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
CASABLANCA - SETTAT

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

Collection Etudes

جهة الدار البيضاء-سطات
RÉGION CASABLANCA-SETTAT

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

CASABLANCA - SETTAT

PROJET

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

جهة الدار البيضاء-سطات
RÉGION CASABLANCA-SETTAT

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 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



« 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

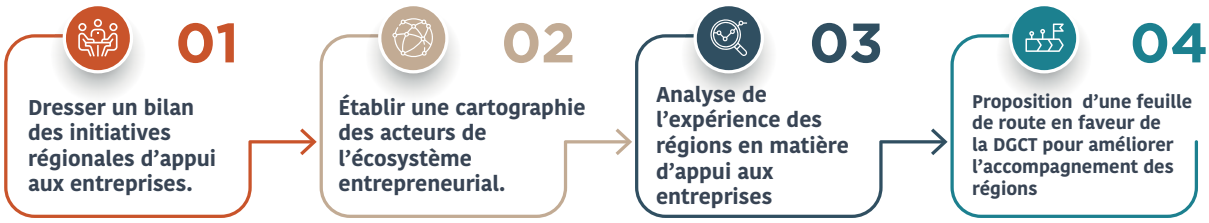
Avant-propos

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**

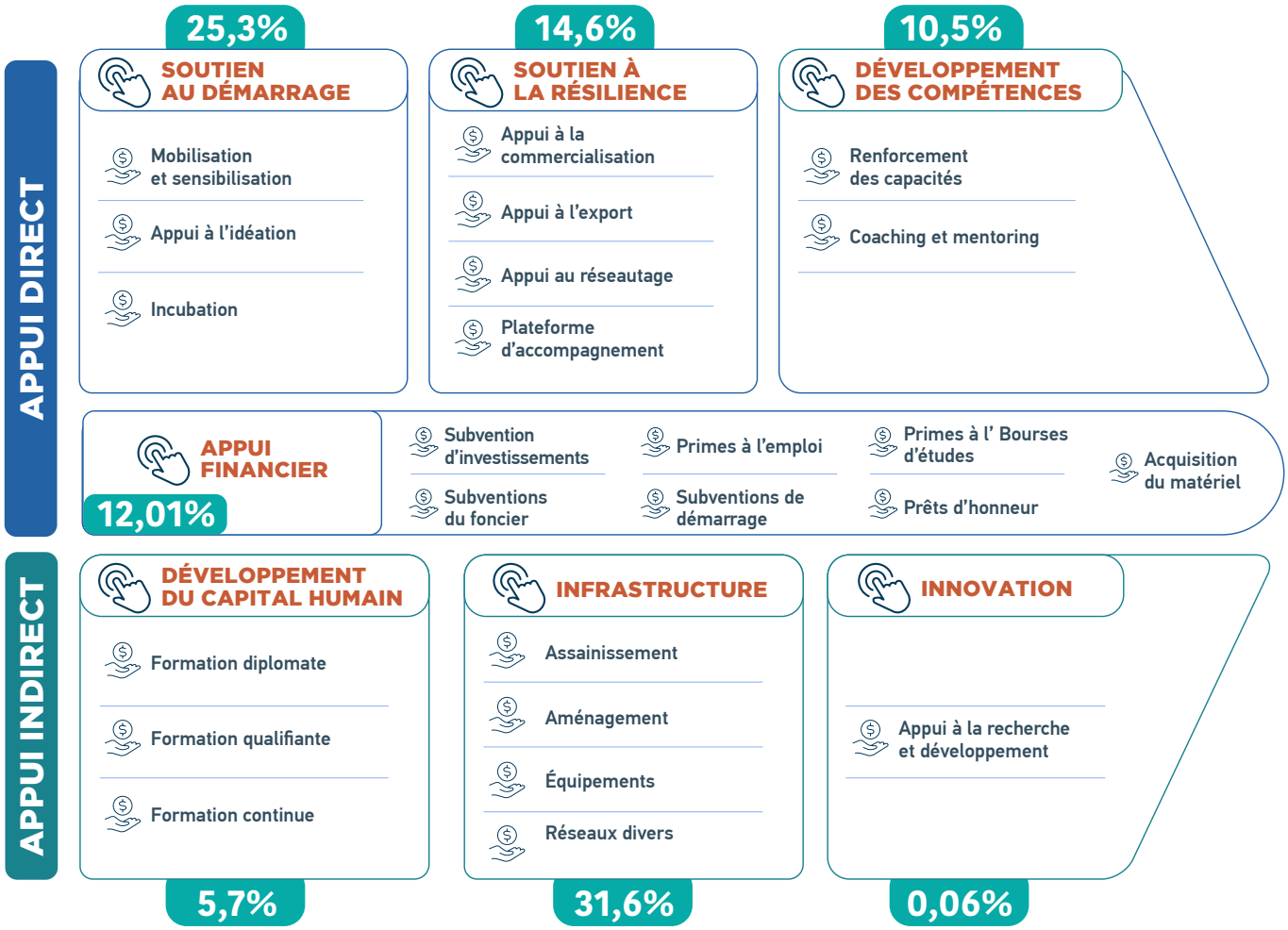
Mécanises de mise en oeuvre

- **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.



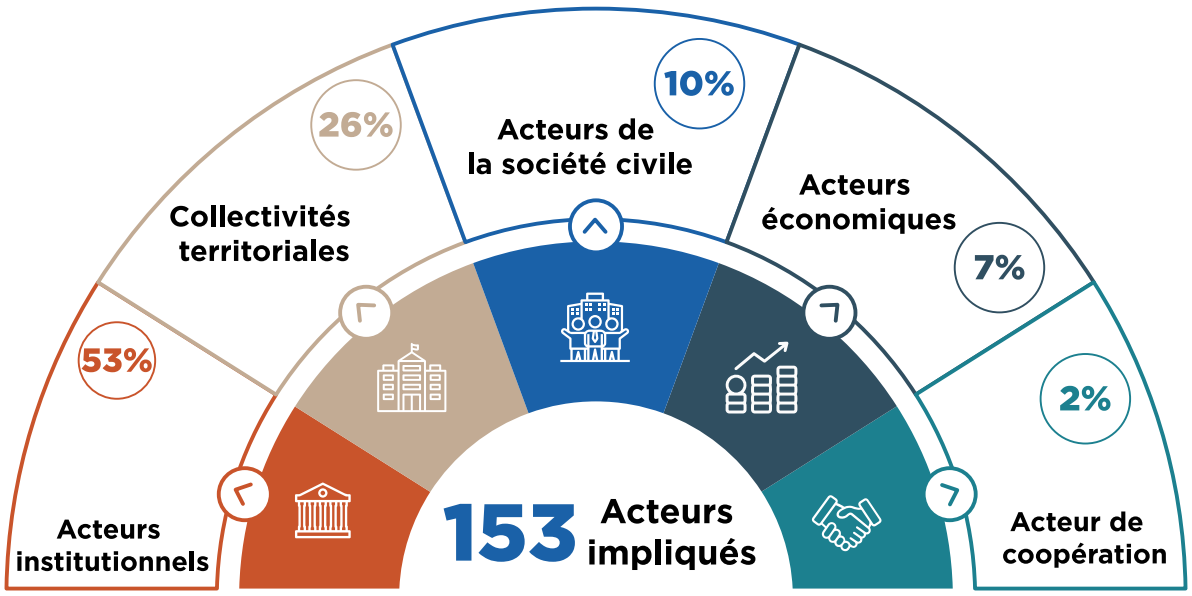
*Répartition moyenne du budget en %

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

Un investissement majeur dans le développement d'infrastructures au service de l'emploi

Depuis 2015, la région Casablanca-Settat a mis en œuvre 33 initiatives d'appui aux entreprises, dépassant la moyenne nationale de 26. Le budget total alloué atteint 1,88 milliard de dirhams, avec une contribution relativement faible du Conseil régional à hauteur de 31 % (0,58 MM MAD), tandis que les partenaires externes ont pris en charge 69 % des financements, un taux nettement supérieur à la moyenne nationale.

L'appui à l'emploi constitue le champ d'intervention prioritaire de la région, marquant une orientation forte vers la création et la pérennisation d'emplois dans divers secteurs car les projets ont principalement pris la forme d'actions transversales en termes d'orientation sectorielle, suivies d'interventions dans le secteur tertiaire, avec le secteur secondaire en troisième position. En ce qui concerne les axes d'appui, le développement d'infrastructures représente une priorité claire, captant 70 % des investissements, avec une présence moins importante de l'appui financier (10 %).

