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
BENI MELLAL - KHÉNIFRA

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

Collection Etudes

جهة بني ملال خنيفرة
Région Béni Mellal Khénifra

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

BENI MELLAL - KHÉNIFRA

PROJET

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

جهة بني ملال خنيفرة

2023

Paru dans la même collection:

- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Tanger-Tetouan-Al Hoceima
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région de L'oriental
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Rabat-Salé-Kénitra
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Casablanca-Settat
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Fès-Meknès
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région 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 : 2025MO4181
ISBN : 978-9920-457-00-2
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

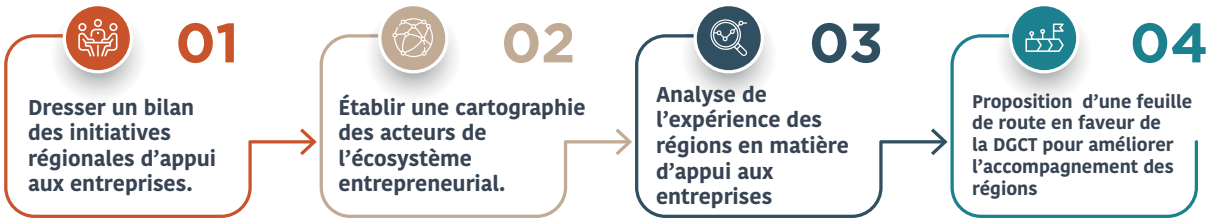
Avant-propos

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**

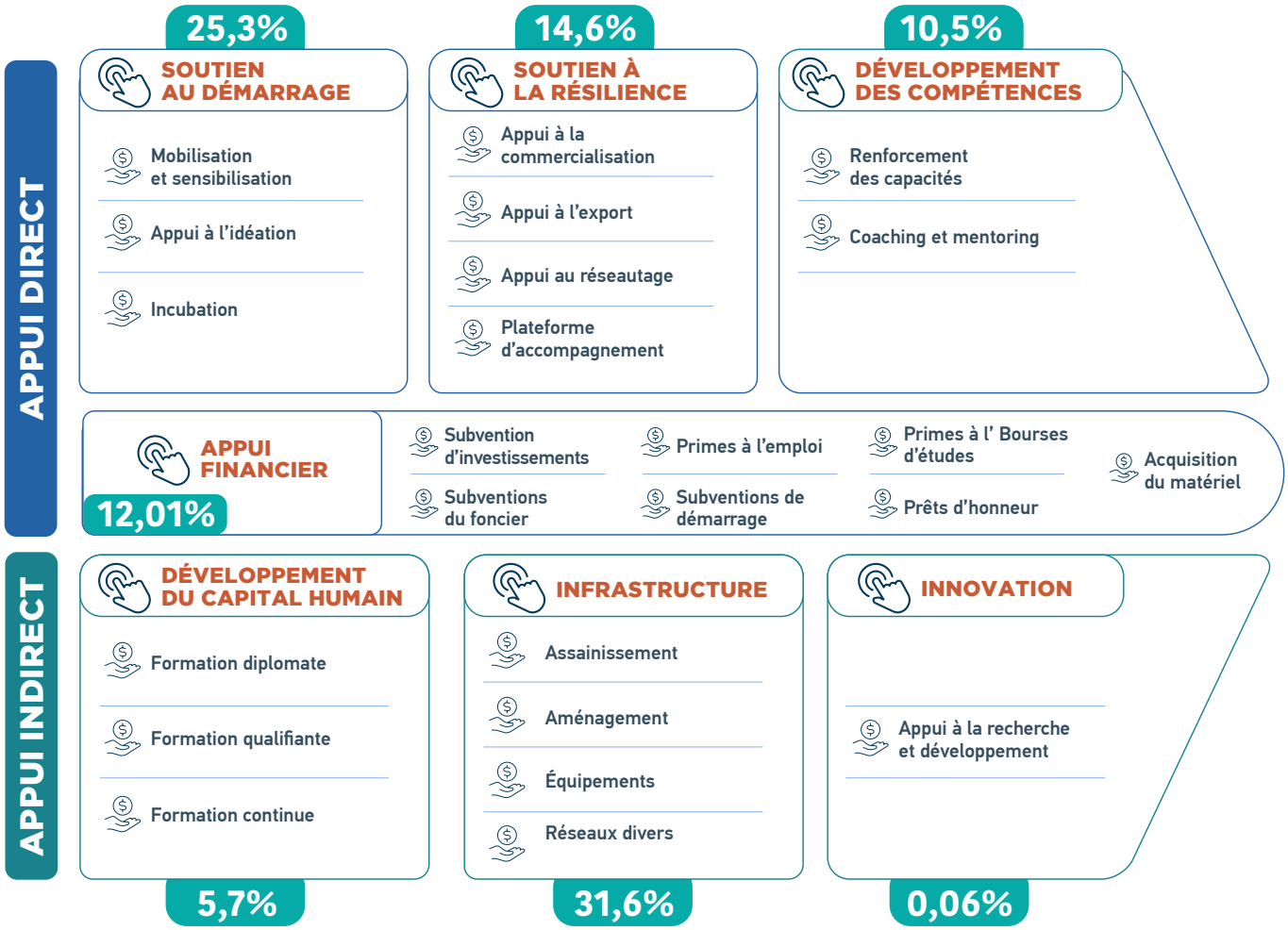
Mécanises de mise en oeuvre

- **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.



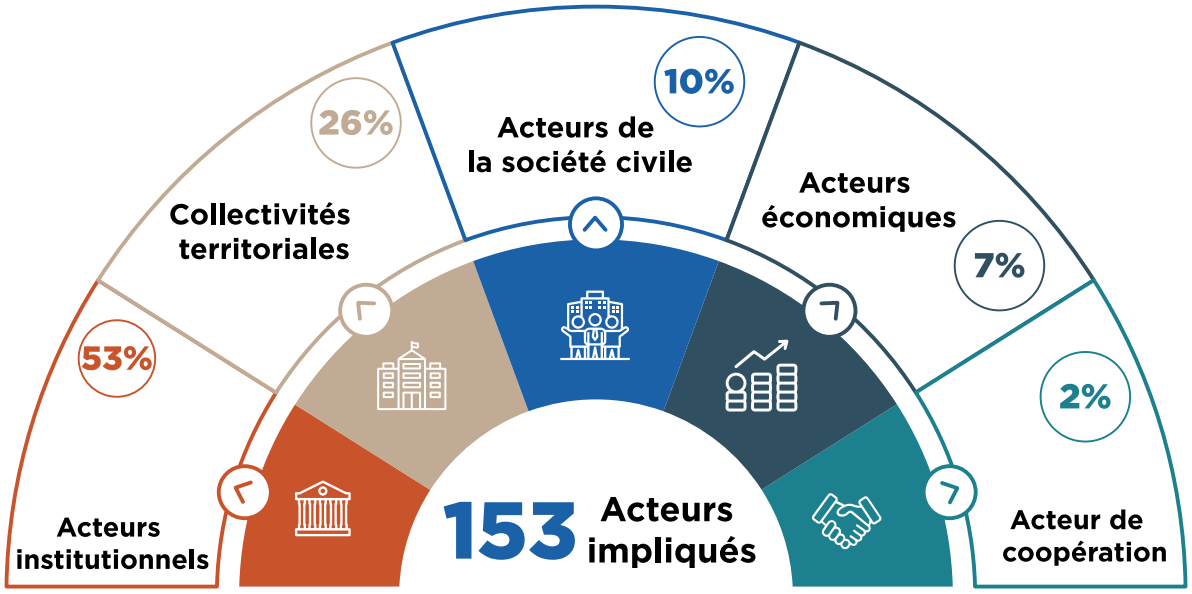
*Répartition moyenne du budget en %

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.



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

Une mobilisation budgétaire modérée, accompagnée d'une contribution forte des partenaires

Depuis 2015, la région Béni Mellal-Khénifra a lancé 29 initiatives d'accompagnement des entreprises, un chiffre légèrement supérieur à la moyenne nationale de 26. Le budget total s'élève à 0,91 milliard de dirhams, bien en dessous de la moyenne nationale de 1,6 milliard de dirhams. La contribution du Conseil régional représente 35% (0,32 MM MAD) du financement, tandis que les partenaires externes prennent en charge 65 %, soit une part plus élevée que la moyenne nationale de 53 %. La priorité de la région a été donnée à l'appui à l'emploi, reflétant une orientation claire vers la création d'opportunités dans ce cadre.

Du point de vue sectoriel, les projets d'appui aux entreprises se concentrent principalement sur le secteur secondaire incluant l'artisanat, suivi par le tertiaire et, dans une moindre mesure, le primaire. L'accompagnement se focalise principalement sur le soutien à la résilience et au démarrage des entreprises. Les interventions régionales se concentrent principalement sur la phase post-création, avec un accent sur le développement et l'accélération des entreprises existantes.

