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
ORIENTAL

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

Collection Etudes

جهة الشرق
ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵜⵣⵔⴼⵜ
RÉGION DE L'ORIENTAL

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

ORIENTAL

PROJET

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

جهة الشرق
ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵍⵎⵣⵔⴰⵄ
RÉGION DE L'ORIENTAL

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 Rabat-Salé-Kénitra
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Casablanca-Settat
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Fès-Meknès
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Béni Mellal-Khénifra
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Marrakech-Safi
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Drâa-Tafilalet
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Souss-Massa
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Guelmim-Oued Noun
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Laâyoune-Sakia El Hamra
- Analyse rétrospective de l'expérience des régions en matière d'appui aux entreprises (2015–2023) Région Dakhla-Oued Ed-Dahab

Dépôt Légal : 2025MO4178
ISBN : 978-9920-8558-7-7
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

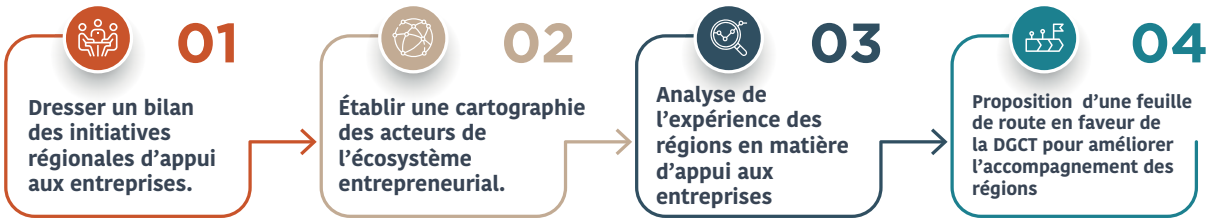
Avant-propos