Contrairement à d'autres régions, Casablanca-Settat a adopté une approche transverse en matière de phases d'intervention, sans distinction majeure entre les différentes étapes du cycle entrepreneurial pré et post création.

La majorité des investissements couvrent toutes les catégories d'entreprises sans distinction, bien que certains projets aient été spécifiquement dirigés vers les entrepreneurs individuels et, dans une moindre mesure, vers les entités solidaires (notamment les coopératives).

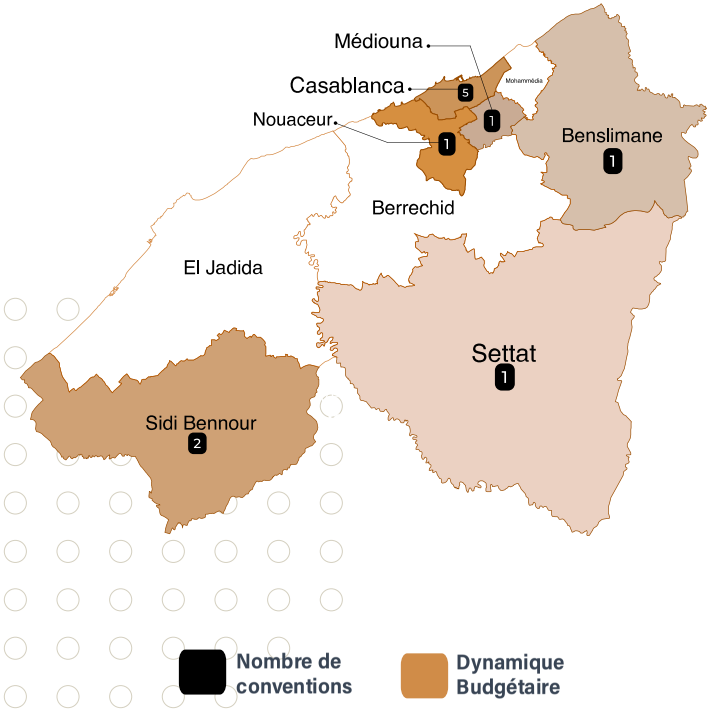
La mise en œuvre des projets a été caractérisée par un équilibre entre l'externalisation via des prestataires et la collaboration multipartite. Le grand public reste le groupe cible principal de ces initiatives. Enfin, le pilotage des projets a également montré un équilibre entre les comités élargis (signataires et autres) et restreints (signataires seulement), assurant à la fois inclusivité et rigueur dans l'exécution.

SYNTHÈSE DE LA RÉGION*

PERFORMANCES GÉNÉRALES

26	33 CONVENTIONS ÉTABLIES	13	11 CONVENTIONS ÉTABLIES HORS PDR	49	64 PARTENAIRES IMPLIQUÉS		
0,75	0,58 MM MAD DE CONTRIBUTION CONSEIL RÉGIONAL	0,84	1,30 MM MAD DE CONTRIBUTION PARTENAIRES	6	6 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%****	72%	Emploi
40,7%	24%	Création et développement des entreprises
20,4%	4%	Promotion et valorisation du territoire

Secteurs d'activités ciblés

9,9%	2,2%	Secteur primaire
31,9%	13,2%	Secteur secondaire
29,5%	36,8%	Secteur tertiaire
28,5%	47,8%	Tout secteur confondu

AXES D'APPUI**

Phase d'appui

15,2%	8,4%	Pré-création
61,5%	8%	Post création et développement
3,08%	1%	Difficulté et déclin
20,2%	82,6%	Transverse

Services offerts

12,02%	10,6%	Appui financier
25,3%	7,7%	Soutien au démarrage
14,6%	6,7%	Soutien à la résilience
10,5%	3,7%	Développement des compétences
31,6%	70,2%	Développement d'infrastructures
5,7%	0,6%	Développement du capital humain
0,07%	0,4%	Appui à l'innovation

CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

Nature des bénéficiaires ciblés

21,1%	9,6%	Grandes entreprises
22,9%	8,8%	Petites et moyennes entreprises
24,8%	28,5%	Personnes physiques
16,1%	16,5%	Entités solidaires
14,9%	36,6%	Toute catégorie confondue

