EFFORTS DÉPLOYÉS

Des résultats solides mais une diversité d'appui à renforcer

La région RSK démontre une forte capacité à concrétiser les initiatives, avec un taux d'achèvement des projets atteignant 24 %, bien au-dessus de la moyenne nationale de 15 %. Cependant, l'exécution des projets connaît des retards modérés, la durée moyenne d'achèvement étant de plus de 2 ans en moyenne, comparée à un peu plus d'une année et demie au niveau national.

Le soutien entrepreneurial présente des insuffisances en termes de continuité, en raison d'une répartition déséquilibrée entre les phases pré et post-création des entreprises. Malgré cela, la région montre un fort engagement dans l'accompagnement des entreprises et le renforcement de leurs capacités, avec 44 % de ses investissements dédiés à ces services incontournables pour la vitalité des entreprises créées.

La concentration excessive sur l'appui direct (financement, soutien au démarrage, soutien à la résilience) est au détriment de l'appui indirect (capital humain, innovation...), limitant ainsi la diversité des actions.

La densité d'appui est remarquable, avec un investissement moyen par initiative de 111 MDH, bien au-delà des 62 MDH observés au niveau national. Ce chiffre témoigne non seulement de la profondeur des initiatives, mais révèle également un potentiel significatif pour augmenter le nombre d'actions. Les ressources disponibles pourraient ainsi être mieux mobilisées pour diversifier davantage l'appui et équilibrer entre appui direct et indirect.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Achèvement des projets		
Poids budgétaire des projets achevés	24%	15%
Durée moyenne d'achèvement des projet (en nombre d'années)	2,1	1,7
Continuité d'appui		
Couverture des phases pré et post création (indice de dispersion de la répartition des allocations par phase)	0,35	0,27
Poids budgétaire des services d'accompagnement et de renforcement des capacités	44%	25%
Densité et étendue d'appui		
Ratio d'investissement par initiative (en MDH)	111,4	62,2
Couverture des types d'entreprises (indice de dispersion de la répartition des allocations par type)	0,11	0,09

2.4.3. DURABILITÉ DU PROCESSUS

Une dynamique institutionnelle et partenariale notable mais perfectible

La région RSK présente une utilisation limitée des Sociétés de Développement Régional (SDR). Cependant, la part des projets gérés par l'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP) atteint 11 %, nettement supérieure à la moyenne nationale de 3 %. Par ailleurs, 89 % des projets sont pilotés par des prestataires locaux, un chiffre bien au-dessus des 52 % à l'échelle nationale. Cela reflète une forte implication des acteurs locaux dans la mise en œuvre des initiatives, renforçant la dimension territoriale des projets.

La mobilisation des fonds régionaux constitue également un point fort témoignant d'une gestion financière plus autonome et efficace. Dans ce cadre, avec un budget de 1,25 milliard de dirhams, le fonds régional d'investissement de la région se concentre sur des secteurs stratégiques tels que l'innovation et le développement durable, montrant que la région pourrait tirer parti d'une approche similaire pour améliorer la cohérence et l'impact de ses investissements locaux.

La dynamique partenariale nécessite un renforcement car la contribution financière de la région aux projets des compétences propres (un peu plus de la moitié) reflète une appropriation modérée des compétences régionales. En revanche, la région finance à hauteur de 95 % les projets de compétences partagées. Bien que les investissements dans ce domaine soient faibles, cette situation révèle un déficit de collaboration avec les partenaires. Il est essentiel de rééquilibrer cette dynamique en encourageant une contribution plus active des partenaires aux compétences partagées. Par ailleurs, la participation limitée du secteur privé, notamment en termes de financement et de déploiement, doit être renforcée dès la phase de planification afin de tirer pleinement parti de leurs ressources et expertises.

Enfin, en matière de capitalisation et d'apprentissage organisationnel, La région affiche une performance inférieure à la moyenne nationale en matière d'évaluation post-projet, limitant ainsi l'apprentissage et l'optimisation des futures initiatives. De même, l'utilisation des ateliers de capitalisation et de réflexion est restreinte, réduisant les opportunités d'échange de connaissances et d'amélioration continue. De nombreux acteurs ont exprimé le besoin de renforcer ces moments de partage et de concertation pour améliorer la collaboration, maximiser l'impact des projets et assurer la durabilité de l'expérience régionale dans ce domaine.

