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
SOUSS -MASSA

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

Collection Etudes

Royaume du Maroc
RÉGION SOUSS MASSA

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

SOUSS -MASSA

PROJET

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

Royaume du Maroc
RÉGION SOUSS MASSA

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 Drâa-Tafilalet
- 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 : 2025MO4180
ISBN : 978-9920-8558-9-1
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

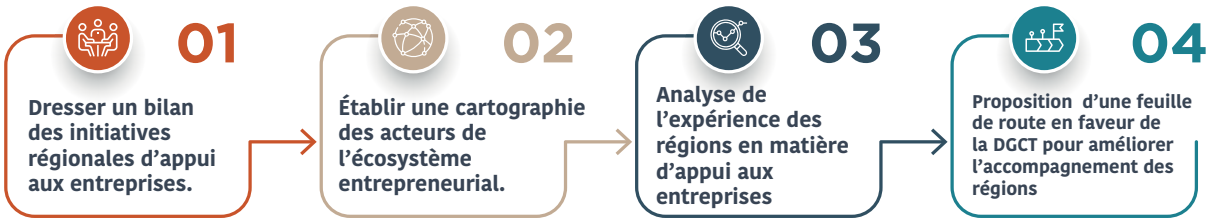
Avant-propos

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**

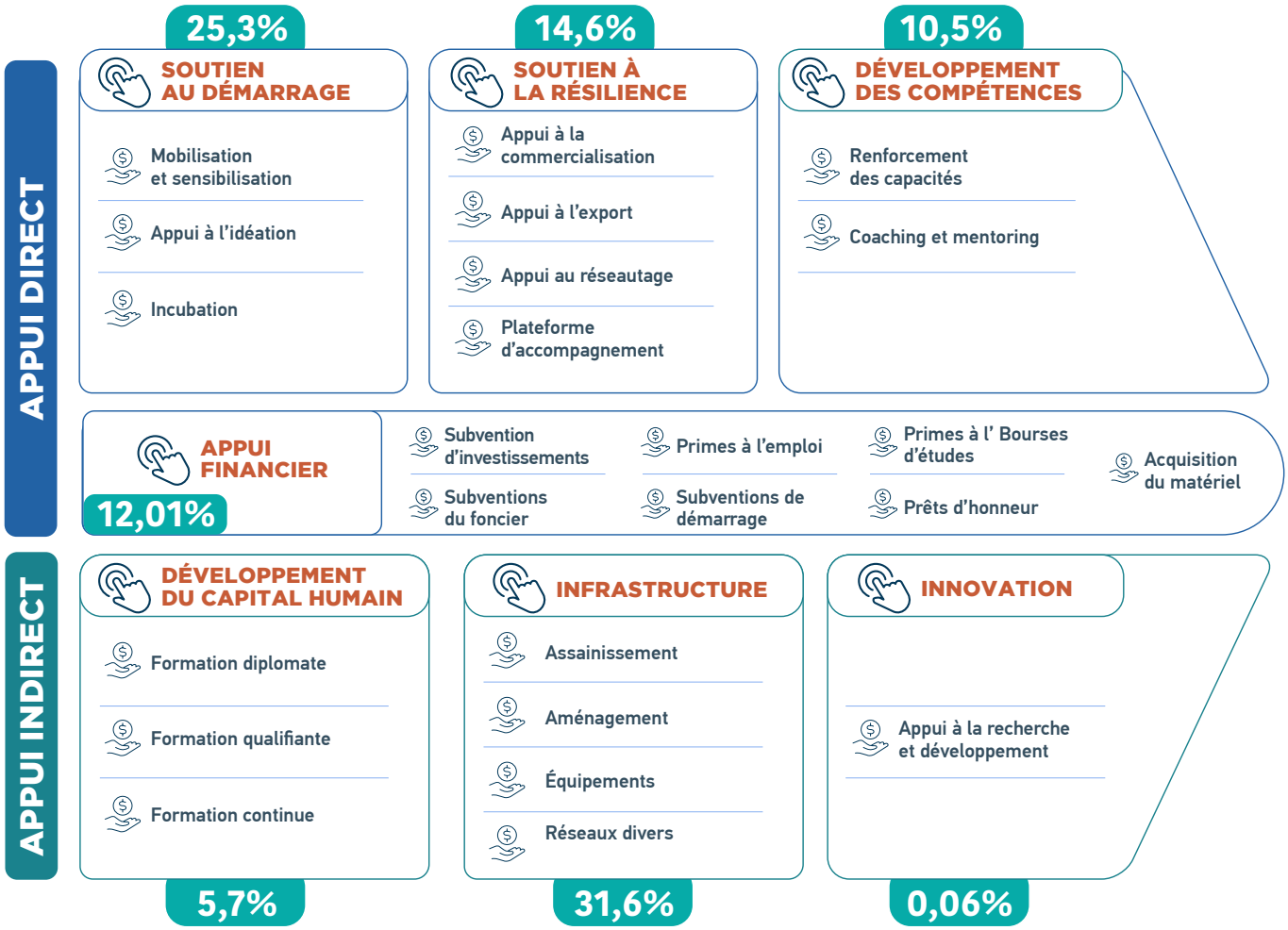
Mécanises de mise en oeuvre

- **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.



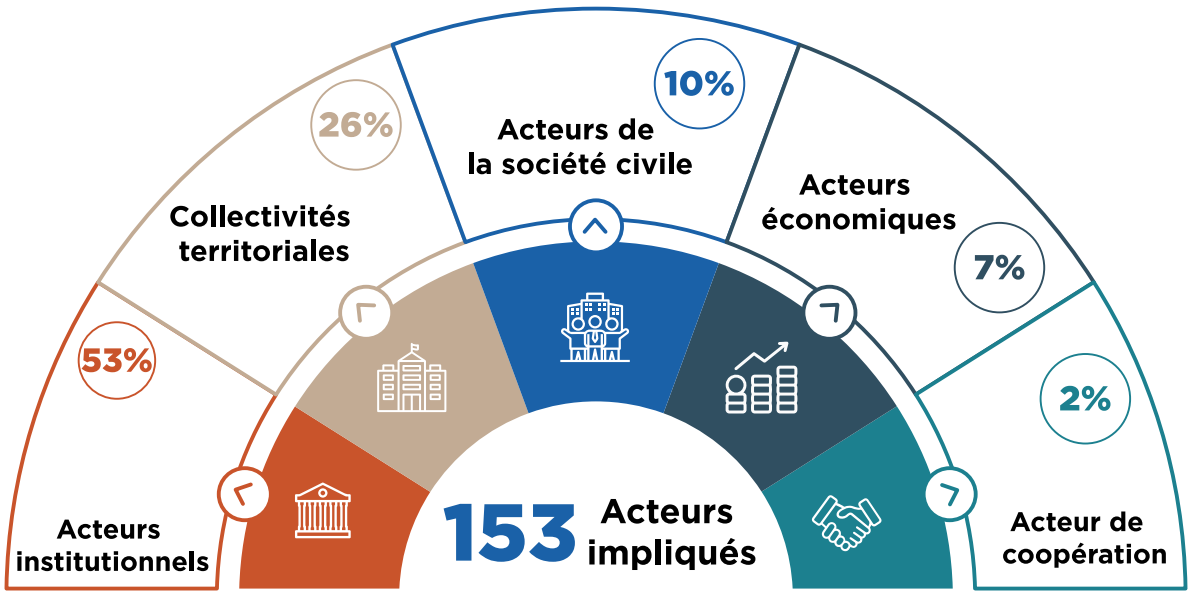
*Répartition moyenne du budget en %

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

Une dynamique remarquable d'appui aux entreprises avec équilibre notable entre emploi, entrepreneuriat et promotion du territoire

Depuis 2015, la région Souss-Massa a initié 32 projets d'appui aux entreprises, un chiffre supérieur à la moyenne nationale de 26. Le budget total s'élève à 1,46 milliard de dirhams (aux alentours de la tendance nationale), avec une contribution du Conseil régional de 40% (0,58 MM MAD) et une participation des partenaires à hauteur de 60 %. La région se distingue par un équilibre entre l'appui à l'emploi, à l'entrepreneuriat, et la promotion du territoire, traduisant une approche globale du développement régional.

Les projets régionaux se concentrent principalement sur le secteur tertiaire, suivi du secteur secondaire, tandis que le secteur primaire reste en troisième position. L'appui est dominé par le soutien au démarrage des entreprises (29 % des investissements), suivi de près par le développement des infrastructures (27 %). En termes de phases d'intervention priorisée, l'accent est mis sur la phase post-création des entreprises, notamment leur développement et accélération.