Les investissements adoptent une approche généraliste, couvrant toutes les catégories d'entreprises, avec un intérêt particulier pour les entités solidaires (notamment la coopératives) et les TPME. La mise en œuvre des projets repose principalement sur une collaboration multipartite, mobilisant divers acteurs. Le ciblage des bénéficiaires reste équilibré, avec une attention particulière accordée aux jeunes.

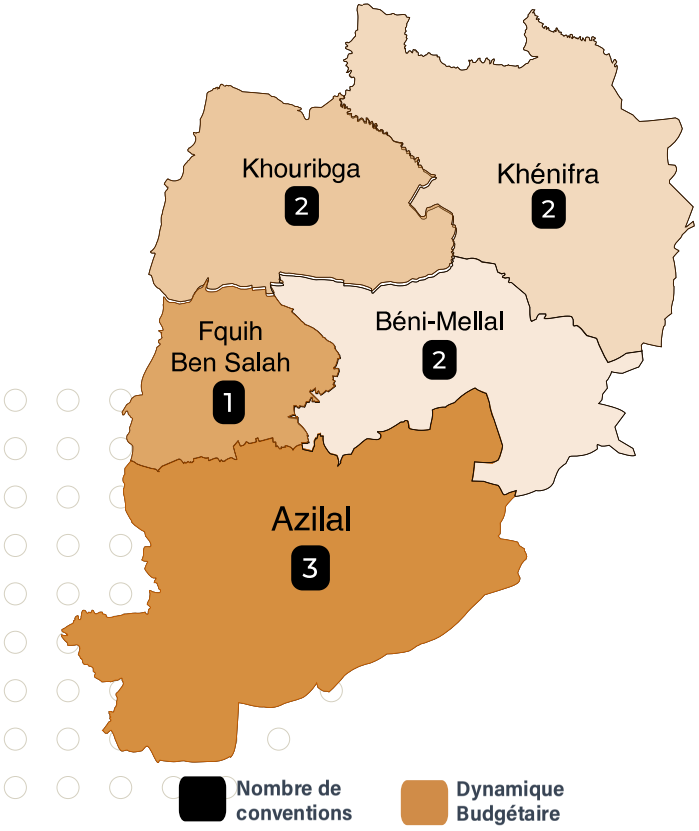
D'un autre côté, la région privilégie les comités élargis incluant les partenaires signataires des conventions et autres acteurs concernés pour le pilotage des projets, garantissant ainsi une approche participative.

SYNTHÈSE DE LA RÉGION*

PERFORMANCES GÉNÉRALES

26	29	CONVENTIONS ÉTABLIES	13	23	CONVENTIONS ÉTABLIES HORS PDR	49	53	PARTENAIRES IMPLIQUÉS
0,75	0,59	MM MAD DE CONTRIBUTION CONSEIL RÉGIONAL	0,84	0,91	MM MAD DE CONTRIBUTION PARTENAIRES	6	8	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

38,8% ****	66,8% ****	Emploi
40,7%	17,7%	Création et développement des entreprises
20,4%	15,5%	Promotion et valorisation du territoire

Secteurs d'activités ciblés

9,9%	17,2%	Secteur primaire
31,9%	46,4%	Secteur secondaire
29,5%	32,3%	Secteur tertiaire
28,5%	4%	Tout secteur confondu

AXES D'APPUI**

Phase d'appui

15,2%	4,7%	Pré-création
61,5%	94,6%	Post création et développement
3,08%	0,4%	Difficulté et déclin
20,2%	0,3%	Transverse

Services offerts

12,02%	7,3%	Appui financier
25,3%	21,1%	Soutien au démarrage
14,6%	21,4%	Soutien à la résilience
10,5%	9,3%	Développement des compétences
31,6%	30%	Développement d'infrastructures
5,7%	10,9%	Développement du capital humain
0,07%	0%	Appui à l'innovation

CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

Nature des bénéficiaires ciblés

21,1%	9,3%	Grandes entreprises
22,9%	16,3%	Petites et moyennes entreprises
24,8%	10%	Personnes physiques
16,1%	22,5%	Entités solidaires
14,9%	41,9%	Toute catégorie confondue

Groupes des bénéficiaires ciblés

88,90%	54,9%	Grand public
2,15%	2%	Femmes
7,7%	42%	Jeunes
1,23%	1,5%	Personnes en situation de handicap

DISPOSITIF DE PILOTAGE

Organes de pilotage

17,2%	0%	Piloté par les signataires uniquement
82,5%	100%	Piloté par les signataires et autres acteurs
0,17%	0%	Piloté par le conseil régional/ provincial

