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
TANGER-TÉTOUAN-AL HOCEÏMA

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

Collection Etudes

RÉGION TANGER - TÉTOUAN - AL HOCEÏMA

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

TANGER-TÉTOUAN-AL HOCEÏMA

PROJET

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

RÉGION TANGER - TÉTOUAN - AL HOCEÏMA

2023

Paru dans la même collection:

- 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 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 : 2025MO3488
ISBN : 978-9920-8558-0-8
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

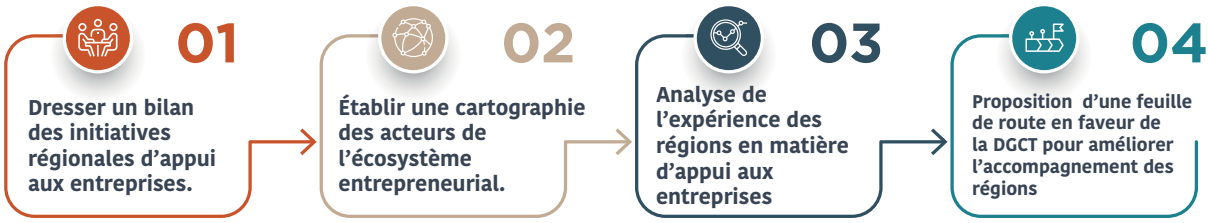
Avant-propos

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 domiciliation et l'organisation 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**