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**

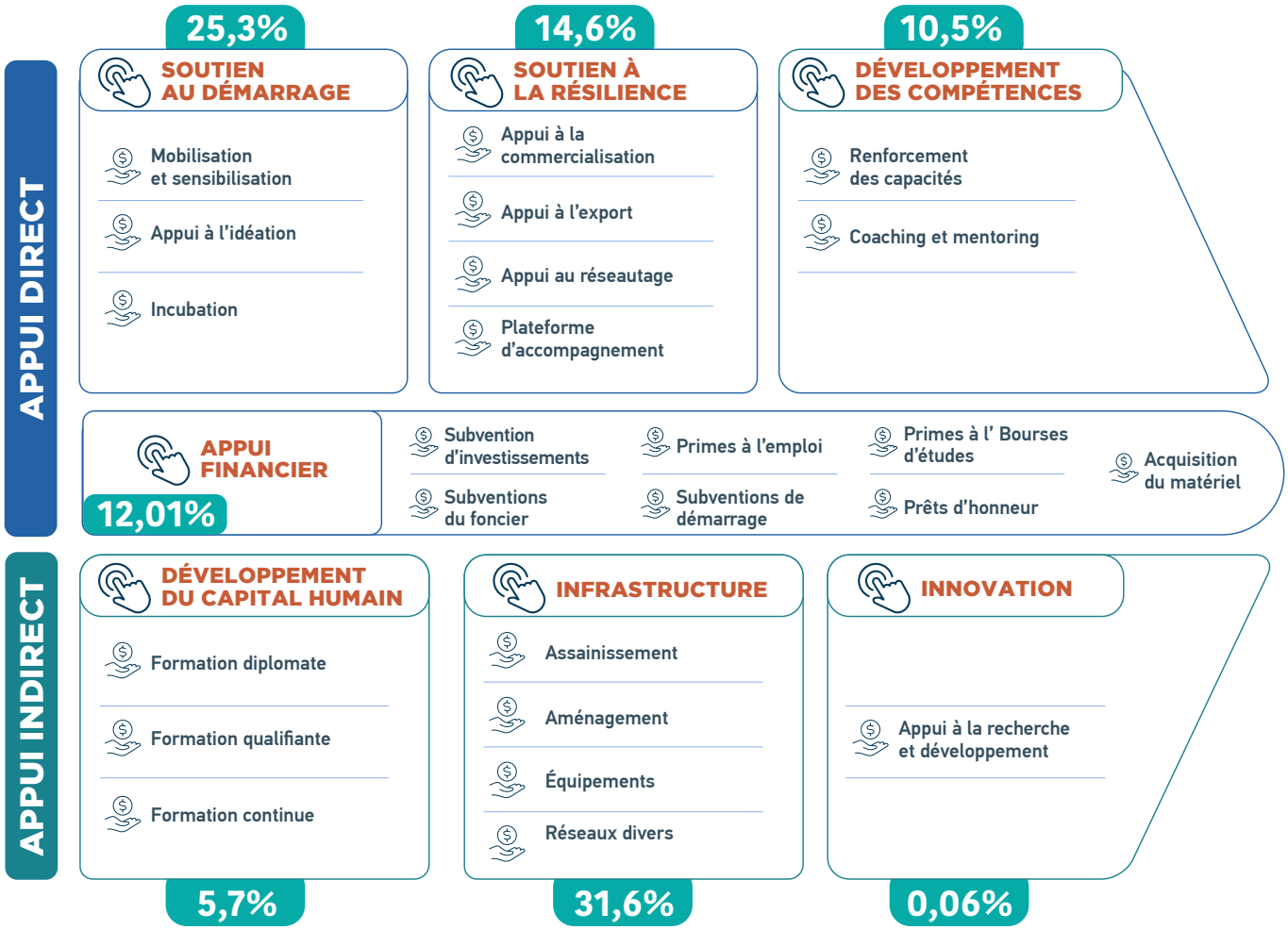
Mécanises de mise en oeuvre

- **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.



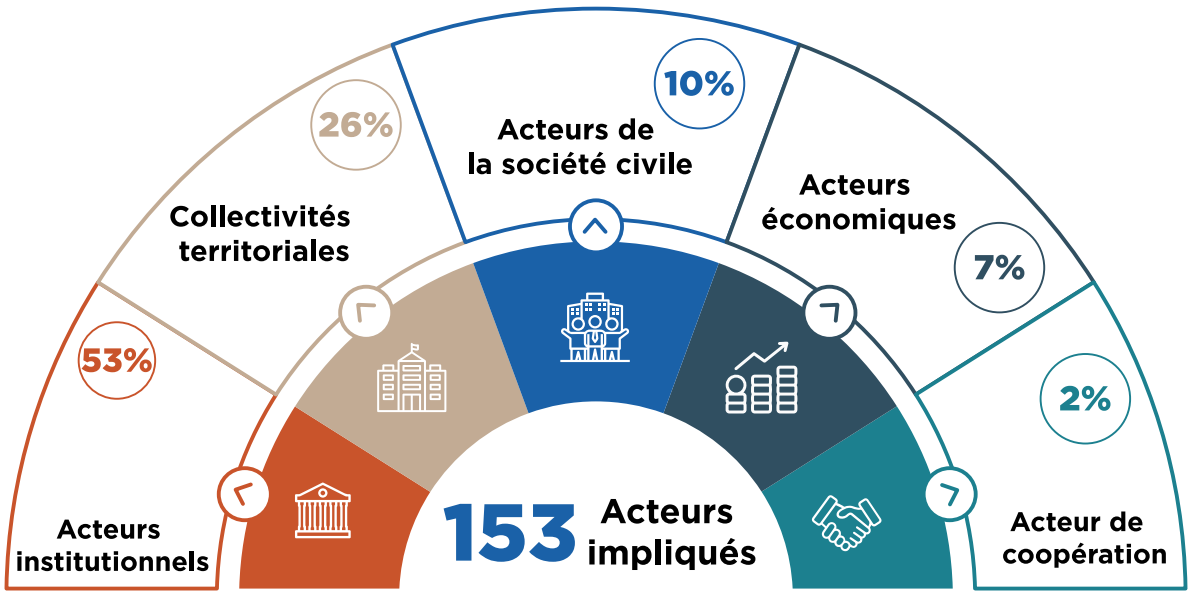
*Répartition moyenne du budget en %

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

AMBITION BUDGÉTAIRE ET STRUCTURE PARTENARIALE : UN ÉQUILIBRE PROMETTEUR POUR L'APPUI AUX ENTREPRISES

Depuis 2015, la région de l'Oriental a lancé 45 initiatives d'appui aux entreprises, un chiffre nettement supérieur à la moyenne nationale de 26. L'investissement total s'élève à 2,21 milliards de dirhams, avec une contribution directe du Conseil régional de 45 % (0,99 MM MAD), tandis que les partenaires externes ont financé 55 % des initiatives, dépassant légèrement la moyenne nationale de 53 %.

Parmi les différents champs d'intervention (emploi, entreprenariat, attractivité territoriale), l'appui à la création et développement des entreprises émerge comme la priorité dominante. Le soutien au démarrage des entreprises est axe de soutien privilégié stratégique avec équilibre relatif entre les autres types d'appui à l'exception du renforcement des capacités et innovation qui restent relativement en retrait. Sur le plan sectoriel, les projets ont principalement visé des actions transversales avec intérêt important au secteur tertiaire.

