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
DRÂA - TAFILALET

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

Collection Etudes

جهة درعة تافيلالت
Région Drâa - Tafilalet

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

DRÂA - TAFILALET

PROJET

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

جهة درعة تافيلالت
Région Drâa - Tafilalet

2023

Paru dans la même collection:

- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Tanger-Tetouan-Al Hoceima
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région de L'oriental
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Rabat-Salé-Kénitra
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Casablanca-Settat
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Fès-Meknès
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Béni Mellal-Khénifra
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Marrakech-Safi
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région 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 : 2025MO3936
ISBN : 978-9920-8558-2-2
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

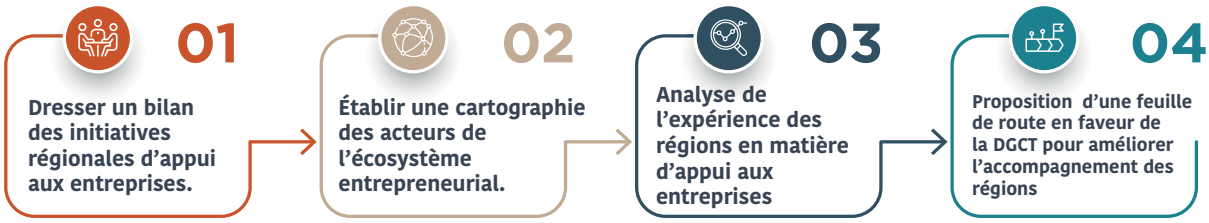
Avant-propos

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**

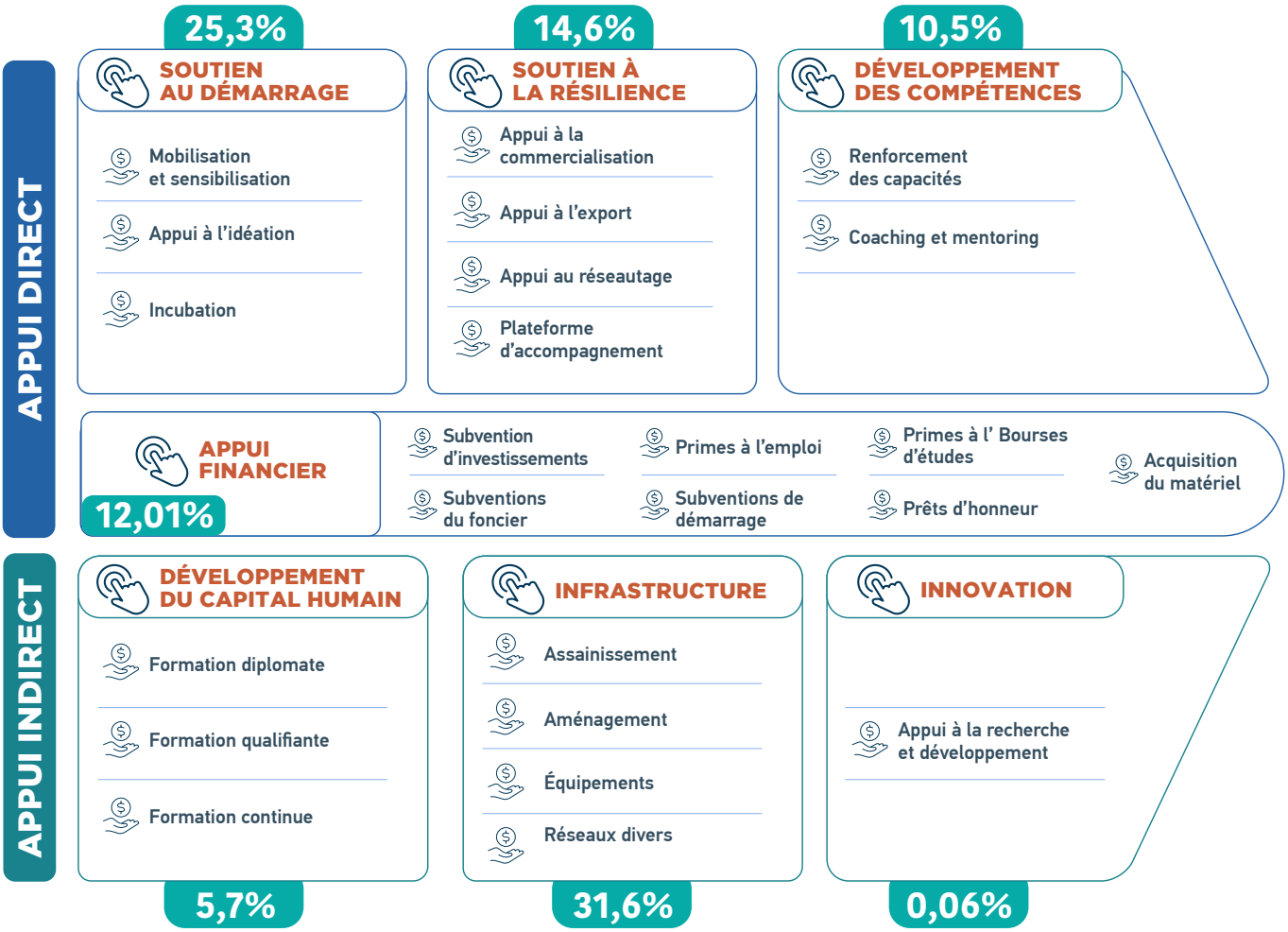
Mécanises de mise en oeuvre

- **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.