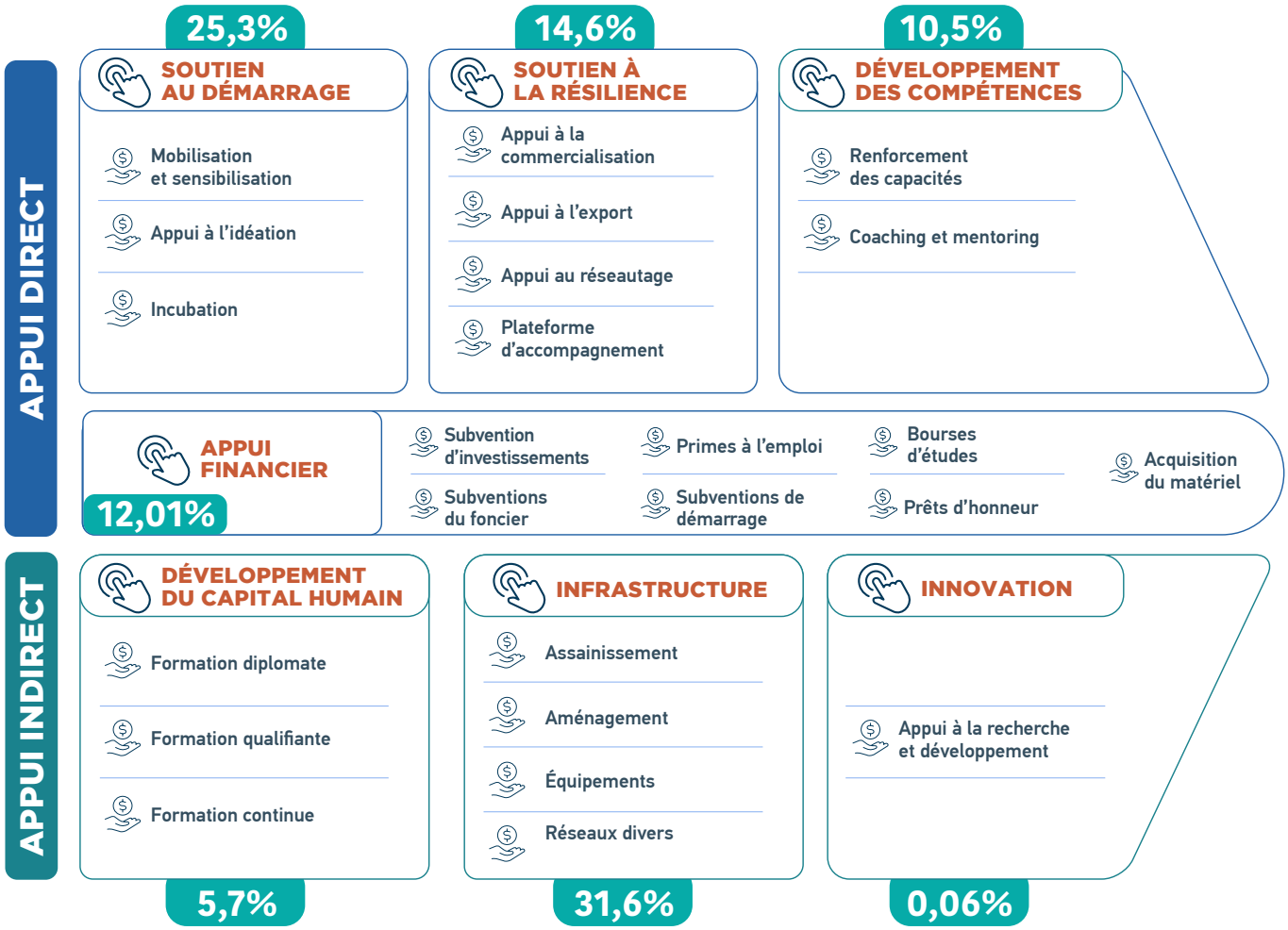
Mécanises de mise en oeuvre

- **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.



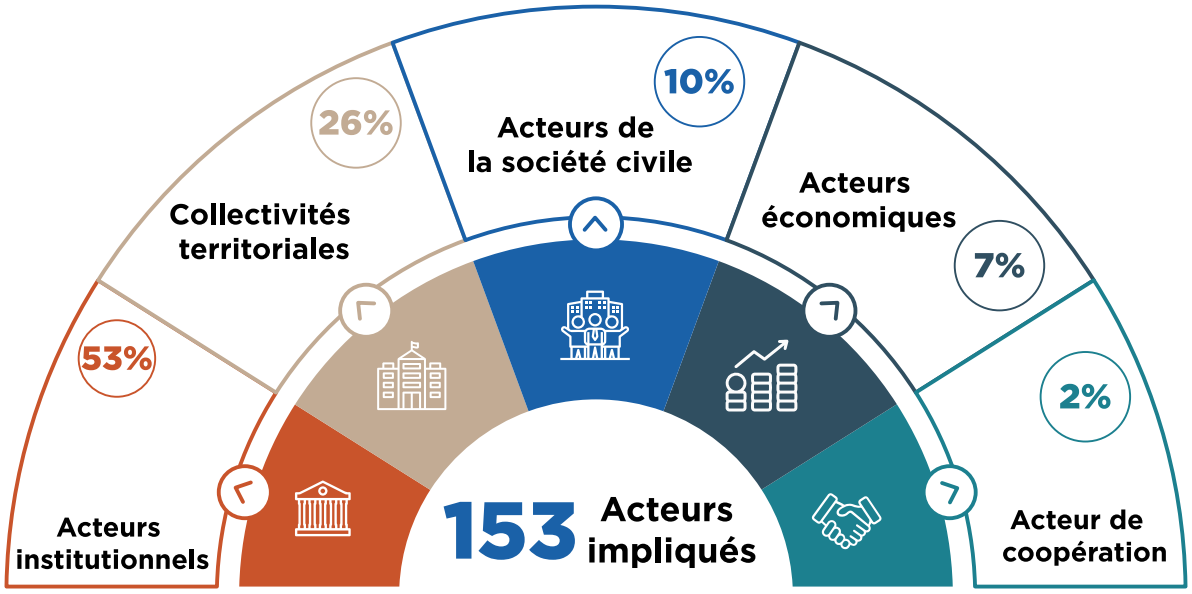
*Répartition moyenne du budget en %

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, la mobilisation des ressources et expertises supplémentaires 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

AMBITION BUDGÉTAIRE ET VISION STRATÉGIQUE : LES CLÉS D'UN DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL DURABLE

Depuis 2015, la région a initié 24 programmes d'accompagnement des entreprises, pour un investissement cumulé de 3 MM MAD. L'implication du Conseil régional se distingue par une prise en charge significative de 61 % des financements alloués, surpassant largement la moyenne nationale qui s'établit à 47 %. Toutefois, la contribution des partenaires externes demeure en retrait, avec seulement 39% des financements, un chiffre en deçà de la moyenne nationale, qui atteint 53 %. Ce constat souligne un potentiel inexploité en matière de mobilisation de ressources externes.

L'appui à l'emploi constitue une priorité centrale parmi les différentes politiques publiques mises en œuvre dans le cadre du soutien au développement des entreprises. En termes d'intervention sectorielle, une approche transversale a été privilégiée, avec un accent particulier sur l'appui financier direct. S'agissant des étapes d'accompagnement, l'effort principal est concentré sur la phase post-création, et plus précisément sur le développement et l'accélération des entreprises existantes.

