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
MARRAKECH - SAFI

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

Collection Etudes

جهة مراكش أسفي
Région Marrakech Safi

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

MARRAKECH - SAFI

PROJET

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

جهة مراكش أسفي
Région Marrakech Safi

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 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 : 2025MO4177
ISBN : 978-9920-8558-6-0
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… »

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

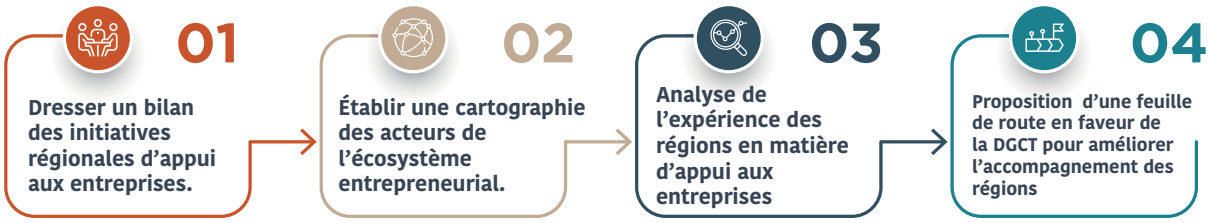
Avant-propos

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**

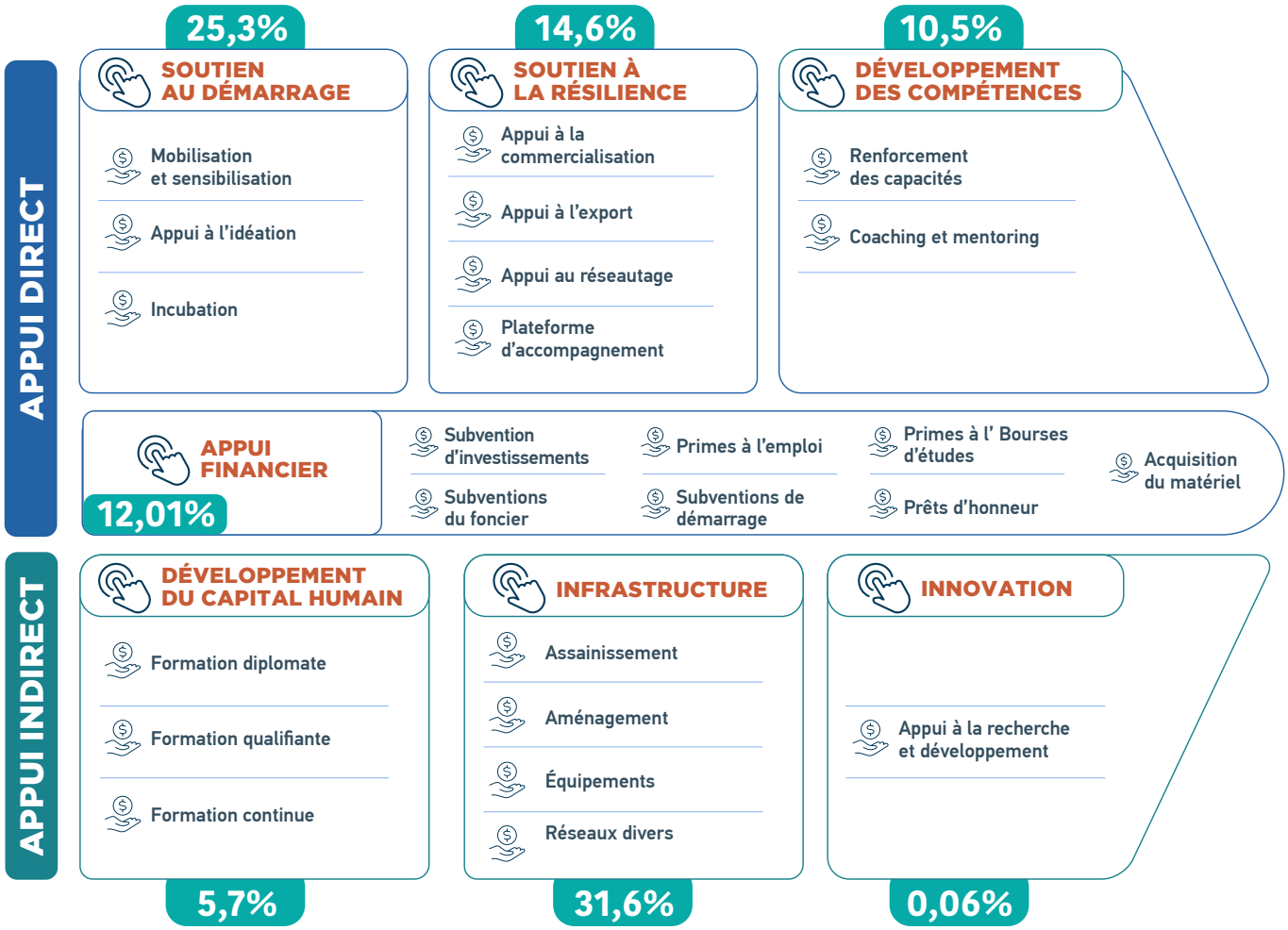
Mécanises de mise en oeuvre

- **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.