Les efforts d'accompagnement des entreprises se concentrent essentiellement sur la phase post-création, notamment le développement et l'accélération des entreprises existantes, avec un intérêt notable pour la phase de pré-création. En termes de types d'entreprises soutenues, les investissements sont d'orientation généraliste, avec 34 % des ressources allouées sans distinction (toutes catégories d'entreprises confondues). Le reste des investissements est équitablement réparti sur plusieurs catégories.

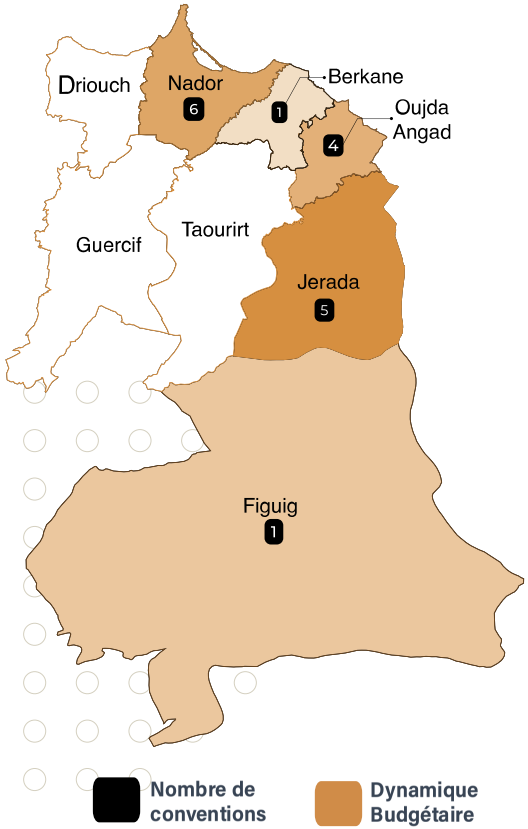
La collaboration multipartite est le mécanisme le plus fréquemment utilisé pour la mise en œuvre des projets, reflétant une approche participative. Le pilotage des projets est majoritairement assuré par des comités élargis, bien que près de 20 % des projets soient dirigés par des comités restreints, constitués uniquement des signataires des accords.

SYNTHÈSE DE LA RÉGION*

PERFORMANCES GÉNÉRALES

26	45 CONVENTIONS ÉTABLIES	13	32 CONVENTIONS ÉTABLIES HORS PDR	49	56 PARTENAIRES IMPLIQUÉS		
0,75	0,99 MM MAD DE CONTRIBUTION CONSEIL RÉGIONAL	0,84	1,22 MM MAD DE CONTRIBUTION PARTENAIRES	6	4 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% ****	28,8% ****	Emploi
40,7%	50,6%	Création et développement des entreprises
20,4%	20,6%	Promotion et valorisation du territoire

Secteurs d'activités ciblés

9,9%	1,9%	Secteur primaire
31,9%	17,9%	Secteur secondaire
29,5%	30,8%	Secteur tertiaire
28,5%	49,4%	Tout secteur confondu

AXES D'APPUI**

Phase d'appui

15,2%	23,2%	Pré-création
61,51%	62,8%	Post création et développement
3,08%	13,4%	Difficulté et déclin
20,2%	0,7%	Transverse

Services offerts

12,02%	13,6%	Appui financier
25,3%	38,2%	Soutien au démarrage
14,6%	17,7%	Soutien à la résilience
10,5%	13,6%	Développement des compétences
31,6%	14,3%	Développement d'infrastructures
5,7%	2,5%	Développement du capital humain
0,07%	0%	Appui à l'innovation

CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

Nature des bénéficiaires ciblés

21,1%	14,5%	Grandes entreprises
22,9%	19%	Petites et moyennes entreprises
24,8%	16,3%	Personnes physiques
16,1%	16%	Entités solidaires
14,9%	34,1%	Toute catégorie confondue

Groupes des bénéficiaires ciblés

88,90%	87%	Grand public
2,15%	6,3%	Femmes
7,7%	5,5%	Jeunes
1,23%	1,1%	Personnes en situation de handicap

DISPOSITIF DE PILOTAGE

Organes de pilotage

17,2%	17,1%	Piloté par les signataires uniquement
82,5%	82,4%	Piloté par les signataires et autres acteurs
0,17%	0,5%	Piloté par le conseil régional/ provincial

Mécanises de mise en oeuvre

- Collaboration multipartite à travers un portefeuille de 6,02 MM MAD 1,33 MM MAD
- Gestionnaire délégué à travers un portefeuille de 11,76 MM MAD 0,88 MM MAD
- Cahiers des charges relatifs à l'investissement, à la création d'emplois
- Cahiers des charges relatifs à l'aide aux coopératives
- Cahiers des charges relatifs à l'aide aux TPME et auto-entrepreneurs