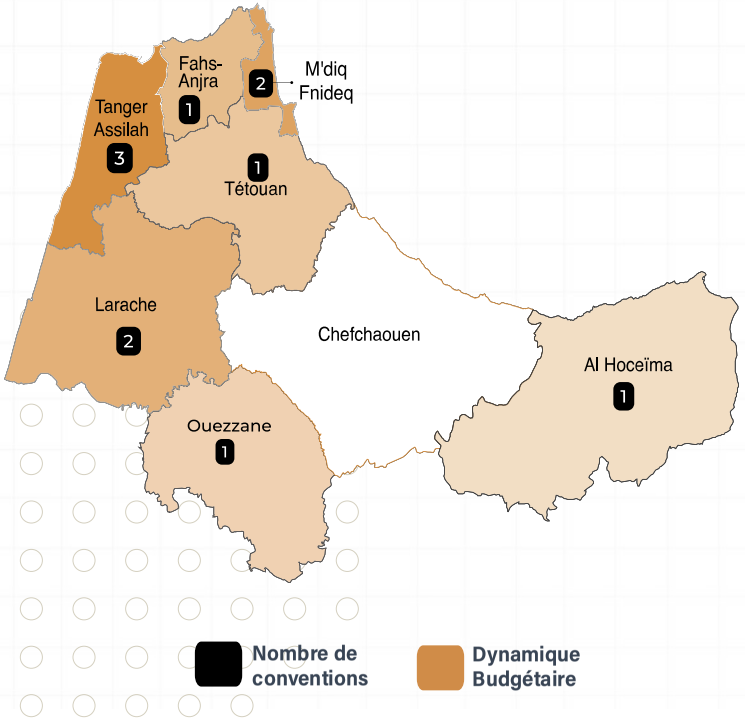
La majorité des initiatives s'adresse à un large éventail d'acteurs économiques, sans distinction de taille ou de secteur. Concernant la mise en œuvre des projets, la région a opté majoritairement pour la délégation à des prestataires locaux et nationaux, en exploitant les différents dispositifs disponibles, tels que les Sociétés de Développement Régional (SDR) et l'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP).

SYNTHÈSE DE LA RÉGION*

PERFORMANCES GÉNÉRALES

26	24 CONVENTIONS ÉTABLIES	13	8 CONVENTIONS ÉTABLIES HORS PDR	49	40 PARTENAIRES IMPLIQUÉS		
0,75	1,83 MM MAD DE CONTRIBUTION CONSEIL RÉGIONAL	0,84	1,19 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 (11/24)

**** 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

Performance régionale	Moyenne nationale****	
38,8%	48,8%	Emploi
40,7%	34%	Création et développement des entreprises
20,4%	17,1%	Promotion et valorisation du territoire

Secteurs d'activités ciblés

Performance régionale	Moyenne nationale****	
9,9%	0,4%	Secteur primaire
31,9%	14,3%	Secteur secondaire
29,5%	20,3%	Secteur tertiaire
28,5%	65%	Tout secteur confondu

AXES D'APPUI**

Phase d'appui

Performance régionale	Moyenne nationale	
15,2%	5,7%	Pré-création
61,5%	73,6%	Post création et développement
3,08%	7,5%	Difficulté et déclin
20,2%	13,2%	Transverse

Services offerts

Performance régionale	Moyenne nationale	
12,02%	20,7%	Appui financier
25,3%	35%	Soutien au démarrage
14,6%	7,9%	Soutien à la résilience
10,5%	6,8%	Développement des compétences
31,6%	16,1%	Développement d'infrastructures
5,7%	13,5%	Développement du capital humain
0,07%	0%	Appui à l'innovation

CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

Nature des bénéficiaires ciblés

Performance régionale	Moyenne nationale	
21,1%	18,3%	Grandes entreprises
22,9%	23%	Petites et moyennes entreprises
24,8%	36,1%	Personnes physiques
16,1%	9,4%	Entités solidaires
14,9%	13,2%	Toute catégorie confondue

Groupes des bénéficiaires ciblés

Performance régionale	Moyenne nationale	
88,90%	83,5%	Grand public
2,15%	1,8%	Femmes
7,7%	14,3%	Jeunes
1,23%	0,4%	Personnes en situation de handicap

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

DISPOSITIF DE PILOTAGE

Organes de pilotage

Performance régionale	Moyenne nationale	
17,2%	4,7%	Piloté par les signataires uniquement
82,5%	95%	Piloté par les signataires et autres acteurs
0,17%	0,3%	Piloté par le conseil régional/ provincial