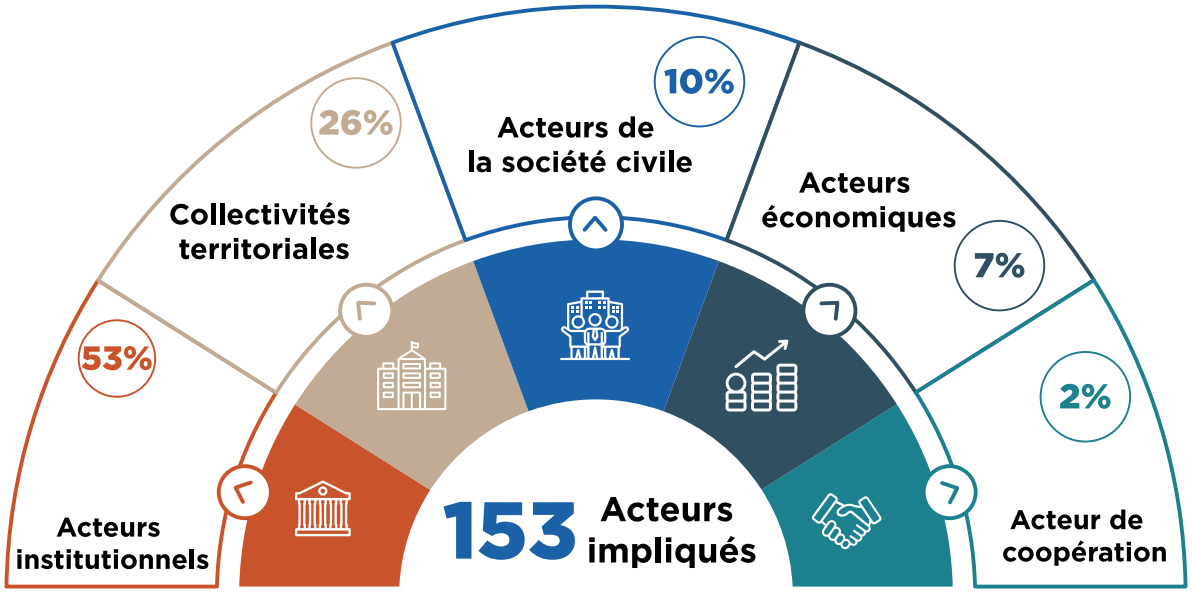
*Répartition moyenne du budget en %

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.



(*) Au total, il y a 441 acteurs au niveau national en prenant en compte tous les intervenants dans chaque région. Cependant, en comptant certains acteurs une seule fois malgré leur présence dans toutes les régions (Conseil régional, Centre Régional d'Investissement, la Wilaya...), le nombre total diminue à 153.

1.4.Constats de l'analyse de l'expérience nationale

DES PROJETS ALIGNÉS SUR DES PRIORITÉS RÉGIONALES, AVEC DES DÉFIS DE COHÉRENCE OPÉRATIONNELLE À RELEVER

Entre 2015 et 2023, seulement 55 % des projets engagés sont directement alignés aux Plans de Développement Régional (PDR). Cela suscite des questions sur la cohérence globale des actions engagées. Malgré tout, l'évaluation montre une bonne adéquation sectorielle, avec un écart moyen de moins de 10 % entre les prévisions des PDR et les projets contractualisés, signe d'un effort notable des régions pour ajuster leurs projets aux priorités définies.

Toutefois, des disparités apparaissent dans certains secteurs. Le secteur secondaire, par exemple, enregistre un écart de 21 % entre les budgets prévus et les montants finalement alloués, mettant en évidence des difficultés dans la mise en œuvre des projets prévus. Ces écarts témoignent d'un alignement stratégique globalement satisfaisant, mais révèlent également que certaines régions peinent à traduire leurs priorités en actions concrètes, limitant ainsi l'impact de leurs initiatives d'appui aux entreprises.

DES PROJETS AMBITIEUX CONFRONTÉS À DES DÉFIS OPÉRATIONNELS LIMITANT LEUR PLEINE EFFICACITÉ

Entre 2015 et 2023, seulement 15 % des projets ont été menés à terme, révélant une lenteur préoccupante dans la mise en œuvre des actions. Cette faible proportion s'explique par des contraintes administratives, des retards dans la mobilisation des ressources et des capacités institutionnelles limitées.