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

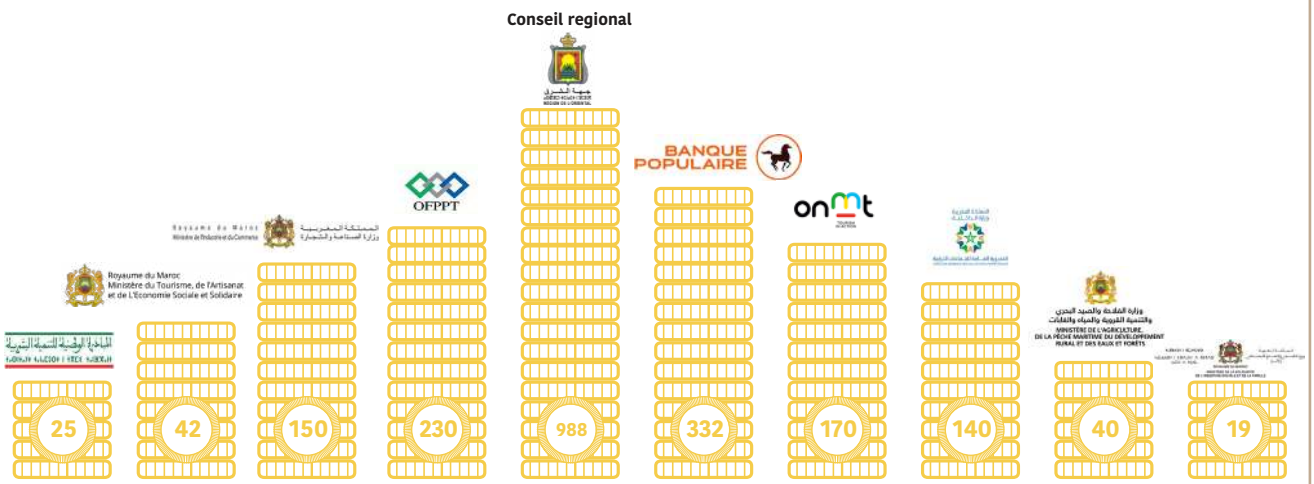
Une participation diverse à renforcer pour une meilleure harmonisation des contributions

La région se distingue par la présence de 76 acteurs impliqués dans les projets d'appui aux entreprises, un chiffre supérieur à la moyenne nationale de 49. Toutefois, une analyse plus fine de la répartition des acteurs par type montre une sous-représentation notable de certains groupes. Par exemple, les acteurs de la société civile (3%) et académiques (1%) sont bien en dessous de la moyenne nationale (respectivement 10% et 2%). En revanche, les collectivités territoriales, représentant 36% des acteurs impliqués, dépassent la moyenne nationale de 25%, soulignant leur rôle prépondérant dans les projets régionaux.

En termes de contributions financières, le Conseil Régional reste l'acteur central avec une contribution de 998 millions de dirhams, soit la majeure partie des financements. Ce soutien est suivi de près par celui de la Banque Populaire (BP), avec 332 millions de dirhams, et de l'OFPPT, qui investit 230 millions de dirhams dans des projets axés sur la formation professionnelle. D'autres contributions significatives proviennent de l'ONMT (170 millions de dirhams), du MIC (150 millions de dirhams) et de la DGCT (140 millions de dirhams), ce qui souligne une implication financière importante dans le développement des entreprises dans la région.

En ce qui concerne les contributions non financières, un point fort de la région réside dans la forte contribution des acteurs en phase préprojet, avec 45% des acteurs impliqués contre une moyenne nationale de 29%. Cela démontre une implication précoce des partenaires dans la conception des projets et la mobilisation. La phase projet bénéficie, comme dans la plupart des régions, de la participation de la grande majorité des acteurs impliqués.