Moyenne nationale | Performance régionale

Mécanises de mise en oeuvre

- Collaboration multipartite à travers un portefeuille de **6,02** MM MAD **1,15** MM MAD
- L'AREP à travers un portefeuille de **0,65** MM MAD **0,05** MM MAD
- Gestionnaire délégué à travers un portefeuille de **11,76** MM MAD **1,82** MM MAD
- Fonds regional de soutien des entreprises, l'attraction de l'investissement, et l'insertion sur le marché de travail
  À travers un portefeuille de annuel de **3,37** MM MAD **1** MM MAD

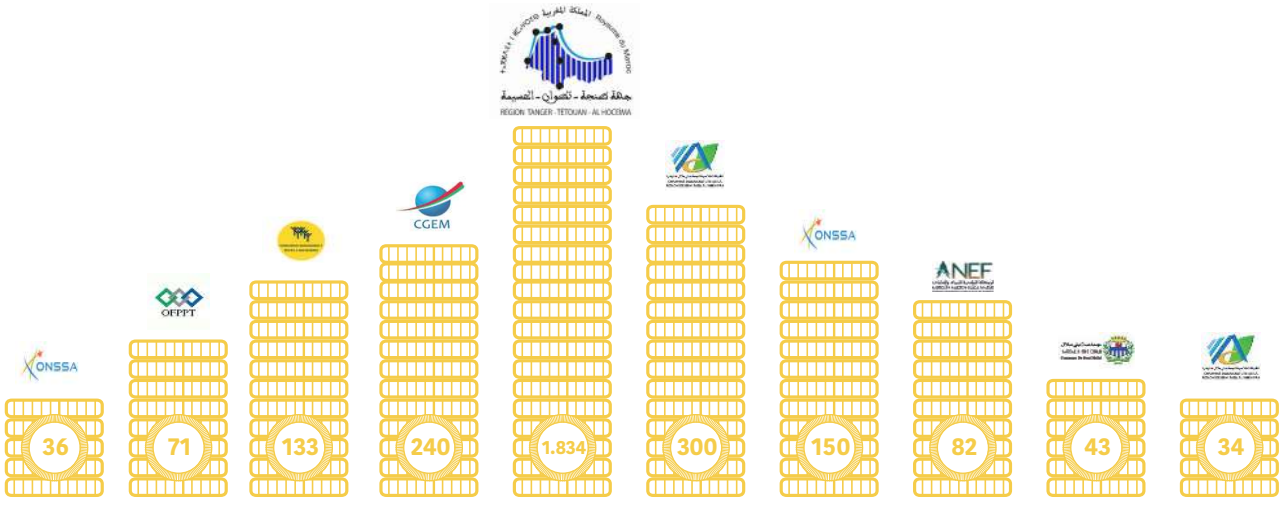
2.2. Cartographie des acteurs impliqués

Le Conseil Régional s'appuie sur une dynamique partenariale assez importante (40 acteurs impliqués contre une moyenne nationale de 49) pour mener à bien ses projets de développement territorial, mais il reste l'acteur central, avec une contribution financière majoritaire. D'où la nécessité d'une meilleure mobilisation des partenaires pour garantir un partage plus équilibré des ressources et assurer la pérennité des actions engagées.

Le premier schéma ci-dessous présente les dix partenaires financiers les plus actifs. L'OFPPT, bien que n'étant impliqué que dans un seul projet, affiche une contribution substantielle de 300 millions de dirhams, orientée vers la formation professionnelle (projet CMC), ce qui reflète une approche stratégique et ciblée. D'autres partenaires, comme le Ministère de l'Économie et des Finances - La Direction des Domaines de l'Etat et la SMIT, apportent également des financements importants sur des projets spécifiques, soulignant leur engagement ponctuel et significatif dans des initiatives liées à leurs domaines d'interventions.

Le Ministère d'industrie et de commerce et la DGCT, avec plusieurs projets chacun, contribuent financièrement à des initiatives diverses. D'un autre côté (deuxième schéma), le conseil régional bénéficie également de la participation non financière de ses partenaires tout au long des différentes phases des projets d'appui aux entreprises.
Pendant la phase de mise en œuvre des projets, leur apport en termes de soutien technique, logistique et institutionnel est essentiel pour assurer la bonne exécution des actions. Lors de la phase post-projet, plusieurs partenaires s'impliquent dans l'évaluation des résultats et la promotion des services, renforçant ainsi la pérennité des initiatives. Cependant, la phase préprojet, incluant la conception et la mobilisation, bénéficie de la plus faible contribution des partenaires, ce qui constitue une limite dans l'engagement précoce de ces acteurs. Il est à noter, également, que la participation des acteurs académiques (universités, centres de recherche) dans la conception et la mise en œuvre des projets d'appui aux entreprises reste limitée. Ce manque d'intégration de l'expertise scientifique dans les initiatives limite la capacité à proposer des solutions novatrices adaptées aux besoins réels des entreprises.