Groupes des bénéficiaires ciblés

88,90%	93%	Grand public
2,15%	0,5%	Femmes
7,7%	6,1%	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

17,2%	42,2%	Piloté par les signataires uniquement
82,5%	56,9%	Piloté par les signataires et autres acteurs
0,17%	1%	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	0,82 MM MAD
Gestionnaire délégué à travers un portefeuille de	11,76 MM MAD	0,89 MM MAD
L'AREP à travers un portefeuille de	0,65 MM MAD	0,01 MM MAD
SDR à travers un portefeuille de	0,75 MM MAD	0,16 MM MAD
Fonds Régional d'investissement à travers un portefeuille de	3,37 MM MAD	300 M MAD

2.2. Cartographie des acteurs impliqués

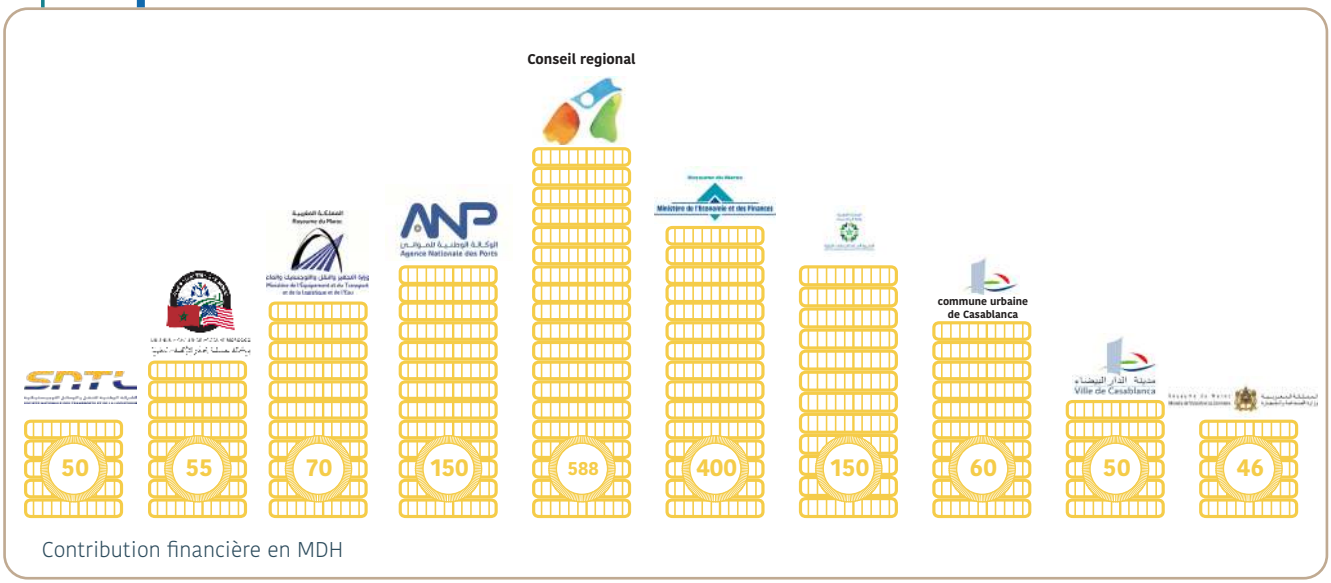
UNE PARTICIPATION ACTIVE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES ET ACADÉMIQUES, MAIS UNE MOBILISATION MOINS MARQUÉE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

La région Casablanca-Settat se distingue par une implication relativement importante des acteurs économiques, représentant 17% des acteurs impliqués contre une moyenne nationale de 6%. De plus, les acteurs académiques sont également bien représentés avec 8%, soit quatre fois la moyenne nationale. En revanche, la participation des collectivités territoriales, avec seulement 19%, reste inférieure à la moyenne nationale de 25%, ce qui pourrait limiter l'ancrage territorial de certains projets.

Financièrement, le Conseil Régional joue un rôle important dans les initiatives d'appui aux entreprises avec une contribution de 588 millions de dirhams, suivi de près par le ministère de l'Économie et des Finances avec 400 millions de dirhams. D'autres contributions significatives proviennent de l'Agence Nationale des Ports et du ministère de l'Intérieur, avec 150 millions de dirhams chacun, montrant l'implication d'acteurs institutionnels majeurs dans les projets de développement régional. La Société nationale du transport et de la logistique et la Commune Urbaine de Casablanca, participent financièrement d'une façon significative également.