Les projets en cours progressent également à un rythme lent, avec de nombreuses initiatives encore en phase initiale plusieurs mois après leur lancement. Bien que la demande pour ces programmes d'appui soit croissante, les résultats obtenus sont en deçà des attentes. Un échantillon de projets révèle un taux de réalisation de 52 % par rapport aux objectifs fixés, et seulement 42 % par rapport à la demande réelle. Ces résultats mettent en lumière la nécessité de renforcer les processus de planification, de suivi et d'évaluation pour accélérer l'exécution des projets et en maximiser l'impact.

LA CHARTE D'INVESTISSEMENT : UN LEVIER POUR LA DURABILITÉ DE L'APPUI RÉGIONAL AUX ENTREPRISES

La Charte d'investissement constitue une contribution de l'Etat pour stimuler l'attractivité territoriale, mais elle contribue également à renforcer la durabilité de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises en facilitant l'accès aux incitations et aux mécanismes de soutien financier. Ce cadre incitatif, couplé aux efforts régionaux pour soutenir les entrepreneurs locaux, permet de renforcer la résilience des initiatives car il s'inscrit dans une dynamique de long terme, soutenant la continuité et l'impact des actions des régions pour un développement économique équilibré et soutenu.

DES INITIATIVES DURABLES EN QUÊTE D'UNE MEILLEURE INTÉGRATION INSTITUTIONNELLE ET D'UN APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL STRUCTURÉ

Malgré la présence de structures comme les Sociétés de Développement Régional (SDR) et les Agences Régionales d'Exécution des Projets (AREP), leur utilisation demeure limitée. Seuls 7 % du budget total alloué aux entreprises sont gérés par les SDR, et à peine 3 % par les AREP, ce qui freine l'institutionnalisation et la durabilité des actions entreprises.

En parallèle, bien que les contributions des partenaires représentent 53 % des financements, ce qui dépasse la moitié, la répartition reste relativement équilibrée. Néanmoins, cette situation pourrait suggérer une certaine dépendance vis-à-vis de ces acteurs, posant des questions sur la continuité des projets en cas de diminution de leur participation. De plus, la capitalisation des expériences reste insuffisante, avec seulement 5 % des projets ayant bénéficié d'ateliers dédiés à la réflexion et à l'apprentissage. Ce défi entrave la transmission des savoirs d'un mandat à l'autre et limite l'amélioration continue des initiatives de soutien aux entreprises.

1.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

L'analyse de l'expérience d'appui aux entreprises dans les régions du Maroc offre un aperçu des points forts et des défis à relever pour améliorer l'efficacité et la durabilité des initiatives régionales.

ACQUIS

01 MOBILISATION D'ACTEURS DIVERSIFIÉS ET GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

Une large implication d'acteurs régionaux renforce la capacité à répondre aux besoins des entreprises, avec des projets pilotés par des comités élargis, favorisant une gouvernance collaborative.

02 ATTENTION STRATÉGIQUE À L'INFRASTRUCTURE

Des allocations budgétaires importantes sont consacrées aux projets d'infrastructure (zones industrielles, économiques et artisanales), reflétant une vision axée sur la structuration de l'environnement économique local.

03 DENSITÉ D'APPUI IMPORTANTE

Un ratio d'investissement important par initiative, permet un équilibre entre la qualité et la quantité des actions d'appui, servant de référence nationale pour évaluer les performances régionales.

04 COUVERTURE DIVERSIFIÉE DES ENTREPRISES ET PHASES DU CYCLE ENTREPRENEURIAL

Les initiatives soutiennent une variété d'entreprises et couvrent toutes les étapes du cycle entrepreneurial, avec une priorité pour la phase post-création.

05 APPROPRIATION PROGRESSIVE DES COMPÉTENCES RÉGIONALE

Les régions exploitent de plus en plus leurs compétences propres, démontrant leur capacité à répondre aux besoins locaux et à diversifier les programmes d'appui.

06 LA CHARTE D'INVESTISSEMENT COMME LEVIER DE RENFORCEMENT DE L'EXPÉRIENCE RÉGIONALE:

Ce dispositif offre aux régions une opportunité stratégique pour renforcer leur expérience d'appui aux entreprises en facilitant l'accès aux incitations fiscales et financières.

POINTS DE VIGILANCE

01 DÉFIS DE COLLABORATION AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

La coopération avec le secteur privé reste limitée, ce qui entrave les partenariats stratégiques et l'innovation au sein des projets.

02 APPROCHE TERRITORIALE ET SOCIALE INSUFFISAMMENT CIBLÉE

Le manque de spécificité dans le ciblage des zones et groupes, ainsi que l'insuffisance de données désagrégées par genre et par territoire, réduit l'efficacité des initiatives.

03 VISION COURT-TERMISTE ET LIMITATIONS INSTITUTIONNELLES

La priorité donnée aux projets à impact visible limite l'investissement dans des initiatives à long terme, accentué par des ressources institutionnelles insuffisantes et un défi de complémentarité entre les initiatives.

04 FREINS TECHNOLOGIQUES ET ORGANISATIONNELS

Le recours limité à la digitalisation ralentit la gestion des projets. De plus, une insuffisance dans les mécanismes d'institutionnalisation et de capitalisation des expériences et un transfert de connaissances limité affectent la continuité des actions.