Répartition des partenaires par contribution financière

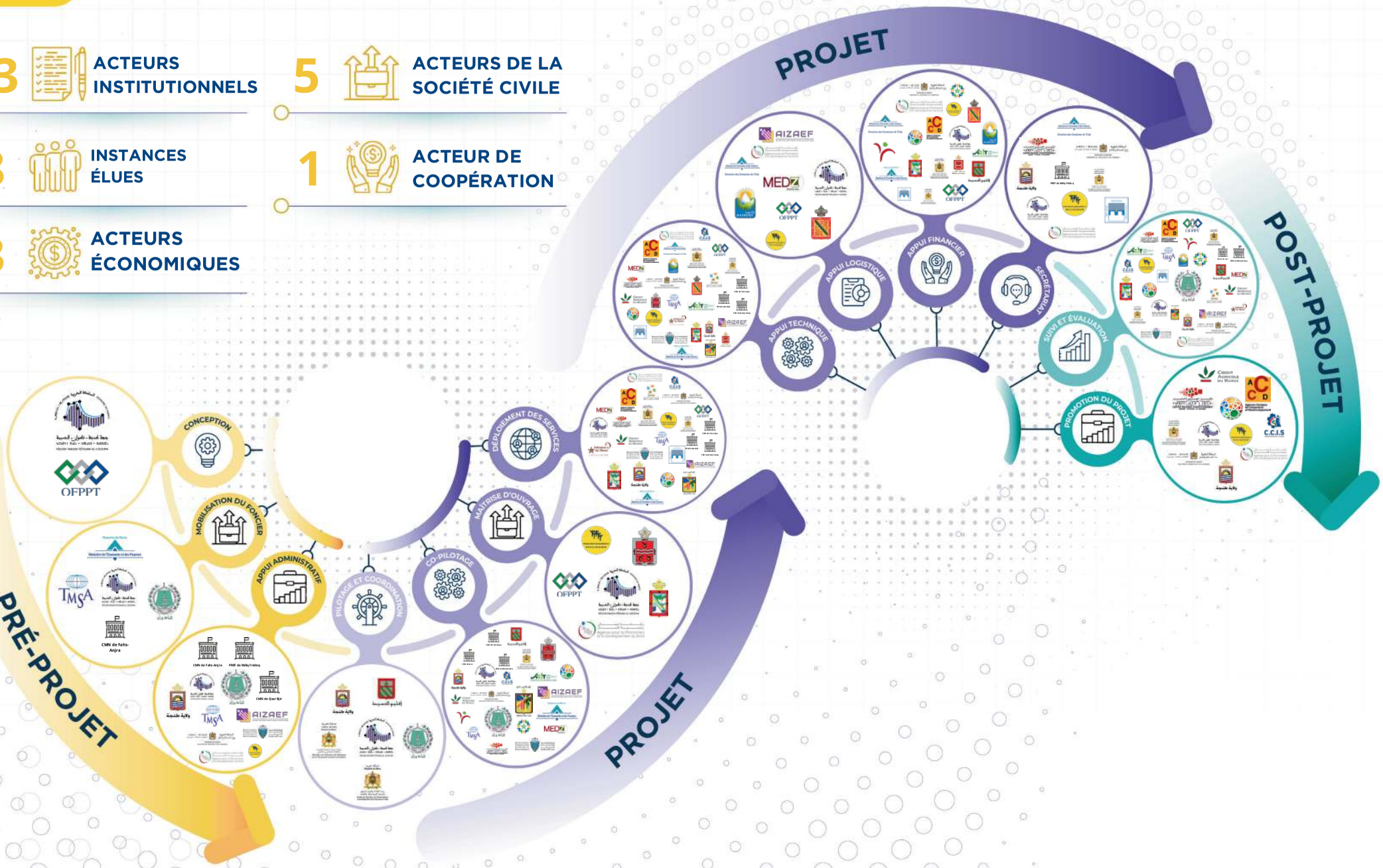


Contribution financière en MDH

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :

40 ACTEURS IMPLIQUÉS

- **23** ACTEURS INSTITUTIONNELS
- **5** ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE
- **8** INSTANCES ÉLUES
- **1** ACTEUR DE COOPÉRATION
- **3** ACTEURS ÉCONOMIQUES



2.3. Exercice des compétences régionales liées au domaine d'appui aux entreprises

La région Tanger-Tétouan-Al Hoceima a axé une part significative de ses efforts sur des compétences propres. Par exemple, la domiciliation et l'organisation des zones d'activités économiques représentent 26,9 % des allocations budgétaires, tandis que la moyenne nationale pour cette compétence est plus faible. Le soutien direct aux entreprises constitue 26,8 % du budget global des initiatives régionales d'appui aux entreprises; une part également supérieur à la moyenne nationale.