La région se distingue par une participation significative des partenaires dès les phases de démarrage des projets, avec 41% des acteurs impliqués, bien au-dessus de la moyenne nationale de 29%. Cela reflète une bonne anticipation et planification des projets. En phase de mise en œuvre des projets, 92% des acteurs sont impliqués, ce qui est en ligne avec la moyenne nationale. Cependant, la participation en phase post-projet est légèrement inférieure à la moyenne nationale, ce qui pourrait affecter la durabilité des initiatives à long terme.

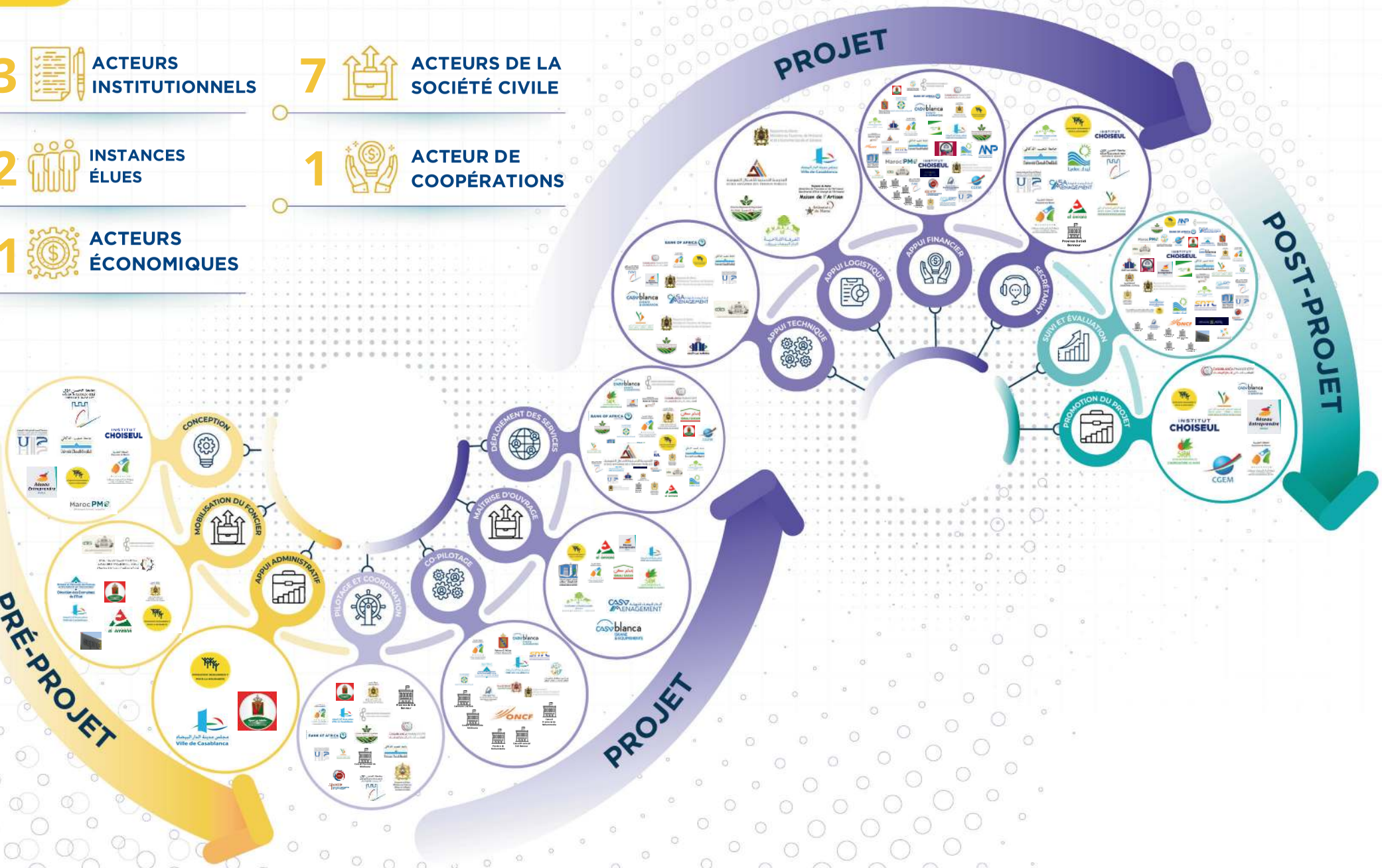
Répartition des partenaires par contribution financière



CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :

64 ACTEURS IMPLIQUÉS

- **33** ACTEURS INSTITUTIONNELS
- **12** INSTANCES ÉLUES
- **11** ACTEURS ÉCONOMIQUES
- **7** ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE
- **1** ACTEUR DE COOPÉRATIONS



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

Une prédominance remarquable des compétences propres est constatée (92,5% du budget d'appui aux entreprises durant la période de l'étude). L'appui aux entreprises dans la région est centré essentiellement sur la compétence «domiciliation et organisation des zones d'activités économiques». Cet important investissement peut être en dépit d'autres aspects concernant les besoins des entreprises locales. Bien que la compétence «soutien aux entreprises» constitue également une part importante des investissements, il reste crucial de la mettre en avant pour encourager l'entrepreneuriat local. Les efforts dans la promotion de l'économie sociale et l'amélioration de l'attractivité territoriale soulignent une volonté de diversifier l'économie régionale. Les investissements dans l'emploi et le renforcement de la compétitivité demeurent modestes, mais ils reflètent une prise de conscience de leur importance pour le développement économique régional
.
La région montre, d'une autre part, une sous-utilisation notable de certaines compétences propres, dans ce cadre, telles que 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 telles que la promotion du tourisme, la création d'agropoles et le développement durable restent largement sous-exploitées.

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

Domaine de compétences propres — 92,5%

Soutien aux entreprises	9,4%	13,78%
Promotion des activités non-agricoles dans le milieu rural	1%	1,20%
Promotion de l'économie sociale et des produits régionaux.	6,3%	7,16%
Promotion des marchés de gros régionaux	0%	1,39%
Domiciliation et organisation des zones d'activités économiques	72,1%	34,74%
Création de zones d'activités artisanales et des métiers	2,4%	2,22%
Attraction des investissements	0%	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	1%	13,48%
Coopération internationale	0,3%	0,03%

Domaine de Compétences partagées — 7,5%

Renforcement de la compétitivité	2,6%	0,23%
Amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux	2,6%	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	0,2%	5,79%
Emploi	1,7%	2,78%
Développement durable	0%	0,05%
Recherche scientifique appliquée	0,4%	0,32%

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

2.4. Analyse de l'expérience régionale

2.4.1. PERTINENCE DES INITIATIVES

Forte formalisation des projets mais inclusivité et cohérence améliorables

La région montre une approche modérément intégrée puisque seulement 52 % des projets sont inscrits dans le PDR. Toutefois, l'écart entre ce qui planifié dans le PDR et ce qui est effectivement mis en place via les conventions des projets d'appui est préoccupant surtout en termes des champs d'intervention (appui à l'emploi, appui à la création et développement d'entreprises et promotion du territoire) et secteurs cibles. L'alignement des axes de soutien est plus solide, avec un écart réduit entre planification et contractualisation.

Sur le plan de l'inclusivité, la région présente des résultats mitigés : seuls 12 % du budget sont alloués aux projets provinciaux et 4 % aux zones rurales, reflétant un besoin d'amélioration dans l'attention accordée aux territoires éloignés. Les projets destinés aux jeunes (6 %) et aux femmes (1 %) sont également en dessous ou proches des moyennes nationales, signalant un besoin de renforcer l'équité spatiale et sociale.

La formalisation des projets est toutefois satisfaisante, avec 75 % d'entre elles présentant des objectifs clairs et structurés. En matière de spécification des mécanismes de pilotage, la région se démarque positivement avec 78 % des projets disposant de ces mécanismes bien définis, et 74 % étant accompagnés de cahiers des charges, bien au-dessus de la moyenne nationale.