2 Expérience de la région en matière d'appui aux entreprises

2.1. Chiffres clés et tendances constatées

Un engagement ancré dans la réalité locale dans une région en plein développement

Depuis 2015, la région Drâa-Tafilalet a initié 14 projets d'accompagnement des entreprises, un chiffre bien inférieur à la moyenne nationale de 26. Le budget total consacré s'élève à 0,77 milliard de dirhams, avec une contribution du Conseil régional limitée à 26 % (0,2 MM MAD), tandis que les partenaires ont financé 74 % des initiatives, marquant une forte dépendance à leur égard. L'appui à l'entrepreneuriat ressort comme la priorité principale de la région, reflétant une stratégie axée sur la création d'opportunités économiques locales.

Les projets sont principalement orientés vers le secteur tertiaire, suivi du secondaire, tandis que le secteur primaire occupe une place plus modeste. L'accompagnement s'est réparti de manière relativement équilibrée entre les différents axes d'appui, à l'exception de la formation et de l'innovation, qui restent sous-représentées. La phase de pré-création et de formalisation des entreprises sont les principales cibles des interventions régionales.

Les initiatives ont donné une priorité claire aux entrepreneurs individuels, suivis par les coopératives, tandis que les TPME viennent en troisième position. La mise en œuvre des projets a majoritairement reposé sur les Sociétés de Développement Régional (SDR), suivies par des prestataires externes. Le grand public reste le groupe cible principal des projets. Enfin, la région a opté pour un pilotage via des comités élargis qui incluent les partenaires signataires des conventions et autres acteurs concernés, favorisant ainsi une gouvernance participative.

SYNTHÈSE DE LA RÉGION*

PERFORMANCES GÉNÉRALES

26 | **14** CONVENTIONS ÉTABLIES — **13** | **4** CONVENTIONS ÉTABLIES HORS PDR — **49** | **27** PARTENAIRES IMPLIQUÉS

0,75 | **0,57** MM MAD DE CONTRIBUTION CONSEIL RÉGIONAL — **0,84** | **0,20** MM MAD DE CONTRIBUTION PARTENAIRES — **6** | **2** 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% ****	29,2%	Emploi
40,7%	55,3%	Création et développement des entreprises
20,4%	15,5%	Promotion et valorisation du territoire

Secteurs d'activités ciblés

9,9%	17,3%	Secteur primaire
31,9%	28,6%	Secteur secondaire
29,5%	49,8%	Secteur tertiaire
28,5%	4,3%	Tout secteur confondu

AXES D'APPUI**

Phase d'appui

15,2%	62,2%	Pré-création
61,5%	32,2%	Post création et développement
3,08%	1,3%	Difficulté et déclin
20,2%	4,3%	Transverse

Services offerts

12,02%	15,5%	Appui financier
25,3%	24,0%	Soutien au démarrage
14,6%	20,5%	Soutien à la résilience
10,5%	17,4%	Développement des compétences
31,6%	16%	Développement d'infrastructures
5,7%	6,6%	Développement du capital humain
0,07%	0%	Appui à l'innovation

CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

Nature des bénéficiaires ciblés

21,1%	0,3%	Grandes entreprises
22,9%	19,2%	Petites et moyennes entreprises
24,8%	53,4%	Personnes physiques
16,1%	25,6%	Entités solidaires
14,9%	1,5%	Toute catégorie confondue

Groupes des bénéficiaires ciblés

88,90%	91,1%	Grand public
2,15%	2,0%	Femmes
7,7%	5,1%	Jeunes
1,23%	1,7%	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%	1,6%	Piloté par les signataires uniquement
82,5%	98,4%	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 **0,08** MM MAD
- **Gestionnaire délégué** à travers un portefeuille de **11,76** MM MAD **0,31** MM MAD
- **SDR** à travers un portefeuille de **0,75** MM MAD **0,37** MM MAD
- Cahier des charges pour soutenir l'investissement et l'emploi à travers un portefeuille de **3,37** MM MAD **25** M MAD