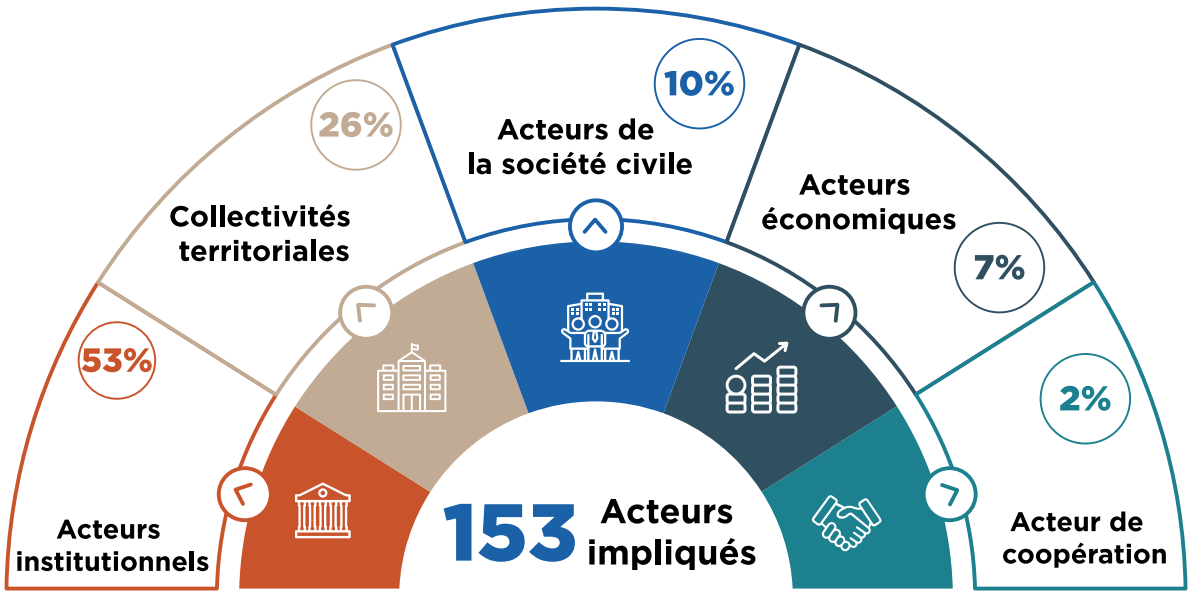
*Répartition moyenne du budget en %

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

Investissements modérés avec une orientation sur les infrastructures et le démarrage des entreprises

Depuis 2015, la région Marrakech-Safi a lancé 18 initiatives d'appui aux entreprises, un chiffre inférieur à la moyenne nationale de 26. Le budget total s'élève à 0,62 milliard de dirhams (la moyenne nationale est de 1,6), avec une contribution du conseil régional à hauteur de 42 % (0,26 MM MAD), tandis que les partenaires externes ont pris en charge 58 % des financements, se situant légèrement au-dessus de la moyenne nationale de 53 %. La région se distingue par un équilibre entre deux importants champs d'intervention ; à savoir : l'appui à l'entrepreneuriat et la promotion du territoire, soulignant une quête de renforcement de l'attractivité et du dynamisme économique de la région.

En termes d'orientation sectorielle des initiatives d'appui, un équilibre est constaté entre les actions trans-sectorielles et les actions relevant du secteur secondaire y compris l'artisanat. Le développement d'infrastructures constitue l'axe d'appui prioritaire avec 50% des investissements, suivi du soutien au démarrage des entreprises (29 %). Les initiatives de la région se concentrent principalement sur le développement et l'accélération des entreprises existantes, tout en intégrant des actions transversales couvrant différentes phases du cycle entrepreneurial.

En termes de bénéficiaires cibles, une priorité claire est donnée aux TPME et aux startups, suivies par les entrepreneurs individuels. La mise en œuvre des projets s'appuie majoritairement sur des prestataires externes, favorisant une approche privilégiée d'externalisation. Enfin, le pilotage des projets a été largement confié à des comités élargis incluant les partenaires signataires et d'autres parties prenantes, garantissant une gouvernance participative et collective des projets.