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)	52%	55%
Cohérence sectorielle (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires)	33%	14,7%
Cohérence des champs d'intervention (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (emploi, entreprenariat, promotion du territoire))	48%	27,8%
Cohérence des axes d'appui (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (financement, infrastructure, accompagnement...))	6%	12,8%
Pertinence de ciblage		
Equité territoriale (Poids budgétaire des projets provinciaux)	12%	31%
Equité spatiale (Poids budgétaire des projets dédiés aux zones rurales)	4%	10%
Inclusion des jeunes (Poids budgétaire des projets dédiés aux jeunes)	6%	8%
Inclusion des femmes (Poids budgétaire des projets dédiés aux femmes)	1%	2%
Pertinence du mode opérationnel		
Cadrage de l'impact (Part des conventions avec des objectifs clairs)	75%	75%
Cadrage des interventions (Part des projets avec une planification claire)	51%	55%
Cadrage budgétaire (Part des projets avec répartition budgétaire détaillée)	34%	40%
Cadrage d'opérationnalisation (Poids budgétaire des projets bénéficiant des cahiers des charges)	74%	58%

2.4.2. EFFICACITÉ DES EFFORTS DÉPLOYÉS

Une étendue modérée et des réalisations à renforcer

La région de Casablanca-Settat présente un taux d'achèvement des projets de 9 %, ce qui est en légèrement inférieur à la moyenne nationale. Cependant, la continuité de l'appui, qui devrait idéalement couvrir de manière équilibrée les phases pré et post-création des entreprises, montre des lacunes. En effet, l'appui tend à être focalisé sur certaines phases du cycle entrepreneurial, laissant d'autres aspects moins soutenus, ce qui limite l'efficacité globale des initiatives.

Le projet de « Plateforme régionale pour soutenir les startups dans le domaine des technologies financières (FINTECH) » illustre qu'un soutien continu est possible. Bien qu'il soit centré sur la phase post-création, il accompagne également les porteurs d'idées dès le début, montrant qu'il existe des initiatives capables de couvrir plusieurs phases du cycle entrepreneurial, ce qui pourrait inspirer une amélioration de la continuité dans d'autres projets.

En ce qui concerne la diversité d'appui, mesurée par l'équilibre entre l'appui direct (financement, soutien au démarrage, soutien à la résilience) et l'appui indirect (développement d'infrastructure, développement du capital humain, incarnation de l'innovation), la région montre une prédominance de l'appui indirect. Cette concentration réduit la diversité des soutiens offerts, ce qui peut limiter la portée des initiatives et leur impact global.

L'étendue de l'appui, quant à elle, est caractérisée par une répartition des ressources entre les différents types d'entreprises bénéficiaires d'un niveau d'harmonie proche de la tendance nationale. Ce qui peut être améliorer s'assurer que toutes les catégories d'entreprises, y compris les auto-entrepreneurs, les coopératives, les PME et les TPE, bénéficient de manière équitable des initiatives mises en place.

L'analyse de la densité de l'appui, qui évalue à la fois la profondeur et la quantité des actions, révèle que bien que le ratio d'investissement par initiative soit proche de la moyenne nationale (57 MDH), le poids économique de la région justifie un besoin d'accroître à la fois l'investissement financier et la diversité des initiatives.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Achèvement des projets		
Poids budgétaire des projets achevés	9%	15%
Durée moyenne d'achèvement des projet (en nombre d'années)	0,7	1,7
Continuité d'appui		
Couverture des phases pré et post création (indice de dispersion de la répartition des allocations par phase)	0,35	0,27
Poids budgétaire des services d'accompagnement et de renforcement des capacités	10%	25%
Densité et étendue d'appui		
Ratio d'investissement par initiative (en MDH)	57	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 mobilisation variable des mécanismes institutionnels locaux

La durabilité des initiatives dans la région de Casablanca-Settat s'appuie sur divers mécanismes institutionnels, mais certains aspects nécessitent des améliorations. La région confie 9 % de ses projets à la gestion des Sociétés de Développement Régional, un chiffre proche de la moyenne nationale. En revanche, la contribution de l'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP) reste très limitée, révélant une faible utilisation de ce levier essentiel de gouvernance locale.

Cependant, la région tire parti des prestataires locaux, avec 51 % des projets délégués à ces derniers, ce qui est en ligne avec la tendance nationale. L'utilisation des fonds régionaux, qui s'élève à 16 %, reflète une capacité modérée à mobiliser ce mécanisme pour soutenir les initiatives économiques, en ligne avec la moyenne nationale. Le Fonds Régional d'Investissement illustre cette dynamique, en offrant un soutien important aux PME et en encourageant les investissements dans des secteurs clés. Cependant, malgré son budget conséquent et son approche intégrée, l'impact du fonds pourrait être amplifié en améliorant l'accès aux services de soutien et en élargissant le public cible.