2.2. Cartographie des acteurs impliqués

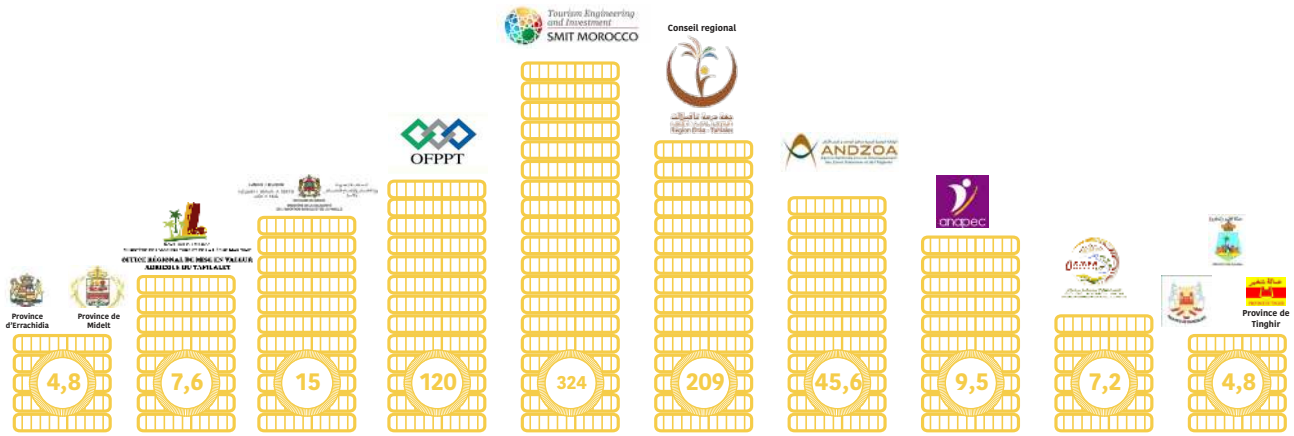
Une forte prédominance des acteurs institutionnels et une participation limitée des acteurs économiques et académiques

La région Drâa-Tafilalet affiche un nombre d'acteurs impliqués bien inférieur à la moyenne nationale, avec seulement 27 acteurs contre 49 au niveau national. La région est fortement marquée par la prédominance des acteurs institutionnels, représentant 67% des acteurs impliqués, bien au-dessus de la moyenne nationale de 55%. En revanche, l'absence d'acteurs économiques et académiques pourrait limiter l'innovation et la diversité dans les approches de soutien aux entreprises. La participation des collectivités territoriales (26%) est alignée avec la tendance nationale.

En termes de contribution financière, la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) est le principal contributeur financier avec 324 millions de dirhams, suivie du Conseil Régional qui apporte 209 millions de dirhams. L'OFPPT, avec 120 millions de dirhams, se concentre sur des initiatives de formation professionnelle et développent d'infrastructures associées. Les contributions des autres acteurs, tels que l'ANDZOA (46 millions de dirhams) et l'ANAPEC (10 millions de dirhams), sont moins importantes mais restent significatives dans des projets spécifiques.

En ce qui concerne la contribution non financière, un des points de vigilance réside dans la participation restreinte des acteurs en phase préprojet, avec seulement 15% des acteurs impliqués, contre une moyenne nationale de 29%. Cela peut affecter la conception des projets et limiter leur portée en amont. En phase projet (mise en œuvre), la région bénéficie d'une mobilisation totale des acteurs impliqués. En phase post-projet (évaluation, promotion), la région affiche une participation solide, avec 96% des acteurs impliqués, ce qui reflète une attention portée à l'impact des projets.

Répartition des partenaires par contribution financière



Contribution financière en MDH

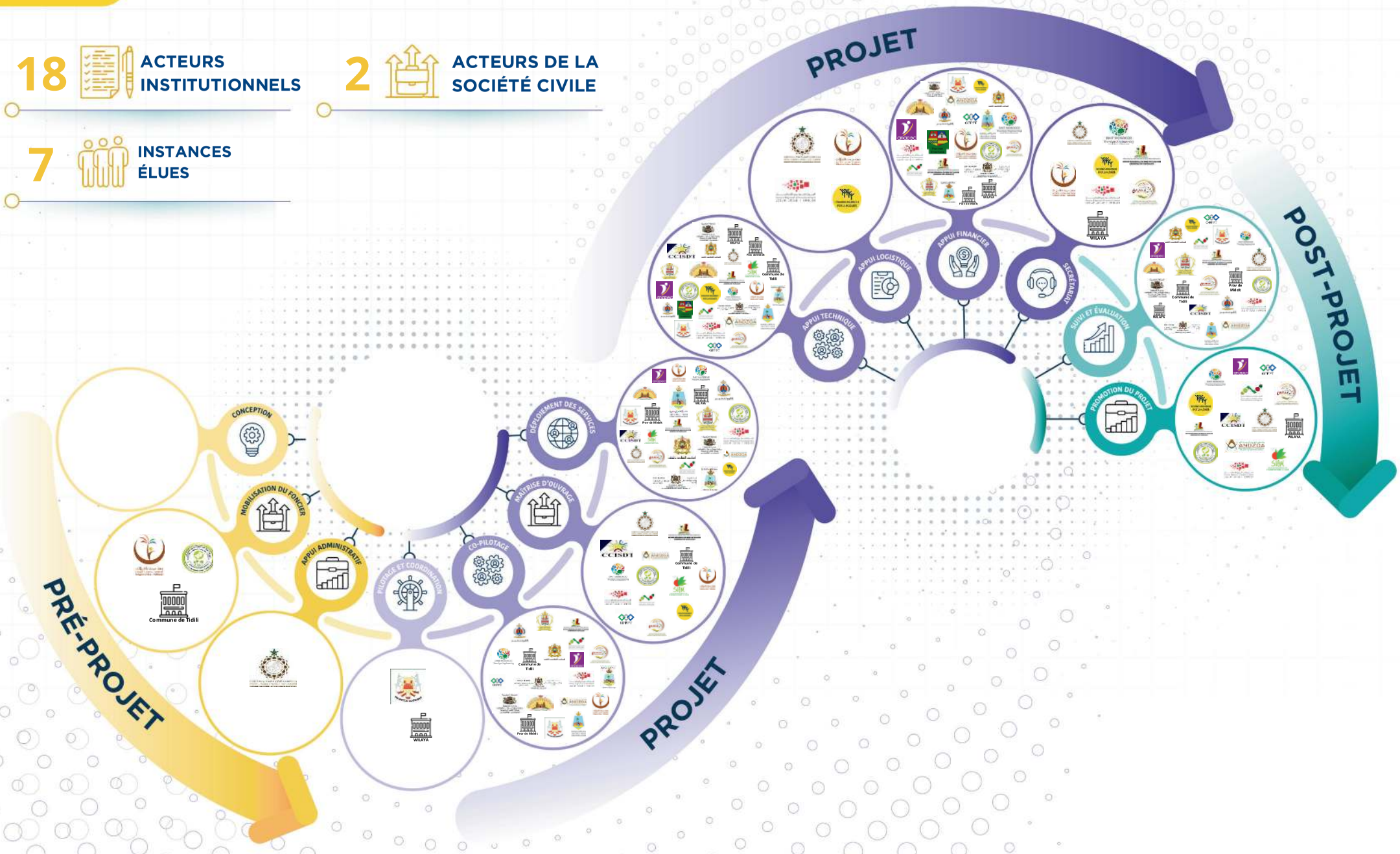
CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :

27 ACTEURS IMPLIQUÉS

18 ACTEURS INSTITUTIONNELS

2 ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

7 INSTANCES ÉLUES



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

En comparaison avec la tendance nationale, la région de Drâa-Tafilalet se distingue par une approche relativement équilibrée entre les deux blocs de compétences (propres et partagées) dans la mise en place des initiatives en faveur des entreprises. Elle présente un investissement notable dans la compétence « création de centres de formation, d'emploi et de compétences ». De plus, elle accorde une attention significative à l'aménagement des circuits touristiques dans le monde rural et à la promotion du tourisme, ce qui peut contribuer au renforcement du potentiel touristique de la région et à la diversification de son économie.

Bien que les investissements dans la promotion de l'économie sociale et le développement des zones montagneuses soient également significatifs, les allocations pour le « soutien aux entreprises » proprement dit semblent relativement modestes.

D'un autre côté, la région montre une sous-utilisation marquée de certaines compétences dans la mise en place d'actions en faveur des entreprises. Les compétences propres inexploitées incluent la promotion des marchés de gros régionaux et l'attraction des investissements. De plus, des compétences partagées telles que la création d'agropoles, le développement durable, le renforcement de la compétitivité, la recherche scientifique appliquée et l'emploi restent largement sous-exploitées.

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

Domaine de compétences propres — 65%

	0%	13,78%
Soutien aux entreprises		
Promotion des activités non-agricoles dans le milieu rural	0,5%	1,20%
Promotion de l'économie sociale et des produits régionaux.	8,7%	7,16%
Promotion des marchés de gros régionaux	0%	1,39%
Domiciliation et organisation des zones d'activités économiques	0,6%	34,74%
Création de zones d'activités artisanales et des métiers	0,3%	2,22%
Attraction des investissements	0%	7,37%
Aménagement des circuits touristiques dans le monde rural	24,3%	2,03%
Création des centres de formation d'emploi et de développement des compétences	27,3%	13,48%
Coopération internationale	0%	0,03%

Domaine de Compétences partagées — 35%

	0%	0,23%
Renforcement de la compétitivité		
Amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux	0%	5,17%
Développement des zones montagneuses	7,9%	0,68%
Développement des zones oasiennes	2,7%	0,26%
Création d'agropoles	0%	1,31%
Promotion du tourisme	24,3%	5,79%
Emploi	0%	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

Lors du second mandat, les projets d'appui aux entreprises de la région Drâa-Tafilalet montrent un alignement très marqué avec le Plan de Développement Régional (PDR), avec 90 % des projets inscrits dans celui-ci. Il est important de ne pas comparer ce chiffre à la moyenne nationale de 55 %, qui concerne uniquement le premier mandat. La forte intégration des projets dans la stratégie régionale dès lors témoigne d'une excellente prise en compte des priorités régionales dans l'appui aux entreprises. Toutefois, en l'absence de PDR pour le premier mandat, il n'y a pas de données comparables avec la tendance nationale sur la cohérence sectorielle et en termes des champs d'intervention et des axes d'appui.