Référence nationale — Performance régionale

Mécanises de mise en oeuvre

- Collaboration multipartite à travers un portefeuille de 6,02 MM MAD 0,50 MM MAD
- Gestionnaire délégué à travers un portefeuille de 11,76 MM MAD 0,29 MM MAD
- L'AREP à travers un portefeuille de 0,65 MM MAD 0,12 MM MAD
- Fonds Régional d'Appui à l'investissement et à la création de l'Emploi au niveau de la plateforme industrielle intégrée "Agropole Béni Mellal" Fonds régional d'appui aux projets financés dans le cadre du Programme Intelaka à travers un portefeuille de 3,37 MM MAD 40 M MAD

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

2.2. Cartographie des acteurs impliqués

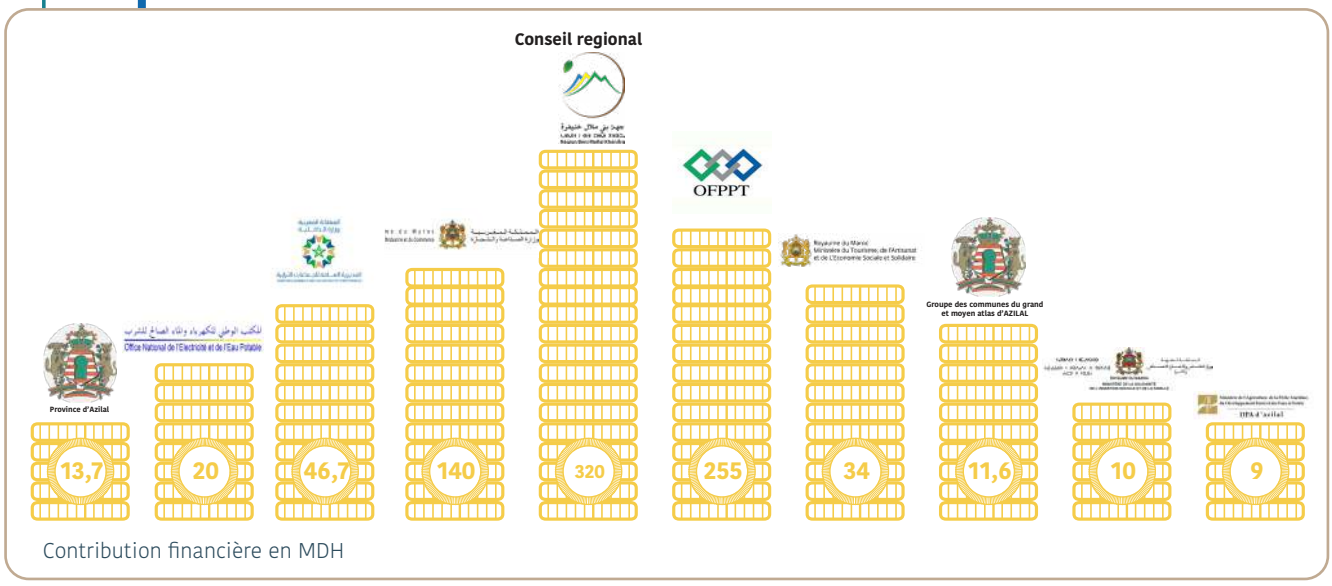
Une participation majeure des collectivités territoriales et acteurs institutionnels avec besoin de mobilisation des acteurs économiques

La région Béni Mellal-Khénifra se distingue par un nombre d'acteurs impliqués plus élevé que la moyenne nationale, avec 67 acteurs contre 49. Cependant, une analyse de la répartition montre une surreprésentation des collectivités territoriales (43% contre une moyenne nationale de 25%) et une sous-représentation des acteurs économiques (3% contre 6%). L'absence d'acteurs académiques pourrait limiter l'apport de solutions innovantes et scientifiques dans les initiatives d'appui aux entreprises. De plus, le potentiel entrepreneurial des jeunes universitaire serait moins exploité car les universités jouent souvent un rôle clé dans l'accompagnement entrepreneurial des jeunes à travers des clubs et des programmes de mentorat.

Quant à la contribution financière, le Conseil Régional reste l'acteur financier dominant, avec une contribution totale de 320 millions de dirhams. L'OFPPT suit de près avec 255 millions de dirhams, principalement orientés vers la formation professionnelle. Le ministère de l'industrie et de commerce (140 millions de dirhams) et le ministère de l'intérieur (DGCL, 47 millions de dirhams) figurent également parmi les contributeurs importants. Généralement les contributions des partenaires sont ponctuelles et limitées à des projets spécifiques. Les collectivités territoriales, notamment les communes et les groupes de communes, apportent également des financements significatifs, renforçant leur rôle dans le développement régional.