Répartition des partenaires par contribution financière

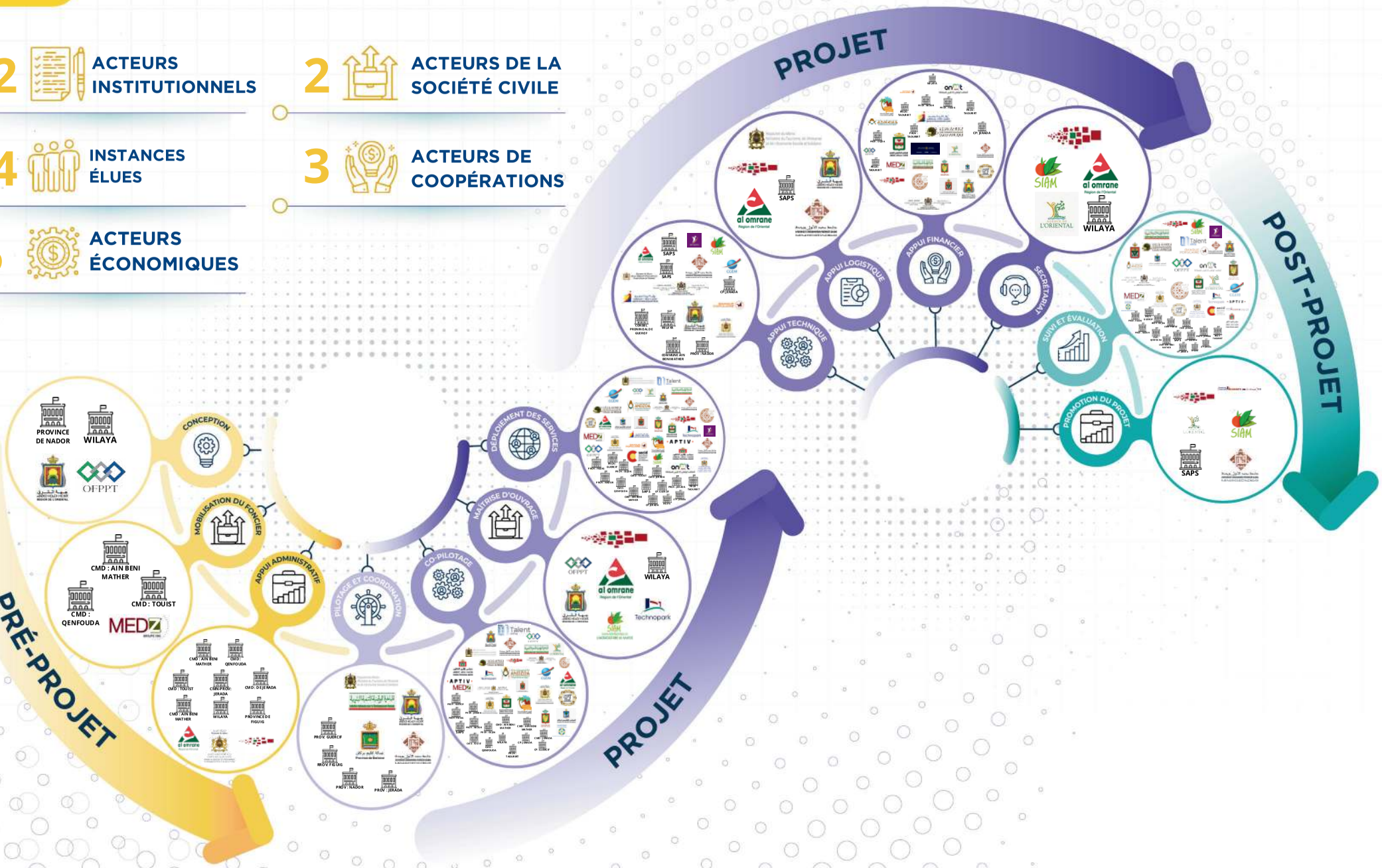


Contribution financière en MDH

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :

56 ACTEURS IMPLIQUÉS

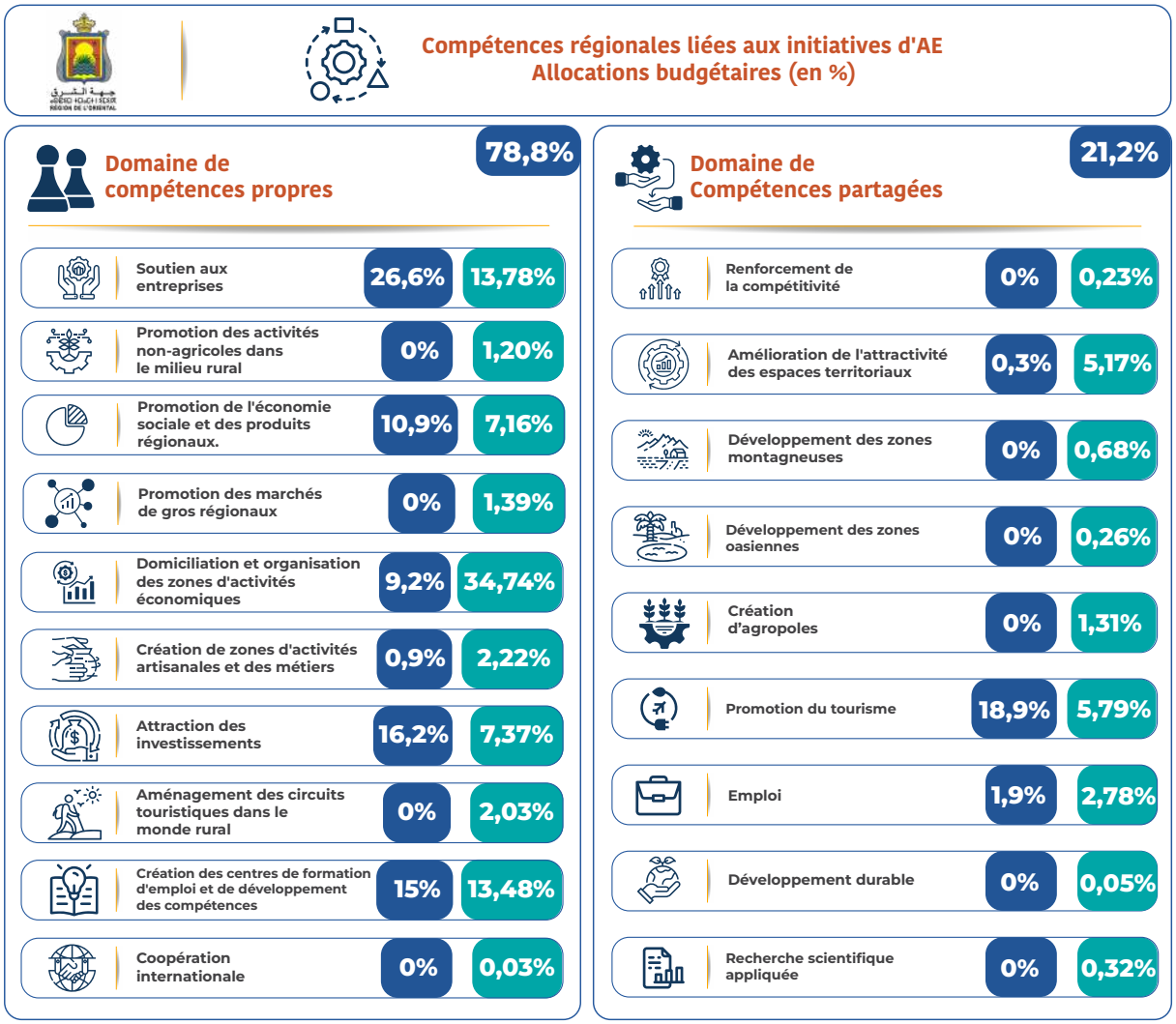
- **32** ACTEURS INSTITUTIONNELS
- **2** ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE
- **14** INSTANCES ÉLUES
- **3** ACTEURS DE COOPÉRATIONS
- **5** ACTEURS ÉCONOMIQUES



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

Les efforts d'appui se concentrent principalement sur des actions relevant des compétences propres, notamment la compétence «soutien aux entreprises». Des investissements significatifs sont également réalisés dans l'attraction des investissements et la formation professionnelle, renforçant les infrastructures économiques et les compétences locales.

Cependant, certaines compétences propres, telles que l'aménagement des circuits touristiques et la promotion des activités artisanales, ainsi que plusieurs compétences partagées, comme l'amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux et le développement durable, ne sont pas pleinement exploitées.



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

2.4. Analyse de l'expérience régionale

2.4.1. PERTINENCE DES INITIATIVES

La région de l'Oriental montre des faiblesses en termes d'alignement stratégique, avec seulement 25 % des projets inscrits dans le Plan de Développement Régional, bien en deçà de la moyenne nationale de 55 %. Ce qui reflète une intégration restreinte des projets d'appui aux entreprises dans la stratégie régionale globale. De plus, un écart moyen de 26 % entre les allocations prévues aux différents champs d'intervention et les allocations contractualisées montre une cohérence limitée dans la répartition des ressources, ce qui affecte l'impact stratégique des initiatives.

En revanche, la cohérence sectorielle est satisfaisante, avec un écart de seulement 9 % entre les allocations budgétaires prévues dans le PDR et celles effectivement réalisées dans les conventions. Cela démontre que les priorités sectorielles sont globalement respectées.

L'inclusivité des projets dans la région de l'Oriental montre des limites importantes. Seulement 22 % du budget est alloué aux projets provinciaux, contre une moyenne nationale de 31 %. De plus, aucun projet n'est dédié spécifiquement aux zones rurales. Toutefois, des efforts sont visibles pour soutenir les femmes, qui représentent 6 % du budget des projets, surpassant la moyenne nationale de 2 %. Le poids budgétaire des projets destinés spécifiquement aux jeunes entrepreneurs reste légèrement en deçà de la moyenne nationale.