L'inclusivité des projets dans la région Drâa-Tafilalet est restreinte, le ciblage spécifique des provinces est très limité, les projets ont généralement une portée régionale. De plus, seulement 2 % du budget est destiné aux zones rurales, bien en deçà de la moyenne nationale de 10 %. La grande majorité des projets ont une orientation mixte rurale urbaine. Les projets destinés spécifiquement aux jeunes ne représentent que 5 % du budget, un peu en dessous de la moyenne nationale de 8 %, tandis que la part des projets destinés aux femmes est conforme à la moyenne nationale déjà limitée (2 % des investissements). Cela montre que la région doit redoubler d'efforts pour mieux intégrer les zones rurales et les groupes spécifiques, notamment les jeunes et les femmes.

L'inclusivité des projets dans la région Drâa-Tafilalet est restreinte, avec un ciblage spécifique des provinces très limité et une majorité de projets à portée régionale. Seulement 2 % du budget est alloué aux zones rurales, un chiffre bien en deçà de la moyenne nationale de 10 %. De plus, les projets spécifiquement destinés aux jeunes ne représentent que 5 % du budget, légèrement en dessous de la moyenne nationale de 8 %, tandis que la part des projets pour les femmes, bien qu'en ligne avec la moyenne nationale, reste faible à 2 % des investissements.

Cependant, des initiatives comme le programme de développement du tourisme montagnard et oasien montrent un potentiel d'amélioration. Ce projet, axé sur la création de pôles touristiques compétitifs et le soutien aux entreprises locales dans les zones rurales, constitue un pas vers une meilleure intégration des territoires moins desservis en soutenant des entreprises locales et en diversifiant les activités économiques dans ces zones.

En ce qui concerne la qualité des conventions, 63 % des conventions dans la région Drâa-Tafilalet présentent des objectifs clairs, la précision des résultats attendus est meilleure que la moyenne nationale. De même, la précision de la répartition budgétaire est satisfaisante. Ce qui montre un effort notable pour détailler la planification opérationnelle et financière. En revanche, seulement 36 % des investissements sont accompagnés de cahiers des charges, bien en dessous de la moyenne nationale de 58 %, ce qui souligne un besoin d'améliorer la formalisation et la documentation des engagements.

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)	90%*	-
Cohérence sectorielle (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires)	100%	14,7%
Cohérence des champs d'intervention (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (emploi, entreprenariat, promotion du territoire))	100%	27,8%
Cohérence des axes d'appui (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (financement, infrastructure, accompagnement...))	100%	12,8%
Pertinence de ciblage		
Equité territoriale (Poids budgétaire des projets provinciaux)	0%	31%
Equité spatiale (Poids budgétaire des projets dédiés aux zones rurales)	2%	10%
Inclusion des jeunes (Poids budgétaire des projets dédiés aux jeunes)	5%	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)	63%	75%
Cadrage des interventions (Part des projets avec une planification claire)	52%	55%
Cadrage budgétaire (Part des projets avec répartition budgétaire détaillée)	48%	40%
Cadrage d'opérationnalisation (Poids budgétaire des projets bénéficiant des cahiers des charges)	36%	58%

*A ne pas comparer à la moyenne nationale car ce chiffre ne concerne que le deuxième mandat

2.4.2. EFFICACITÉ DES EFFORTS DÉPLOYÉS

Une présence importante des services d'accompagnement avec un besoin de plus d'investissement et de diversification

La région de Drâa-Tafilalet affiche un taux d'achèvement des projets de 2 %, ce qui est nettement en dessous de la moyenne nationale. Ce faible taux s'explique principalement par le fait que la majorité des projets ont été récemment lancés, ce qui limite la visibilité sur les résultats à ce stade.

En ce qui concerne la continuité de l'appui, la région se distingue par une présence significative des services d'accompagnement et de développement de compétences, intégrant ces services dans 38 % des investissements, un chiffre supérieur à la moyenne nationale. Cela souligne l'effort de la région pour assurer un soutien continu aux entreprises tout au long de leur cycle de vie.

Toutefois, la diversité d'appui reste un point à améliorer. La région montre une prédominance de l'appui direct (financement, accompagnement, appui au démarrage), avec 77 % des ressources allouées à ce type de soutien, ce qui indique un besoin de diversifier davantage l'appui pour inclure des services indirects comme le développement d'infrastructures et l'innovation. L'étendue de l'appui montre un effort pour couvrir différents types d'entreprises, bien que des ajustements pourraient être nécessaires pour équilibrer davantage cette répartition. Enfin, la densité d'appui, évaluée par le ratio d'investissement par initiative de 55 MDH, est équilibrée par rapport à la moyenne nationale, montrant une gestion relativement adéquate des ressources investies.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Achèvement des projets		
Poids budgétaire des projets achevés	2%	15%
Durée moyenne d'achèvement des projet (en nombre d'années)	1,5%	1,7
Continuité d'appui		
Couverture des phases pré et post création (indice de dispersion de la répartition des allocations par phase)	0,25	0,27
Poids budgétaire des services d'accompagnement et de renforcement des capacités	38%	25%
Densité et étendue d'appui		
Ratio d'investissement par initiative (en MDH)	55,0	62,2
Couverture des types d'entreprises (indice de dispersion de la répartition des allocations par type)	0,08	0,09

2.4.3. DURABILITÉ DU PROCESSUS

Une mobilisation institutionnelle forte mais des lacunes en termes de partenariat et de capitalisation

En matière de durabilité, la région de Drâa-Tafilalet se distingue par une utilisation notable des Sociétés de Développement Régional pour piloter 49 % des investissements, ce qui est bien au-dessus de la moyenne nationale. Cependant, la région montre une sous-utilisation des prestataires locaux pour l'opérationnalisation des projets, avec seulement 24 % des investissements délégués à ces acteurs, un chiffre en dessous de la moyenne nationale.