Un des points de vigilance réside dans l'implication limitée des acteurs en phase préprojet (conception, mobilisation...), avec seulement 19% des acteurs impliqués. En phase mise en œuvre, la participation reste également restreinte avec seulement 66% des acteurs engagés, contre une moyenne nationale de 93%. Renforcer la participation dans ces phases cruciales et intégrer une diversité d'acteurs permettrait de consolider les actions entreprises dans la région

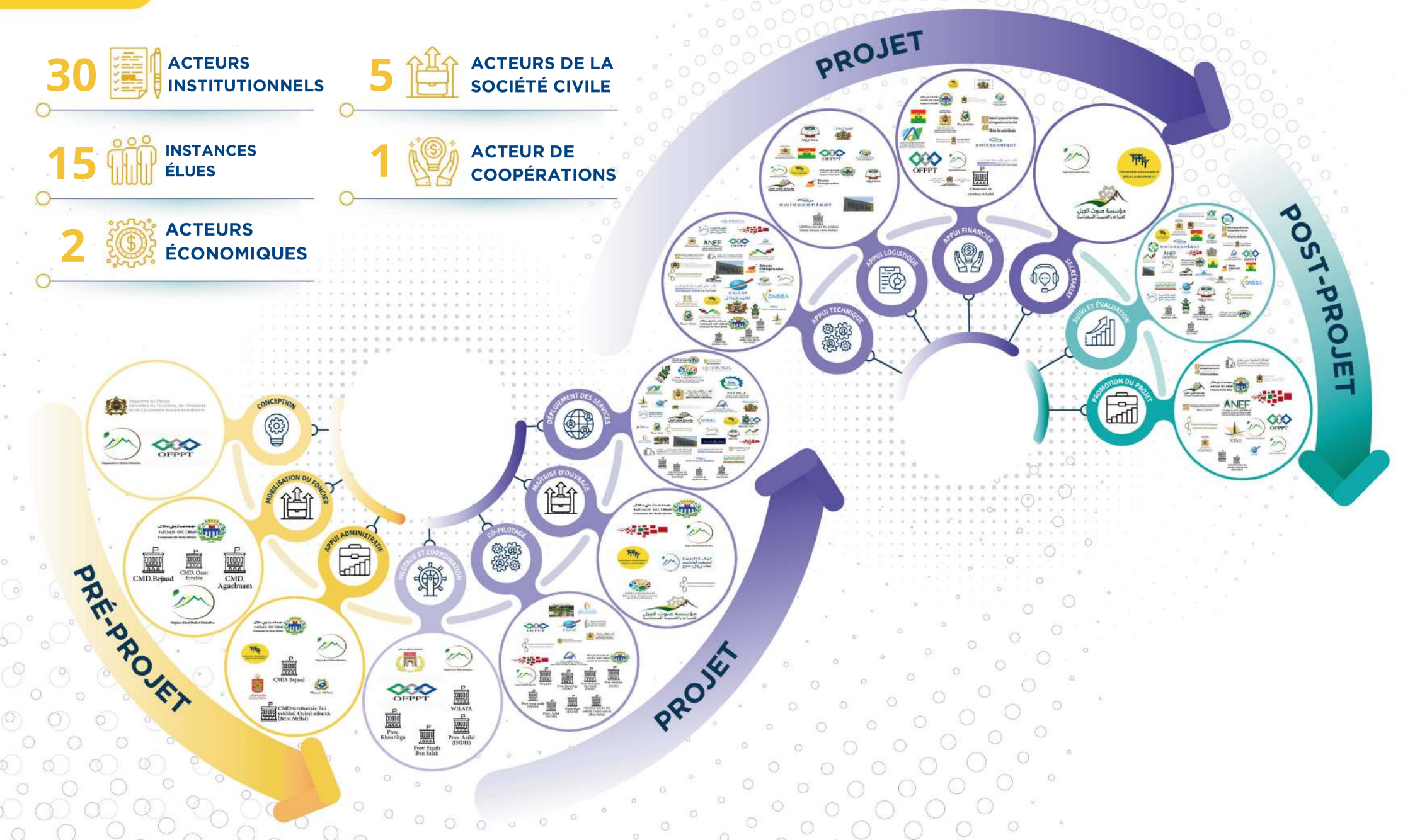
Répartition des partenaires par contribution financière



CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :

53 ACTEURS IMPLIQUÉS

- **30** ACTEURS INSTITUTIONNELS
- **5** ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE
- **15** INSTANCES ÉLUES
- **1** ACTEUR DE COOPÉRATIONS
- **2** ACTEURS ÉCONOMIQUES

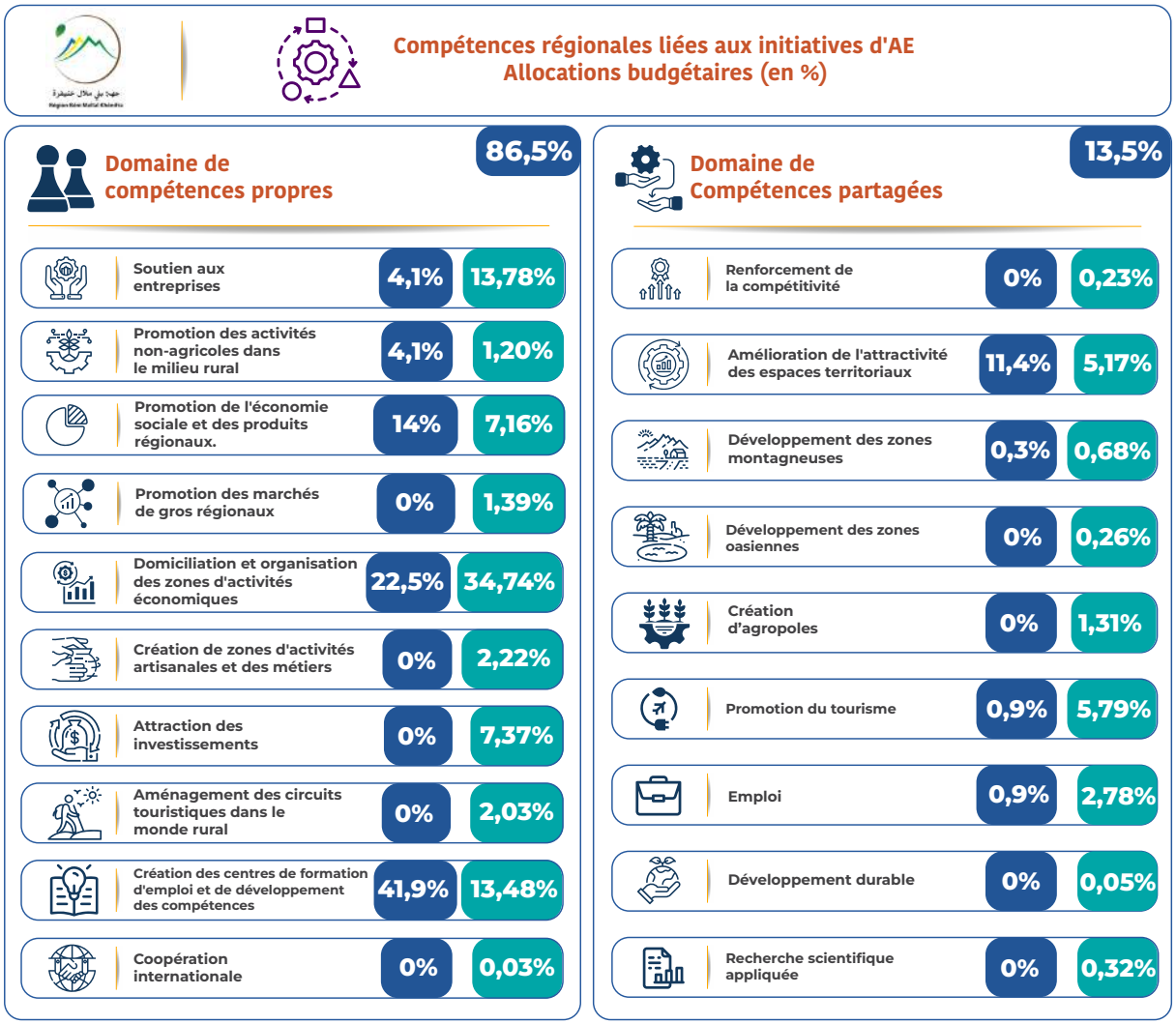


2.3. Utilisation des compétences régionale dans d'appui aux entreprises

Les initiatives d'appui aux entreprises dans la région de Béni Mellal-Khénifra sont orientées fortement vers la création de centres de formation et des centres d'emploi et de développement des compétences. De plus, les efforts visant à promouvoir l'économie sociale et à soutenir les entreprises (ZAE) reflètent une volonté de renforcer les infrastructures économiques et de favoriser les entreprises sociales.