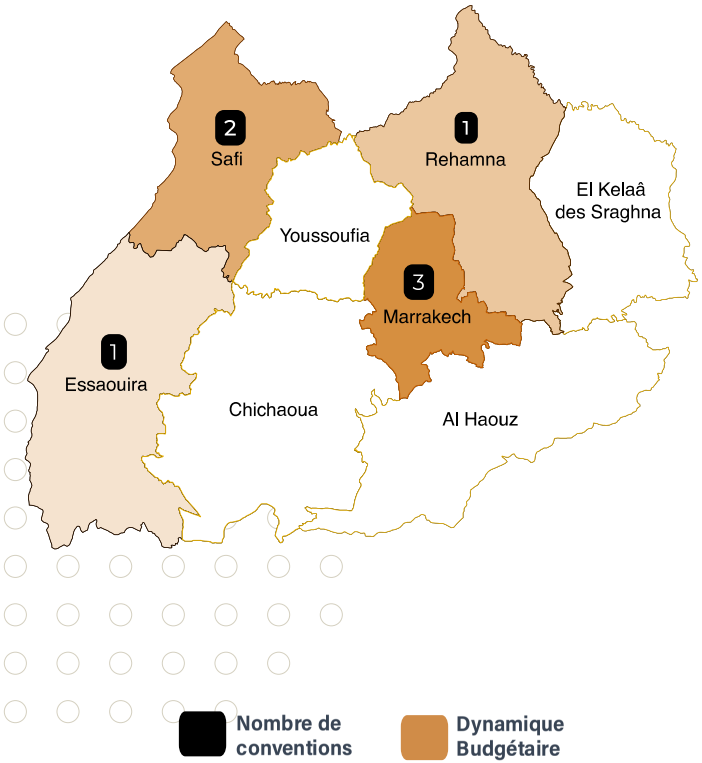
SYNTHÈSE DE LA RÉGION*

PERFORMANCES GÉNÉRALES

26 | **18** CONVENTIONS ÉTABLIES — **13** | **14** CONVENTIONS ÉTABLIES HORS PDR — **49** | **38** PARTENAIRES IMPLIQUÉS

0,75 | **0,26** MM MAD DE CONTRIBUTION CONSEIL RÉGIONAL — **0,84** | **0,36** 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 (12/20)

**** Les chiffres indiquant les moyennes nationales dans ce schéma sont calculés en prenant la moyenne des performances régionales pour chaque indicateur. Ces moyennes peuvent différer des chiffres de performance globale nationale présentés dans le schéma de la page 9, qui représentent les pourcentages totaux des allocations budgétaires au niveau national.

CHOIX STRATÉGIQUES**

Champs d'intervention

38,8%****	15,3%	Emploi
40,7%	39,8%	Création et développement des entreprises
20,4%	44,9%	Promotion et valorisation du territoire

Secteurs d'activités ciblés

9,9%	1,1%	Secteur primaire
31,9%	42,1%	Secteur secondaire
29,5%	7%	Secteur tertiaire
28,5%	49,9%	Tout secteur confondu

AXES D'APPUI**

Phase d'appui

15,2%	2,1%	Pré-création
61,5%	50,3%	Post création et développement
3,08%	0%	Difficulté et déclin
20,2%	47,6%	Transverse

Services offerts

12,02%	0,6%	Appui financier
25,3%	29,1%	Soutien au démarrage
14,6%	11,7%	Soutien à la résilience
10,5%	9%	Développement des compétences
31,6%	49,6%	Développement d'infrastructures
5,7%	0%	Développement du capital humain
0,07%	0%	Appui à l'innovation

CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

Nature des bénéficiaires ciblés

21,1%	18,5%	Grandes entreprises
22,9%	50,6%	Petites et moyennes entreprises
24,8%	27,9%	Personnes physiques
16,1%	3%	Entités solidaires
14,9%	0%	Toute catégorie confondue

Groupes des bénéficiaires ciblés

88,9%	96,5%	Grand public
2,15%	1,8%	Femmes
7,7%	0,2%	Jeunes
1,23%	1,6%	Personnes en situation de handicap

DISPOSITIF DE PILOTAGE

Organes de pilotage

17,2%	0,6%	Piloté par les signataires uniquement
82,5%	99,4%	Piloté par les signataires et autres acteurs
0,17%	--	Piloté par le conseil régional/ provincial

Mécanises de mise en oeuvre

Gestionnaire délégué à travers un portefeuille de
11,76 MM MAD **0,62** MM MAD

Fonds Régional pour la promotion de l'investissement et à l'appui à l'entrepreneuriat et l'emploi
À travers un portefeuille de
3,37 MM MAD **600** M MAD