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	11%	3%
Poids budgétaire des projets délégués aux prestataires locaux	89%	52%
Poids des fonds régionaux	31%	16%
Dynamique partenariale		
Contribution financière des partenaires aux compétences propres	52%	46%
Contribution financière des partenaires aux compétences partagée	95%	47%
Mécanismes de capitalisation		
Part des projets bénéficiant de l'évaluation post projet	8%	75%
Projet bénéficiant des ateliers de capitalisation	0%	5%

2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

Un modèle d'investissement stratégique et d'appui notable pour les entreprises

La région de Rabat-Salé-Kénitra se distingue par une forte intégration des projets d'appui aux entreprises dans le Plan de Développement Régional et une mobilisation efficace des ressources locales, avec plusieurs acquis importants :

01 Une intégration cohérente des investissements dans le PDR :

Les investissements liés à l'AE sont en grande partie inscrits dans le PDR, garantissant un ciblage cohérent des secteurs stratégiques et une approche en phase avec les priorités régionales.

02 Un appui budgétaire significatif pour les provinces :

Une part importante des budgets est dédiée aux provinces, assurant relativement la prise en compte des besoins locaux dans les projets d'appui aux entreprises.

03 Des mécanismes de pilotage bien définis dans les conventions des projets :

La spécification précise des mécanismes de gestion dans les conventions et l'utilisation des cahiers des charges, garantissent un cadre opérationnel clair pour la mise en œuvre des projets.

04 Un bon déploiement des services d'appui et une exécution notable des budgets :

Les services d'appui sont bien déployés, assurant un soutien effectif aux entreprises tout au long de leur parcours. En ce qui concerne l'achèvement des projets la région se démarque par une partie importante des budgets des projets entièrement exécutés.

05 Une couverture diversifiée des entreprises :

La région assure une couverture équilibrée des différents types d'entreprises bénéficiaires, offrant ainsi un soutien adapté aux besoins variés des entreprises locales.

06 Forte mobilisation des prestataires locaux et utilisation efficace de l'AREP

Les prestataires locaux et l'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP) sont mobilisés de manière efficace, contribuant à la gestion et à la mise en œuvre des projets d'AE avec des résultats tangibles.

Des axes d'amélioration pour renforcer l'efficacité et la couverture territoriale

Malgré ces avancées, plusieurs points de vigilance nécessitent une attention accrue pour optimiser l'impact des initiatives régionales :

01 Un soutien limité aux zones rurales et une inclusion insuffisante des femmes et des jeunes :

Le soutien apporté aux zones rurales et l'inclusion des femmes et des jeunes restent en deçà des attentes, ce qui limite la portée inclusive des initiatives.

02 Spécification et gestion budgétaire à améliorer :

La répartition budgétaire par cible et par service offert est insuffisamment spécifiée dans les conventions, rendant la gestion des ressources moins transparente et efficace.

03 Une continuité insuffisante dans l'accompagnement des entreprises :

Le soutien entrepreneurial a besoin de renforcer la continuité dans la couverture des différentes phases du cycle entrepreneurial, car l'insuffisance dans ce cadre limite l'efficacité globale de l'appui.

04 Diversité d'appui à renforcer :

Bien que l'appui direct et indirect soit en place, sa diversité doit être renforcée pour mieux répondre aux différents besoins des entreprises, notamment dans les secteurs émergents.

05 Un recours limité aux Sociétés de Développement Régional :

la création et la mobilisation des SDR restent insuffisamment exploitées dans les projets d'AE, malgré leur potentiel pour renforcer l'institutionnalisation et la durabilité des initiatives.

06 Limitations des mécanismes de capitalisation :

Les mécanismes actuels de capitalisation des expériences et des résultats ne sont pas suffisamment développés (gestion des données, digitalisation, fréquence des ateliers d'échange et de réflexion, évaluation externe...), ce qui freine la capacité à tirer des enseignements des projets passés pour améliorer les futures initiatives.



Portail national des collectivités territoriales

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