La région alloue également des ressources importantes à l'amélioration de l'attractivité territoriale, ce qui pourrait stimuler le développement économique régional. Les investissements dans la création d'agropoles et l'emploi témoignent d'une prise de conscience de leur importance pour le développement régional.

La région présente, cependant, un sous-emploi d'autres compétences dans la mise en place d'actions en faveur des entreprises. Il s'agit notamment de l'aménagement des circuits touristiques dans le monde rural, la promotion des marchés de gros régionaux, l'attraction des investissements, et la création de zones d'activités artisanales et des métiers. De plus, des compétences partagées comme le développement des zones montagneuses, le renforcement de la compétitivité, la recherche scientifique appliquée, et le développement durable demeurent également sous-exploitées.



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

2.4. Analyse de l'expérience régionale

2.4.1. PERTINENCE DES INITIATIVES

Inclusivité importante avec un alignement stratégique à améliorer

La région affiche une intégration restreinte des projets d'appui aux entreprises dans son PDR, ce qui limite la cohérence des actions régionales. En effet, seulement 18 % des projets y sont inscrits, contre une moyenne nationale de 55 %, les autres projets étant répartis dans des stratégies comme le PDI.

La région Béni Mellal-Khénifra présente une cohérence des champs d'intervention (emploi, entreprenariat et attractivité territoriale) mitigée dans ses projets d'appui aux entreprises, comme en témoigne l'écart entre les champs d'intervention du PDR et les projets inscrits. En revanche, l'écart en termes du ciblage sectoriel est plus réduit, soulignant une cohérence modérée.

La répartition géographique des investissements est relativement équilibrée, avec 27 % du budget alloué aux projets provinciaux et 9 % aux zones rurales, se rapprochant des moyennes nationales. La région se distingue par un fort engagement en faveur des jeunes, avec 42 % du budget qui leur est spécifiquement dédié, bien au-dessus de la moyenne nationale de 8 %, alors que les projets destinés aux femmes restent limités à 2 %, en ligne avec la moyenne nationale.

La qualité des conventions révèle un certain alignement avec les standards nationaux, 73 % d'entre elles affichant des objectifs clairs, 78 % des projets disposent de mécanismes de gestion définis et 83 % des projets sont accompagnés de cahiers des charges, surpassant la moyenne nationale de 58 %, ce qui témoigne d'une rigueur dans la formalisation des engagements. Cependant, le niveau de déclinaison des actions et de la répartition budgétaire est en deçà des attentes, diminuant la clarté et la planification des projets.

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)	18%	55%
Cohérence sectorielle (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires)	12%	14,7%
Cohérence des champs d'intervention (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (emploi, entreprenariat, promotion du territoire))	42%	27,8%
Cohérence des axes d'appui (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (financement, infrastructure, accompagnement...))	12%	12,8%
Pertinence de ciblage		
Equité territoriale (Poids budgétaire des projets provinciaux)	27%	31%
Equité spatiale (Poids budgétaire des projets dédiés aux zones rurales)	9%	10%
Inclusion des jeunes (Poids budgétaire des projets dédiés aux jeunes)	42%	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)	73%	75%
Cadrage des interventions (Part des projets avec une planification claire)	47%	55%
Cadrage budgétaire (Part des projets avec répartition budgétaire détaillée)	3%	40%
Cadrage d'opérationnalisation (Poids budgétaire des projets bénéficiant des cahiers des charges)	83%	58%

2.4.2. EFFICACITÉ DES EFFORTS DÉPLOYÉS

Un bon taux de réalisation, mais des délais prolongés

Le niveau de performance en termes de réalisation des projets est légèrement supérieur à la moyenne nationale témoignant d'une capacité de mise en œuvre modérée. Cependant, la durée moyenne d'achèvement des projets révèle des retards importants dans l'exécution. Elle atteint en moyenne 3 ans par projet ce qui constitue presque le double de la tendance nationale.

La continuité d'appui montre des lacunes, notamment dans la couverture des phases pré et post-création des entreprises. La diversité d'appui est modérée (niveau d'équilibre entre appui direct et indirect en ligne avec la tendance nationale), mais l'étendue de l'appui est moins harmonieuse, avec une répartition des allocations par type d'entreprises bénéficiaires plus dispersée que la tendance nationale.