En ce qui concerne la qualité des conventions, la région de l'Oriental se positionne légèrement au-dessus de la moyenne nationale avec 78 % des conventions présentant des objectifs clairs, facilitant ainsi le suivi des actions. Cependant, la précision de la répartition budgétaire pourrait être améliorée pour optimiser l'efficacité des projets. La clarté des actions et la spécification des mécanismes de pilotage sont également modérées indiquant des marges de progression dans l'exécution et la gestion des projets. Enfin, seulement 35 % des projets disposent de cahiers des charges bien définis, ce qui est inférieur à la moyenne nationale de 58 %. Ce niveau de formalisation des projets peut nuire à la pertinence du mode opérationnel de l'AE.

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)	25%	55%
Cohérence sectorielle (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires)	9%	14,7%
Cohérence des champs d'intervention (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (emploi, entreprenariat, promotion du territoire))	26%	27,8%
Cohérence des axes d'appui (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (financement, infrastructure, accompagnement...))	15%	12,8%
Pertinence de ciblage		
Equité territoriale (Poids budgétaire des projets provinciaux)	22%	31%
Equité spatiale (Poids budgétaire des projets dédiés aux zones rurales)	0%	10%
Inclusion des jeunes (Poids budgétaire des projets dédiés aux jeunes)	6%	8%
Inclusion des femmes (Poids budgétaire des projets dédiés aux femmes)	6%	2%
Pertinence du mode opérationnel		
Cadrage de l'impact (Part des conventions avec des objectifs clairs)	78%	75%
Cadrage des interventions (Part des projets avec une planification claire)	58%	55%
Cadrage budgétaire (Part des projets avec répartition budgétaire détaillée)	49%	40%
Cadrage d'opérationnalisation (Poids budgétaire des projets bénéficiant des cahiers des charges)	35%	58%

2.4.2. EFFICACITÉ DES EFFORTS DÉPLOYÉS

La région présente un taux de réalisation des projets relativement faible, avec 6 % du budget investi, comparé à la moyenne nationale de 15 %. De plus, la durée moyenne d'achèvement des projets est relativement longue ce qui montre des retards dans l'exécution des projets.

Cependant, en termes de continuité d'appui, la région affiche une répartition relativement homogène des investissements selon les phases d'intervention pré et post création, ce qui reflète une continuité des efforts d'appui tout au long du cycle entrepreneurial. Le pourcentage d'investissements alloués aux services d'accompagnement et de développement des compétences surpasse légèrement la moyenne nationale ce qui confirme la continuité mentionnée.

D'une autre part, une forte concentration sur l'appui direct est constatée. Cela risque de réduire la diversité des soutiens proposés. La densité d'appui est également inférieure à la moyenne, avec un ratio d'investissement de 49 MDH par initiative contre 62 MDH au niveau national, ce qui indique un besoin d'améliorer l'équilibre entre la quantité et la profondeur des initiatives.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Achèvement des projets		
Poids budgétaire des projets achevés	6%	15%
Durée moyenne d'achèvement des projet (en nombre d'années)	2,8%	1,7
Continuité d'appui		
Couverture des phases pré et post création (indice de dispersion de la répartition des allocations par phase)	0,14	0,27
Poids budgétaire des services d'accompagnement et de renforcement des capacités	31%	25%
Densité et étendue d'appui		
Ratio d'investissement par initiative (en MDH)	49,1	62
Couverture des types d'entreprises (indice de dispersion de la répartition des allocations par type)	0,09	0,09

2.4.3. DURABILITÉ DU PROCESSUS

Un usage limité des mécanismes institutionnels

La proportion de projets d'appui aux entreprises pilotés par l'AREP et les SDR est en dessous de la moyenne nationale, montrant un recours limité à ces mécanismes. Ce qui impacte négativement l'appropriation de l'exécution des projets et l'institutionnalisation du processus d'appui. De plus, la part des projets pilotés par des prestataires locaux est de 39 %, en dessous de la moyenne nationale de 52 %. Cela montre un manque de recours aux mécanismes institutionnels pour garantir la pérennité des initiatives.

En ce qui concerne les fonds régionaux, la région mobilise ce mécanisme d'une façon limitée selon les données fournies, ce qui est en dessous de la moyenne nationale. Un ensemble d'initiatives est en cours de mise en place, notamment :

• La recapitalisation et une nouvelle gouvernance (gestionnaire indépendant) du fonds d'investissement qui a souffert de problèmes d'efficacité dans le passé.