Référence nationale — Performance régionale

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

2.2. Cartographie des acteurs impliqués

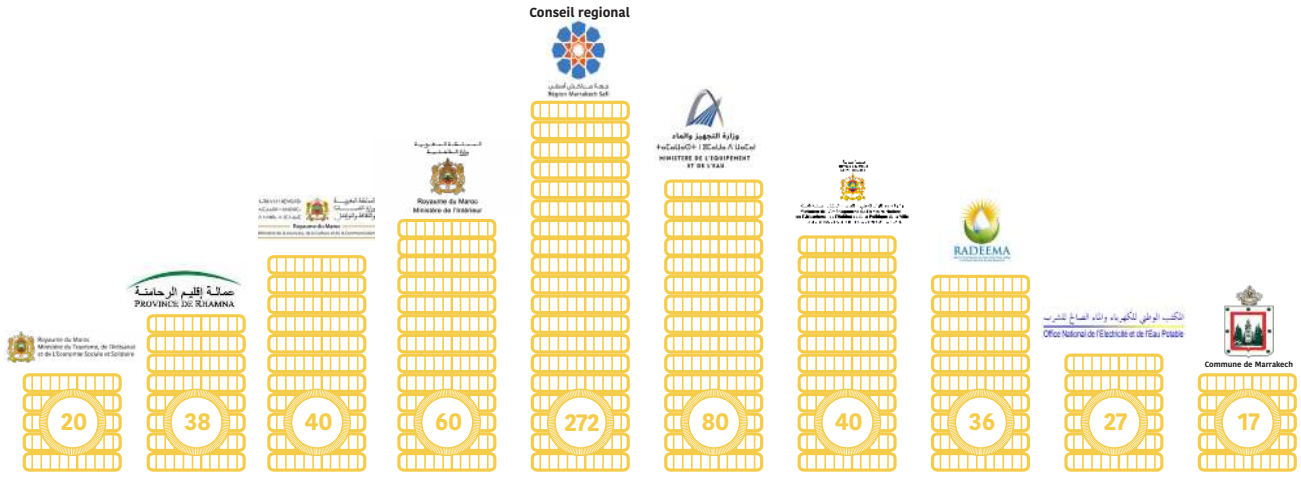
Une participation économique et institutionnelle significative, mais une implication relativement limitée des collectivités territoriales

La région Marrakech-Safi se caractérise par un nombre d'acteurs impliqués inférieur à la moyenne nationale (38 contre 49). Cependant, les acteurs économiques (11%) et académiques (5%) sont mieux représentés que la tendance nationale. La présence notable des acteurs de coopération (5%) dépasse également la moyenne nationale. En revanche, la participation des collectivités territoriales (18%) reste en deçà de la moyenne nationale (25%), ce qui pourrait limiter l'ancrage local des initiatives.

Le Conseil Régional est le principal contributeur avec 272 millions de dirhams, suivi par le ministère de l'équipement et de l'eau (MEE) avec 80 millions de dirhams. Le ministère de l'Intérieur et le ministère de l'Aménagement du Territoire apportent également des contributions importantes, respectivement 60 et 40 millions de dirhams.

D'un autre côté, la région présente une participation limitée des acteurs en phase préprojet, avec seulement 16% d'implication, bien en dessous de la moyenne nationale de 29%. Cela indique une participation limitée lors des phases de conception et de mobilisation des projets, ce qui pourrait affecter la structuration en amont. En revanche, la région affiche une mobilisation forte en phase de mise en œuvre des projets, avec 97% des acteurs impliqués, et une participation notable en phase post-projet (92%), légèrement au-dessus de la moyenne nationale (90%), ce qui reflète une attention particulière à la durabilité des actions menées.