Enfin, la densité d'appui montre un déséquilibre entre le ratio d'investissement par initiative (31 MDH ce qui donne plus de trois initiatives par 100MDH), ce qui affecte la profondeur et la qualité de l'appui fourni.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Achèvement des projets		
Poids budgétaire des projets achevés	16%	15%
Durée moyenne d'achèvement des projet (en nombre d'années)	3	1,7
Continuité d'appui		
Couverture des phases pré et post création (indice de dispersion de la répartition des allocations par phase)	0,4	0,27
Poids budgétaire des services d'accompagnement et de renforcement des capacités	31%	25%
Densité et étendue d'appui		
Ratio d'investissement par initiative (en MDH)	31,4	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

Un usage limité des mécanismes locaux d'opérationnalisation

La durabilité des initiatives est soutenue par une mobilisation modérée des mécanismes institutionnels tels que l'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP), qui pilote 13 % des projets, au-dessus de la moyenne nationale. Toutefois, le recours aux SDR et aux prestataires locaux reste limité. Le Fonds Régional d'Investissement IZDIHAR – INTELAKA joue un rôle important dans le soutien aux entreprises, mais son utilisation pourrait être optimisée.

La contribution financière aux projets des compétences propres est en dessous de la moyenne nationale, ce qui peut limiter la maîtrise régionale des initiatives dans ce cadre (dépendance à la contribution des partenaires (66%)). De plus, la mobilisation du secteur privé reste un défi pour renforcer l'impact des projets.

Les mécanismes de capitalisation (documentation, atelier de réflexion, évaluation externe...) sont à institutionnaliser davantage pour une meilleure pérennité des initiatives et un meilleur apprentissage des expériences passées.

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	13%	3%
Poids budgétaire des projets délégués aux prestataires locaux	24%	52%
Poids des fonds régionaux	4%	16%
Dynamique partenariale		
Contribution financière des partenaires aux compétences propres	34%	46%
Contribution financière des partenaires aux compétences partagée	37%	47%
Mécanismes de capitalisation		
Part des projets bénéficiant de l'évaluation post projet	100%	75%
Projet bénéficiant des ateliers de capitalisation	3%	5%

2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

Des bases solides pour un soutien structuré et inclusif à l'entrepreneuriat

01 Forte attention accordée aux jeunes entrepreneurs :

La région montre un engagement clair en faveur des jeunes, en leur dédiant une part importante de ses ressources, ce qui souligne sa volonté d'encourager l'entrepreneuriat des jeunes.

02 Equité spatiale :

Les ressources sont allouées de manière relativement équilibrée entre les projets provinciaux et ceux des zones rurales, reflétant une approche territoriale inclusive.

03 Formalisation rigoureuse des projets :

Les projets régionaux bénéficient d'une bonne structuration avec une formalisation claire des engagements, témoignant d'une gestion minutieuse.

04 Capacité de réalisation importante en comparaison à la tendance nationale :

La région démontre une capacité modérée à mener ses projets à terme, malgré des défis liés aux délais d'exécution.

05 Utilisation de l'AREP :

La région mobilise efficacement certains mécanismes institutionnels, comme l'Agence Régionale d'Exécution des Projets, pour piloter les initiatives, renforçant ainsi la mise en œuvre des projets.

06 Rôle significatif du Fonds régional de soutien :

Un mécanisme financier dédié au soutien des entreprises est bien implanté, offrant une source de financement importante pour les initiatives entrepreneuriales.

Des défis persistants entravant une cohérence et une continuité d'appui

01

Cohérence stratégique à améliorer :

L'intégration des projets d'appui aux entreprises dans le Plan de Développement Régional est limitée, ce qui crée des lacunes d'alignement avec les priorités régionales.

02

Délais d'exécution prolongés :

Certains projets souffrent de retards significatifs dans leur démarrage et leur réalisation, ce qui affecte leur efficacité.

03

Continuité de l'appui insuffisante :

L'accompagnement des entreprises tout au long du cycle entrepreneurial est à harmoniser pour couvrir différentes phases critiques avant et après la création des entreprises.

04

Profondeur limitée des initiatives :

L'appui offert manque de densité, ce qui se traduit par un soutien qui, bien que présent, ne permet pas toujours d'atteindre une profondeur suffisante pour répondre pleinement aux besoins des entreprises.

05

Recours limité aux SDR et prestataires locaux :

La région ne mobilise pas suffisamment les ressources locales, telles que les Sociétés de Développement Régional (SDR) et la délégation aux prestataires locaux, pour la mise en œuvre des projets d'appui aux entreprises.

06

Dépendance vis-à-vis des partenaires extérieurs :

La contribution régionale propre est limitée, ce qui entraîne une forte dépendance aux partenaires extérieurs pour le financement et la gestion des projets.



Portail national des collectivités territoriales

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