En revanche, des compétences telles que la promotion des activités non-agricoles dans le milieu rural, qui ne représente que 0,8 % du budget régional d'appui aux entreprises, sont nettement moins exploitées par rapport à d'autres régions. La coopération internationale est également sous-utilisée, ne représentant que 0,1 % du budget, en dessous de la moyenne nationale. Les compétences partagées, comme la création d'agropoles (3,3 % du budget régional) et l'emploi (0,4 %), restent également dans ce cadre.

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

Domaine de compétences propres — 96,3%

	Performance régionale	Moyenne nationale
Soutien aux entreprises	26,8%	13,78%
Promotion des activités non-agricoles dans le milieu rural	0,8%	1,20%
Promotion de l'économie sociale et des produits régionaux.	5,1%	7,16%
Promotion des marchés de gros régionaux	0%	1,39%
Domiciliation et organisation des zones d'activités économiques	26,9%	34,74%
Création de zones d'activités artisanales et des métiers	5,9%	2,22%
Attraction des investissements	17,5%	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	13,2%	13,48%
Coopération internationale	0,1%	0,03%

Domaine de Compétences partagées — 3,7%

	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	3,3%	1,31%
Promotion du tourisme	0%	5,79%
Emploi	0,4%	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

Dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, 76 % des projets sont intégrés dans le Plan de Développement Régional (PDR), surpassant la moyenne nationale de 55 %. L'alignement stratégique des projets est également solide, avec un écart moyen de moins de 10 % entre les allocations prévues aux différents champs d'intervention (Emploi, Entreprenariat, promotion de territoire) et les allocations contractualisées via projets d'appui aux entreprises, ce qui est en ligne avec la tendance nationale.

Le ciblage sectoriel est généralement cohérent, avec un écart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires qui ne dépasse pas 5 points de pourcentage. Cela indique un niveau important d'harmonisation des priorités sectorielles avec les actions concrètes dans la région.

D'un autre côté, la région affiche une attention particulière aux besoins locaux, consacrant une part de son budget aux projets provinciaux (37 % des investissements). Cette stratégie ancrée dans les réalités locales, se traduit par la mise en œuvre de projets d'infrastructure tels que des zones industrielles, des zones d'activités économiques et la valorisation de l'agropole, couvrant la grande majorité des provinces. De plus, la région se distingue par une part significative de son budget dédiée aux jeunes entrepreneurs, reflétant une volonté forte d'inclusion et de dynamisme économique. Cependant, des opportunités d'amélioration existent, notamment pour renforcer le soutien aux zones rurales et l'inclusion des femmes pour favoriser leur participation active au développement local.

En ce qui concerne le mode opérationnel, la majorité des conventions affichent une bonne clarté des objectifs, facilitant l'orientation des actions et l'évaluation des résultats. Cependant, la précision de la répartition budgétaire reste à améliorer pour renforcer la planification opérationnelle et garantir une allocation plus efficace des ressources. De plus, la clarté des actions et des mécanismes de pilotage montre une capacité de planification adéquate, mais des ajustements sont nécessaires pour renforcer la spécification des indicateurs de performance.

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)	76%	55%
Cohérence sectorielle (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires)	5%	14,7%
Cohérence des champs d'intervention (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (emploi, entreprenariat, promotion du territoire))	10%	27,8%
Cohérence des axes d'appui (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (financement, infrastructure, accompagnement...))	8%	12,8%
Pertinence de ciblage		
Equité territoriale (Poids budgétaire des projets provinciaux)	37%	31%
Equité spatiale (Poids budgétaire des projets dédiés aux zones rurales)	4%	10%
Inclusion des jeunes (Poids budgétaire des projets dédiés aux jeunes)	14%	8%
Inclusion des femmes (Poids budgétaire des projets dédiés aux femmes)	2%	2%
Pertinence du mode opérationnel		
Cadrage de l'impact (Part des conventions avec des objectifs clairs)	74%	75%
Cadrage des interventions (Part des projets avec une planification claire)	52%	55%
Cadrage budgétaire (Part des projets avec répartition budgétaire détaillée)	30%	40%
Cadrage d'opérationnalisation (Poids budgétaire des projets bénéficiant des cahiers des charges)	23%	58%

2.4.2. EFFICACITÉ DES EFFORTS DÉPLOYÉS

La région affiche une efficacité opérationnelle avec un taux de réalisation des projets de 37% largement supérieur à la moyenne nationale de 15 %. Les projets achevés ont une durée moyenne d'exécution proche de la moyenne nationale (presque une année et demie par projet), ce qui garantit une réponse relativement rapide aux besoins des entreprises.