Répartition des partenaires par contribution financière

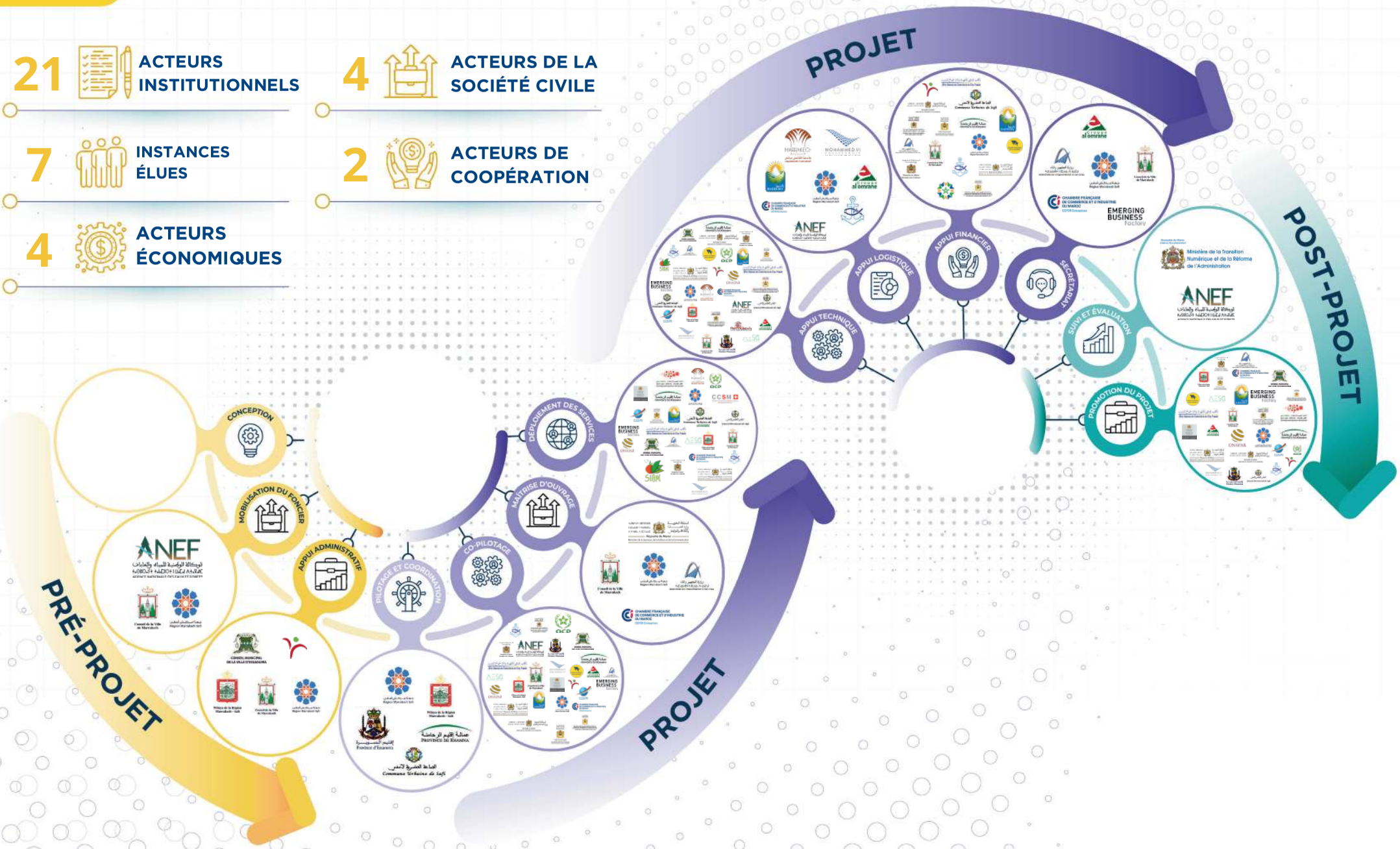


Contribution financière en MDH

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :

38 ACTEURS IMPLIQUÉS

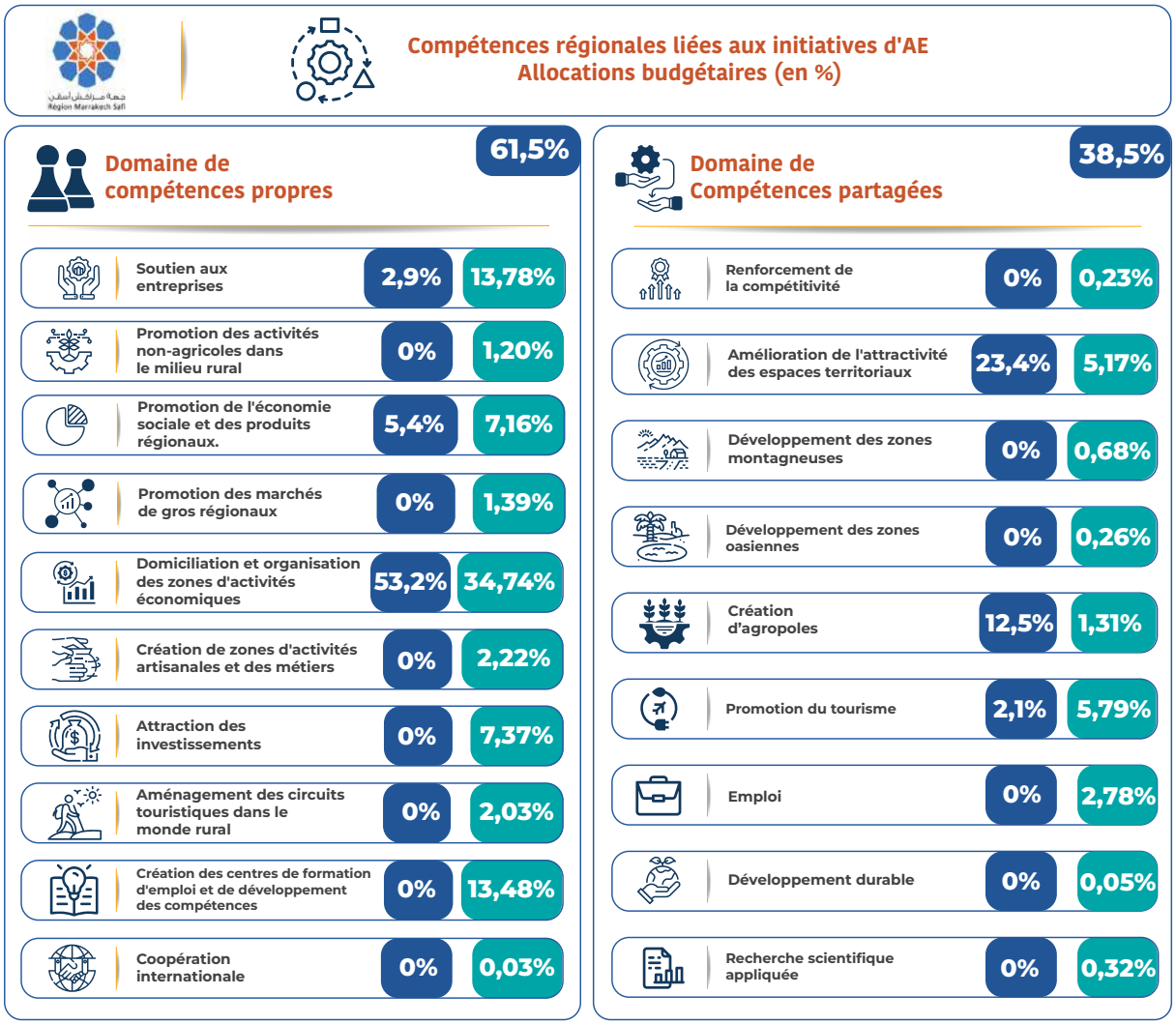
- **21** ACTEURS INSTITUTIONNELS
- **4** ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE
- **7** INSTANCES ÉLUES
- **2** ACTEURS DE COOPÉRATION
- **4** ACTEURS ÉCONOMIQUES



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

En comparaison avec la tendance nationale, la région de Marrakech-Safi se distingue, dans son expérience d'appui aux entreprises, par une approche relativement équilibrée entre les compétences propres (61,5% des investissements) et partagées (38,5%). Dans le cadre des compétences propres, elle se concentre sur la domiciliation des zones d'activités économiques (ZAE). Bien que les investissements dans la promotion de l'économie sociale et le soutien aux entreprises soient relativement modestes, ils peuvent contribuer à diversifier l'économie régionale. Dans le domaine des compétences partagées, la région se démarque par des investissements significatifs dans l'amélioration de l'attractivité territoriale et la création d'agropoles, visant à renforcer le tourisme et l'agriculture.

Une sous-utilisation de certaines compétences dans ce cadre est, toutefois, constatée. Parmi les compétences propres sous-exploitées : la création de centres de formation régionaux, la promotion des activités non-agricoles dans le milieu rural, la création de zones d'activités artisanales et des métiers, ainsi que l'aménagement des circuits touristiques ruraux. De plus, des compétences partagées comme le développement durable, le renforcement de la compétitivité, la recherche scientifique appliquée et l'emploi demeurent largement sous-exploitées en comparaison avec les autres compétences.



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

2.4. Analyse de l'expérience régionale

2.4.1. PERTINENCE DES INITIATIVES

Des efforts d'intégration territoriale avec cohérence stratégique et inclusion sociale limitées

La région Marrakech-Safi montre un alignement mitigé de ses projets d'appui aux entreprises avec son Plan de Développement Régional, avec seulement 19 % des projets inscrits, bien en deçà de la moyenne nationale de 55 %. Cette faible intégration des projets dans le PDR se reflète également dans un écart de 29 % entre les allocations du PDR aux différents champs d'intervention (emploi, entreprenariat, territoire) et celles des projets réalisés. La cohérence sectorielle est modérée, avec un écart de 19 % entre ce qui est planifié et ce qui est contractualisé, suggérant des efforts partiels pour aligner les projets avec les priorités sectorielles. En matière d'inclusivité, la région Marrakech-Safi affiche une performance contrastée. 64 % du budget est consacré aux projets provinciaux, un chiffre bien supérieur à la moyenne nationale de 31 %, ce qui témoigne d'une volonté d'intégration territoriale.