En termes de dynamique partenariale, la contribution financière du conseil régional aux projets relevant de ses compétences propres s'élève à 27 %, un chiffre inférieur à la moyenne nationale, soulignant une forte dépendance vis-à-vis des partenaires dans ce domaine crucial pour l'autonomisation de la région.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Utilisation des mécanismes propres d'opérationnalisation		
Poids budgétaire des projets pilotés par SDR	9%	7%
Poids budgétaire des projets pilotés par AREP	0%	3%
Poids budgétaire des projets délégués aux prestataires locaux	51%	52%
Poids des fonds régionaux	16%	16%
Dynamique partenariale		
Contribution financière des partenaires aux compétences propres	73%	46%
Contribution financière des partenaires aux compétences partagée	14%	47%
Mécanismes de capitalisation		
Part des projets bénéficiant de l'évaluation post projet	70%	75%
Projet bénéficiant des ateliers de capitalisation	0%	5%

2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

Acquis et bonnes pratiques à consolider en termes de structuration et étendue de l'appui

01

Formalisation et qualité des conventions :

Les conventions des projets d'appui aux entreprises sont relativement bien structurées, avec des objectifs clairs et des mécanismes de gestion bien définis, ce qui assure une bonne mise en œuvre des initiatives.

02

Vélocité de mise en œuvre malgré un taux d'achèvement limité :

Malgré un taux d'achèvement des projets en dessous des attentes, la région parvient à déployer rapidement un ensemble d'initiatives, ce qui témoigne d'une bonne capacité à lancer et structurer des projets rapidement.

03

Exemples de projets réussis :

Certains projets, comme la plateforme de soutien aux startups dans le domaine des technologies financières, montrent qu'un soutien continu et bien structuré est possible, couvrant différentes phases du cycle entrepreneurial.

04

Couverture équilibrée des types d'entreprises :

La région montre une répartition généralement satisfaisante de l'appui entre différents types et tailles d'entreprises (Entrepreneurs individuels, PME, TPE, Start up...) offrant ainsi un soutien adapté.

05

Mobilisation des prestataires locaux :

Une mobilisation efficace des prestataires locaux contribue à la mise en œuvre des projets, en renforçant l'ancrage local des initiatives et en impliquant les acteurs régionaux dans les processus.

06

Rôle du fonds régional d'investissement :

Le fonds régional peut jouer un rôle important en soutenant les petites et moyennes entreprises (PME) et en encourageant les investissements dans des secteurs stratégiques, renforçant ainsi l'économie régionale.

Des défis à surmonter pour une plus grande inclusion et une meilleure continuité

01 Inclusivité et équité spatiale insuffisantes :

L'inclusivité sociale et territoriale est à améliorer, avec une attention limitée portée aux zones rurales et une intégration restreinte des femmes et des jeunes dans les projets d'appui aux entreprises.

02 Taux d'achèvement des projets en dessous des attentes :

La région rencontre des difficultés à achever ses projets, seule une part limitée des budgets d'appui aux entreprises est entièrement exécutée.

03 Besoin d'augmenter l'investissement financier et la diversité des initiatives :

La région, en tant que pôle économique très important au niveau national, doit augmenter à la fois l'investissement financier et la diversité des initiatives pour garantir un meilleur équilibre entre la quantité de projets et la qualité de leur mise en œuvre.

04 Utilisation limitée de l'AREP :

L'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP) est sous-utilisée dans la mise en œuvre des projets d'appui aux entreprises, alors qu'elle pourrait jouer un rôle plus central dans la gestion et la mise en œuvre des initiatives régionales dans ce cadre.

05 Dépendance aux partenaires financiers :

Le Conseil de la région dépend encore fortement des contributions financières de ses partenaires pour réaliser les projets, limitant son autonomie dans l'exercice de ses compétences propres.

06 Mobilisation du secteur privé en deçà du potentiel réel de la région :

Bien que le secteur privé soit mobilisé dans certaines initiatives, son implication ne correspond pas à son véritable potentiel, limitant ainsi les ressources et opportunités disponibles pour les projets.



Portail national des collectivités territoriales

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