La mobilisation des fonds régionaux représentant un poids de 3 % par rapport au budget total d'appui aux entreprises dans la région, ce qui indique un processus encore en phase de structuration.

Concernant l'appropriation des compétences régionales, la contribution financière du conseil régional aux projets relevant des compétences propres est limitée à 34 %, ce qui est en dessous de la moyenne nationale, révélant une dépendance accrue envers les partenaires pour ces projets.

En revanche, la contribution aux compétences partagées est plus équilibrée à 37 %, se rapprochant de la moyenne nationale. Enfin, la région affiche une fréquence des ateliers de capitalisation et de retour d'expérience limitée soulignant un besoin d'améliorer la capitalisation des connaissances pour renforcer la durabilité des initiatives.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Utilisation des mécanismes propres d'opérationnalisation		
Poids budgétaire des projets pilotés par SDR	49%	7%
Poids budgétaire des projets pilotés par AREP	0%	3%
Poids budgétaire des projets délégués aux prestataires locaux	40%	52%
Poids des fonds régionaux	3%	16%
Dynamique partenariale		
Contribution financière des partenaires aux compétences propres	30%	46%
Contribution financière des partenaires aux compétences partagée	12%	47%
Mécanismes de capitalisation		
Part des projets bénéficiant de l'évaluation post projet	93%	75%
Projet bénéficiant des ateliers de capitalisation	7%	5%

2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

Points forts : Un processus de planification stratégique en cours de renforcement et une mobilisation institutionnelle solide

01 Alignement fort avec le Plan de Développement Régional du deuxième mandat :

Malgré l'absence du PDR pour le premier mandat, la région affiche une forte intégration de ses projets d'appui aux entreprises dans son PDR du deuxième mandat, ce qui témoigne d'une prise en compte efficace des priorités régionales dans la planification des initiatives.

02 Bonne qualité des conventions :

Une majorité des conventions présentent des objectifs clairs et une répartition budgétaire précise, ce qui montre une planification financière et opérationnelle structurée.

03 Présence importante des services d'accompagnement :

La région se distingue par une forte intégration des services d'accompagnement et de développement des compétences dans ses projets, assurant un soutien continu aux entreprises.

04 Mobilisation significative des Sociétés de Développement Régional :

Le mécanisme SDR est utilisé dans la mise en œuvre d'une part importante des investissements de la région dans le domaine d'appui aux entreprises, renforçant ainsi la gouvernance locale et l'institutionnalisation de l'expérience.

05 Equilibre entre quantité d'action et niveau d'investissement :

La région montre une bonne gestion de la densité d'appui avec un ratio d'investissement par initiative équilibré, ce qui démontre une utilisation relativement adéquate des ressources disponibles.

06 Contribution équilibrée aux compétences partagées :

La région montre une gestion solide de ses compétences partagées, se rapprochant de la tendance nationale, ce qui démontre une collaboration interinstitutionnelle bien gérée.

Points de vigilance : Des défis en termes d'inclusivité et de diversification des soutiens

01

Inclusivité limitée des projets :

Très peu de projets sont destinés aux zones rurales, aux jeunes, ou aux femmes, ce qui limite l'équité sociale et territoriale dans la région.

02

Taux d'achèvement des projets très limité :

La région affiche un taux d'achèvement des projets bien en deçà de la moyenne nationale, en grande partie en raison du récent lancement des initiatives, ce qui limite la visibilité sur les résultats concrets.

03

Formalisation insuffisante des engagements contractuels :

Un pourcentage relativement limité de projets est accompagné de cahiers des charges, ce qui affecte la gestion des engagements, laissant un potentiel d'amélioration dans ce cadre.

04

Diversité de l'appui à renforcer :

La région montre une prédominance de l'appui direct, laissant peu de place aux soutiens indirects comme le développement d'infrastructures et l'innovation, ce qui pourrait limiter l'impact à long terme des projets.

05

Mobilisation limitée des prestataires locaux :

Malgré une forte mobilisation des SDR, la région sous-utilise les prestataires locaux pour l'opérationnalisation des projets, ce qui limite l'implication des acteurs locaux dans le processus de mise en œuvre.

06

Capitalisation des connaissances à améliorer :

La région affiche un recours limité à certains mécanismes de capitalisation de son expériences (gestion des données, évaluation externe, ateliers de réflexion...), ce qui limite la capacité à tirer des enseignements des projets pour améliorer les futures initiatives.



Portail national des collectivités territoriales

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