Cependant, aucun projet d'appui aux entreprises n'est dédié spécifiquement aux zones rurales et aux jeunes, à l'exception d'une part modeste de 2 % pour les femmes, conforme à la moyenne nationale déjà limitée. Ces chiffres révèlent une insuffisance dans la prise en compte des zones rurales et des groupes spécifiques, notamment les jeunes, ce qui limite l'inclusivité des projets d'appui. La qualité des conventions dans la région Marrakech-Safi est en deçà des attentes nationales. Seuls 60 % des conventions ont des objectifs clairs, ce qui pourrait rendre difficile l'évaluation des résultats d'une part importante des projets mis en place. La clarté des actions dans les conventions est également modérée. Un point de vigilance notable est que seulement 13 % des projets disposent de cahiers des charges, ce qui reflète un besoin de plus de formalisation des engagements contractuels.

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)	19%	55%
Cohérence sectorielle (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires)	19%	14,7%
Cohérence des champs d'intervention (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (emploi, entreprenariat, promotion du territoire))	29%	27,8%
Cohérence des axes d'appui (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (financement, infrastructure, accompagnement...))	13%	12,8%
Pertinence de ciblage		
Equité territoriale (Poids budgétaire des projets provinciaux)	64%	31%
Equité spatiale (Poids budgétaire des projets dédiés aux zones rurales)	0%	10%
Inclusion des jeunes (Poids budgétaire des projets dédiés aux jeunes)	0%	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)	60%	75%
Cadrage des interventions (Part des projets avec une planification claire)	53%	55%
Cadrage budgétaire (Part des projets avec répartition budgétaire détaillée)	42%	40%
Cadrage d'opérationnalisation (Poids budgétaire des projets bénéficiant des cahiers des charges)	13%	58%

2.4.2. EFFICACITÉ DES EFFORTS DÉPLOYÉS

Des résultats généralement adéquats par rapport à la tendance nationale

La région MS affiche un taux de réalisation des projets de 44 %, bien au-dessus de la moyenne nationale de 15 %, ce qui témoigne d'une forte capacité à concrétiser les projets planifiés. De plus, la durée moyenne d'achèvement des projets est de 1 an, ce qui est inférieur à la moyenne nationale de 1,7 indiquant une exécution relativement rapide (tous genres de projets confondus).

Concernant la continuité, la région présente une répartition homogène de soutien selon les phases pré et post-création des entreprises, montrant une bonne couverture tout au long du cycle entrepreneurial. La part des investissements consacrée aux services d'accompagnement est proche de la moyenne nationale confirmant le niveau satisfaisant de continuité d'appui nécessaire pour la vitalité des entreprises soutenues.

La diversité de l'appui, en particulier l'équilibre entre appui direct et indirect, est claire en comparaison avec la moyenne nationale avec 50% des investissements pour chacun des deux types d'appui.

L'étendue de l'appui, mesurée par la couverture des différents types de bénéficiaires, se caractérise par une répartition modérément homogène des allocations. Une répartition plus stratégique des ressources entre différentes catégories d'entreprises est nécessaire pour améliorer l'efficacité globale.

L'exemple du projet de valorisation de la plateforme agro-industrielle de Benguerir illustre cette approche relativement équilibrée. Le projet mobilise à la fois des investissements pour développer l'infrastructure et la valorisation foncière (appui indirect) tout en soutenant les grandes entreprises du secteur agroalimentaire (appui direct). En intégrant la recherche, la production et la transformation, ce projet renforce la compétitivité régionale tout en soutenant un développement durable et innovant.

La densité d'appui montre une gestion améliorable de l'investissement. L'augmentation des investissements et du nombre des initiatives sont des ajustements nécessaires pour atteindre un équilibre optimal entre la quantité et la profondeur des actions entreprises.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Achèvement des projets		
Poids budgétaire des projets achevés	44%	15%
Durée moyenne d'achèvement des projet (en nombre d'années)	1	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	21%	25%
Densité et étendue d'appui		
Ratio d'investissement par initiative (en MDH)	34,4	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

La durabilité des initiatives dans la région est limitée par une mobilisation insuffisante des relais institutionnels. Selon les données fournies, la contribution des Sociétés de Développement Régional (SDR) et de l'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP) dans l'opérationnalisation des projets d'appui aux entreprises est inférieure à la moyenne nationale. Cependant, la région affiche une délégation notable de l'exécution des projets aux prestataires locaux (87 % des projets) et une mobilisation importante des fonds régionaux, dont le poids budgétaire est important par rapport au budget globale d'appui.