En termes de continuité, la région a su maintenir une couverture adéquate des phases d'intervention, de la pré-création à la post-création, assurant un accompagnement relativement complet tout au long du cycle entrepreneurial.

Cependant, la densité (quantité d'actions par rapport au budget investi) et l'étendue de l'appui (types d'entreprises couvertes) restent en deçà des attentes, avec une diversité restreinte des actions en se concentrant sur certains types de soutien au détriment d'autres, ce qui limite l'impact global.

En effet, la région affiche un ratio d'investissement par initiative élevé, reflétant un budget important concentré sur un nombre restreint de projets. Cette approche permet de maximiser l'impact de chaque initiative, mais il serait avantageux de diversifier et d'augmenter le nombre de projets pour équilibrer la profondeur et la dynamique de l'appui.

A cela s'ajoute des défis qui persistent, notamment le faible recours à la digitalisation freinant l'efficacité des initiatives et la lourdeur des procédures administratives accentué parfois par des entraves techniques et fonciers ralentissant le rythme de démarrage des projets.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Achèvement des projets		
Poids budgétaire des projets achevés	37%	15%
Durée moyenne d'achèvement des projet (en nombre d'années)	1,7	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	15%	25%
Densité et étendue d'appui		
Ratio d'investissement par initiative (en MDH)	125,8	62,2
Couverture des types d'entreprises (indice de dispersion de la répartition des allocations par type)	0,05	0,09

2.4.3. DURABILITÉ DU PROCESSUS

Le niveau de durabilité du processus d'appui aux entreprises dans la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima se caractérise par l'utilisation limitée des mécanismes institutionnels comme les Sociétés de Développement Régional (SDR) et l'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP). Bien que ces structures soient en cours d'opérationnalisation, leur utilisation reste en dessous de la moyenne nationale. En effet, cette sous exploitation montre qu'il existe encore des leviers à activer pour renforcer l'appui aux entreprises. Ces structures pourraient contribuer à une meilleure institutionnalisation des initiatives et à la durabilité des actions.

Par ailleurs, la gestion des données et la capitalisation des expériences peuvent être également améliorées. L'accès parfois difficile aux informations sur certains projets et le manque de mécanismes pour tirer des enseignements des initiatives antérieures entravent l'ajustement des actions. Une gestion plus fluide des données et une capitalisation plus systématique des acquis permettraient de renforcer l'apprentissage organisationnel.

En revanche, la région se distingue par une utilisation importante des Fonds régionaux, avec un poids budgétaire supérieur à la moyenne nationale. Cela indique une bonne capacité à mobiliser des ressources locales. Pour renforcer la durabilité, il est nécessaire d'améliorer l'implication des mécanismes institutionnels et de développer des pratiques de capitalisation et d'apprentissage organisationnel.

Dans ce cadre, la région a mis en place un Fonds de soutien aux entreprises, à l'attraction des investissements et à l'insertion sur le marché du travail, doté d'un budget de 1 milliard de MAD sur cinq ans, entièrement financé par le Conseil régional. Ce fonds, destiné à soutenir divers types d'entreprises, valorise l'autonomie financière de la région tout en s'appuyant sur des partenaires spécialisés comme le CRI et l'ADPN pour maximiser son impact. Un exemple concret de cette mobilisation est l'allocation de 150 millions de MAD, représentant la moitié du financement d'un projet d'appui aux entreprises touristiques, en partenariat avec la SMIT. La création d'une Société de Développement Régional (SDR) est en cours pour garantir une gestion efficace et assurer le pilotage de ce projet.