• La mise en place des cahiers des charges spécifiques relatifs à l'investissement, à la création d'emplois, à l'aide aux coopératives et à l'aide aux TPME et auto-entrepreneurs

Concernant la dynamique partenariale en tant que levier de durabilité, la région contribue financièrement à hauteur de 41% aux projets relevant de ses compétences propres, indiquant une dépendance aux partenaires (59%). Un recentrage sur ces compétences pourrait améliorer leur appropriation. Par ailleurs, la contribution aux projets de compétences partagées est significative, facilitant la collaboration avec les partenaires et garantissant la durabilité des initiatives. Cependant, le secteur privé reste insuffisamment impliqué, représentant un potentiel non exploité pour renforcer l'impact des projets régionaux.

Enfin, des progrès sont à faire en termes de capitalisation des expériences. Bien que 62% des projets prévoient une évaluation post-projet, la tenue des ateliers de réflexion et de capitalisation reste très marginale. Cela reflète un besoin d'institutionnaliser des mécanismes structurés pour tirer les enseignements des initiatives passées et améliorer les pratiques futures.

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	39%	52%
Poids des fonds régionaux	0%	16%
Dynamique partenariale		
Contribution financière des partenaires aux compétences propres	41%	46%
Contribution financière des partenaires aux compétences partagée	57%	47%
Mécanismes de capitalisation		
Part des projets bénéficiant de l'évaluation post projet	62%	75%
Projet bénéficiant des ateliers de capitalisation	2%	5%

2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

Actions multiples et soutien continu pour le développement entrepreneurial

La région de l'Oriental se distingue par une multitude d'initiatives entrepreneuriales et un appui constant aux entreprises, avec plusieurs acquis majeurs :

01 Un alignement sectoriel solide avec le PDR et une inclusion genre importante :

Bien que la part des projets inscrits dans le PDR soit modeste, le ciblage sectoriel est cohérent avec les choix ce dernier. La région se distingue également par une attention particulière accordée à l'inclusion des femmes, favorisant ainsi l'égalité des chances et contribuant à un développement inclusif.

02 Une planification et une gouvernance renforcées :

la région se distingue par une planification rigoureuse des résultats dans les conventions des projets et une nouvelle gouvernance du Fond régional d'investissement pour améliorer la gestion des ressources.

03 Une couverture satisfaisante des phases d'intervention :

grâce à un accompagnement entrepreneurial continu, les entreprises cibles bénéficient d'un soutien à toutes les étapes, de leur lancement au développement de leurs compétences, renforçant la solidité de l'écosystème local.

04 Une répartition adéquate des ressources :

la répartition des ressources est bien équilibrée entre les types d'entreprises, et l'équilibre entre investissement financier et nombre d'initiatives assure une utilisation optimale des fonds régionaux.

05 Une contribution significative aux compétences partagées :

avec une participation à hauteur de 57% dans les compétences partagées, le Conseil régional démontre un engagement fort envers la collaboration interinstitutionnelle et le développement économique de la région.

Des axes d'amélioration pour un impact accu

Des opportunités d'amélioration subsistent pour maximiser l'impact des actions menées et renforcer l'efficacité du soutien aux entreprises :

01 Une intégration des efforts et une mobilisation des acteurs économiques limitées :

les projets d'AE sont insuffisamment intégrés dans le PDR, et la mobilisation du secteur privé reste limitée, ce qui restreint les opportunités de développement dans ces domaines.

02 Un soutien à renforcer pour les zones rurales et les jeunes :

bien que certaines zones bénéficient déjà d'un accompagnement, le soutien aux territoires ruraux et aux jeunes est encore mitigé. Il est crucial d'accorder une attention accrue à ces groupes pour un développement plus inclusif.

03 Des lenteurs dans l'exécution des projets avec recours limité à la digitalisation :

seulement 6% des budgets des projets sont entièrement exécutés, et les démarrages de projets sont souvent lents. Cela affecte l'impact global de ces initiatives. D'une autre part, un besoin d'intensifier le recours à la digitalisation dans la gestion des projets est fortement constaté.

04 Un accompagnement personnalisé à intensifier :

le recours Sociétés de Développement Régional (SDR), à l'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP) et aux prestataires locaux reste faible. Leur activation plus systématique pourrait institutionnaliser et pérenniser les projets.

05 Une dépendance aux partenaires dans les compétences propres :

Presque 60% de financement des projets des compétences propres proviennent des partenaires, l'augmentation de la contribution de la région dans ce domaine est recommandée pour renforcer l'appropriation des compétences spécifiques.



Portail national des collectivités territoriales

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