En termes de partenariats, la contribution financière du Conseil régional aux projets relevant de ses compétences propres atteint 60 %, soulignant une bonne maitrise de ces domaines d'intervention spécifiques à la région. En revanche, la contribution aux compétences partagées est limitée à 14 %, soulignant la nécessité de renforcer la collaboration dans ces domaines.
Enfin, les mécanismes de capitalisation de l'expérience et de gestion de connaissances sont à renforcer pour un meilleur apprentissage organisationnel. Par exemple, rares sont les projets qui bénéficient de l'organisation des ateliers de capitalisation et de retour d'expérience selon les données fournies.

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	0%	3%
Poids budgétaire des projets délégués aux prestataires locaux	87%	52%
Poids des fonds régionaux	97%	16%
Dynamique partenariale		
Contribution financière des partenaires aux compétences propres	60%	46%
Contribution financière des partenaires aux compétences partagée	14%	47%
Mécanismes de capitalisation		
Part des projets bénéficiant de l'évaluation post projet	72%	75%
Projet bénéficiant des ateliers de capitalisation	6%	5%

* La région dispose de Sociétés de Développement Régional, mais selon les données fournies, aucun des projets d'appui aux entreprises n'est géré par ces structures.

2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

Points forts : Des réalisations diversifiées et continues et une exécution rapide

01

Forte présence des projets provinciaux :

Une grande partie du budget est allouée aux projets provinciaux, montrant un engagement marqué en faveur de l'intégration territoriale, bien que le ciblage du milieu rural reste à renforcer.

02

Taux de réalisation élevé des projets :

La région présente un taux d'achèvement des projets supérieur à la moyenne nationale, témoignant d'une capacité à concrétiser rapidement les initiatives planifiées.

03

Durée d'achèvement rapide des projets :

La durée moyenne de réalisation des projets est inférieure à la moyenne nationale, indiquant une exécution relativement rapide des initiatives (tous genres confondus), ce qui renforce leur efficacité.

04

Répartition homogène entre phases de pré et post-création :

La région montre une bonne continuité d'appui aux entreprises, avec un soutien réparti entre les différentes phases du cycle entrepreneurial, de la création à la croissance.

05

Bonne mobilisation des prestataires locaux :

La région fait un usage intensif des prestataires locaux dans la mise en œuvre des projets d'appui aux entreprises, ce qui renforce l'ancrage territorial et la durabilité des initiatives.

06

Contribution financière majoritaire du conseil régional aux compétences propres :

Le Conseil régional maîtrise bien ses compétences propres, avec une contribution significative, ce qui démontre une gestion solide des domaines d'intervention spécifiques à la région.

Points de vigilance : Des efforts d'inclusion sociale et d'intégration institutionnelle à renforcer

01 Intégration restreinte des projets dans le PDR :

Une grande partie des projets d'appui aux entreprises ne sont pas inscrits dans le Plan de Développement Régional, révélant une cohérence stratégique limitée avec les priorités régionales.

02 Inclusivité sociale restreinte :

L'insuffisance des projets dédiés spécifiquement aux zones rurales, aux jeunes, et aux femmes, malgré un effort pour l'intégration territoriale, montre une prise en compte améliorable, des groupes vulnérables pour renforcer l'équité des initiatives entreprises.

03 Formalisation perfectible des projets :

Un pourcentage relativement limité des conventions des projets d'appui dispose des objectifs clairs, des budgets bien définis et de cahiers des charges, ce qui complique l'évaluation et la gestion des résultats des initiatives.

04 Mobilisation des relais institutionnels à renforcer :

La participation des Sociétés de Développement Régional et de l'Agence Régionale d'Exécution des Projets dans les projets d'appui aux entreprises est inférieure à la moyenne selon les données fournies, limitant la capacité de la région à mobiliser pleinement ses mécanismes d'institutionnalisation des processus assurant la durabilité des projets.

05 Contribution limitée aux compétences partagées :

La collaboration dans les compétences partagées reste faible, suggérant un besoin de renforcement de la coopération avec d'autres acteurs pour maximiser l'efficacité des projets

06 Mécanismes de capitalisation à améliorer :

Les mécanismes de capitalisation de l'expérience et de gestion des connaissances sont insuffisamment développés, avec peu de projets bénéficiant d'ateliers de retour d'expérience, ce qui freine l'apprentissage organisationnel et la pérennisation des initiatives



Portail national des collectivités territoriales

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