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	2%	3%
Poids budgétaire des projets délégués aux prestataires locaux	50%	52%
Poids des fonds régionaux	33%	16%
Dynamique partenariale		
Contribution financière des partenaires aux compétences propres	62%	46%
Contribution financière des partenaires aux compétences partagée	36%	47%
Mécanismes de capitalisation		
Part des projets bénéficiant de l'évaluation post projet	92%	75%
Projet bénéficiant des ateliers de capitalisation	4%	5%

* Une SDR est en cours de création dans le cadre de la mise en oeuvre d'un projet phare

2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

Plusieurs éléments illustrent l'engagement déterminé du Conseil régional dans le soutien au développement entrepreneurial. Ils reflètent non seulement l'efficacité des actions menées, mais également la cohérence de la stratégie régionale mise en place pour dynamiser l'économie locale :

01

UN ENGAGEMENT FINANCIER CONSÉQUENT :

Le Conseil régional s'impose comme un acteur clé du développement économique en prenant le leadership financier des initiatives de soutien aux entreprises. Cette volonté d'investissement fort reflète une détermination claire à dynamiser le tissu entrepreneurial local.

02

DES INITIATIVES EN PARFAITE COHÉRENCE AVEC LA STRATÉGIE RÉGIONALE :

La majorité des actions menées s'inscrivent dans une ligne stratégique claire. Loin de se disperser, les projets sont alignés avec les priorités du Conseil régional, garantissant ainsi une contribution significative au développement économique de la région.

03

DES PROJETS MENÉS AVEC SUCCÈS :

La capacité de la région à passer de la planification à la réalisation est indéniable. De nombreuses initiatives ont été concrétisées, prouvant ainsi l'efficacité des mécanismes de gouvernance et la compétence des équipes chargées de leur mise en œuvre.

04

UN ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL INTÉGRÉ:

Bien que l'accent soit mis sur la phase post-création, les entreprises bénéficient d'un soutien continu, depuis leur lancement jusqu'à leur pleine croissance. Cette approche intégrée permet de sécuriser l'ensemble du parcours entrepreneurial et de renforcer la solidité de l'écosystème local.

05

UNE EXPLOITATION JUDICIEUSE DES RESSOURCES LOCALES :

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

06

UNE MISE EN VALEUR DES COMPÉTENCES DÉVOLUES :

En se concentrant sur des domaines clés comme la domiciliation et l'organisation des zones d'activités économiques et le soutien direct aux entreprises, la région met en avant des leviers puissants pour structurer durablement le tissu économique local.

Points de vigilance de l'expérience d'appui : des leviers d'amélioration pour renforcer l'impact du plan régional

Plusieurs pistes d'amélioration se dessinent afin de renforcer l'impact des initiatives régionales. En saisissant ces opportunités, il est possible de renforcer l'efficacité des actions menées et d'élargir davantage la portée du soutien aux entreprises :

01 DES OPPORTUNITÉS À SAISIR POUR RENFORCER LES PARTENARIATS EXTERNES :

Le Conseil régional occupe une position centrale dans l'accompagnement des entreprises. Toutefois, il existe un potentiel encore inexploité dans la mobilisation des partenaires externes. En structurant davantage les collaborations et en clarifiant les rôles de chacun, il est possible d'amplifier l'engagement des investisseurs et des acteurs extérieurs, ce qui renforcerait l'impact des projets.

02 UN SOUTIEN À ÉTENDRE DANS LES ZONES RURALES :

Si les zones urbaines bénéficient déjà d'un accompagnement solide, les territoires ruraux offrent d'amples opportunités pour élargir la portée des initiatives. Une attention accrue à ces territoires permettrait d'assurer un développement entrepreneurial plus équilibré, en intégrant pleinement ces zones dans la dynamique régionale.

03 UN POTENTIEL D'INNOVATION À RENFORCER VIA LA DIGITALISATION :

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

04 UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ À INTENSIFIER :

Le soutien offert aux entreprises, notamment en termes de renforcement des capacités, pourrait être amplifié pour mieux répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs. En déployant des ressources supplémentaires sur ce volet, la région permettrait aux entreprises de s'adapter plus efficacement aux défis contemporains et de tirer pleinement parti des opportunités offertes

05 DES MÉCANISMES INSTITUTIONNELS À VALORISER

Les structures régionales, telles que les Sociétés de Développement Régional et l'Agence Régionale d'Exécution des Projets, constituent des leviers stratégiques pour renforcer l'efficacité des actions. En les activant de manière plus systématique, ces mécanismes contribueraient à pérenniser les initiatives, tout en consolidant la durabilité des projets entrepris.

06 DES COMPÉTENCES LOCALES PROMETTEUSES À MIEUX EXPLOITER :

Certaines compétences propres, comme celles liées à la promotion des activités non-agricoles en milieu rural ou à la coopération internationale, présentent un potentiel significatif. En les valorisant davantage, la région peut diversifier ses actions tout en stimulant le développement dans les zones moins favorisées, créant ainsi un environnement propice à la croissance entrepreneuriale



Portail national des collectivités territoriales

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