En ce qui concerne les bénéficiaires cibles, les grandes entreprises sont priorisées, suivies par les TPE, PME et startups, reflétant une volonté d'encourager à la fois les grands acteurs économiques et les petites structures.

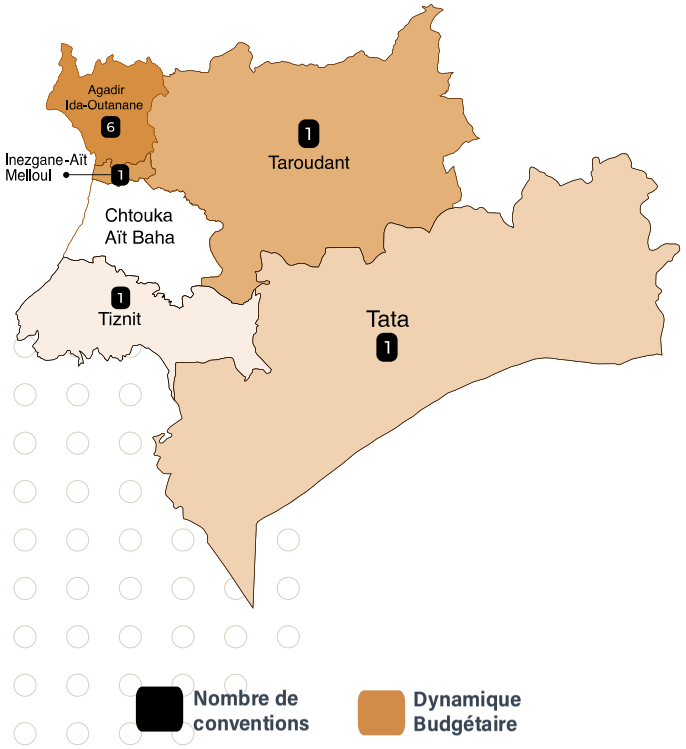
La mise en œuvre des projets repose majoritairement sur des prestataires externes, garantissant une exécution efficace. Le grand public reste le groupe cible prioritaire des initiatives, tandis que la gouvernance de la grande majorité des projets est confiée à des comités élargis incluant les signataires des conventions des projets en question et tout autre acteur concerné.

SYNTHÈSE DE LA RÉGION*

PERFORMANCES GÉNÉRALES

26	32 CONVENTIONS ÉTABLIES	13	25 CONVENTIONS ÉTABLIES HORS PDR	49	60 PARTENAIRES IMPLIQUÉS		
0,75	0,58 MM MAD DE CONTRIBUTION CONSEIL RÉGIONAL	0,84	0,88 MM MAD DE CONTRIBUTION PARTENAIRES	6	6 CONVENTIONS RÉALISÉES		

DYNAMIQUE PROVINCIALE***



*** L'analyse de la dynamique provinciale est basée sur les conventions dédiées aux provinces (11/24)

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

CHOIX STRATÉGIQUES**

Champs d'intervention

38,8% ****	36,3%	Emploi
40,7%	39,8%	Création et développement des entreprises
20,4%	23,9%	Promotion et valorisation du territoire

Secteurs d'activités ciblés

9,9%	7,4%	Secteur primaire
31,9%	32,9%	Secteur secondaire
29,5%	56,2%	Secteur tertiaire
28,5%	3,5%	Tout secteur confondu

AXES D'APPUI**

Phase d'appui

15,2%	7,4%	Pré-création
61,5%	89,3%	Post création et développement
3,08%	2,7%	Difficulté et déclin
20,2%	0,5%	Transverse

Services offerts

12,02%	10,6%	Appui financier
25,3%	40,1%	Soutien au démarrage
14,6%	6,6%	Soutien à la résilience
10,5%	7,3%	Développement des compétences
31,6%	26,8%	Développement d'infrastructures
5,7%	8,2%	Développement du capital humain
0,07%	0,4%	Appui à l'innovation

CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

Nature des bénéficiaires ciblés

21,1%	47,6%	Grandes entreprises
22,9%	31,9%	Petites et moyennes entreprises
24,8%	14,4%	Personnes physiques
16,1%	4,7%	Entités solidaires
14,9%	1,4%	Toute catégorie confondue

Groupes des bénéficiaires ciblés

88,90%	88,8%	Grand public
2,15%	1,7%	Femmes
7,7%	8,5%	Jeunes
1,23%	1%	Personnes en situation de handicap

DISPOSITIF DE PILOTAGE

Organes de pilotage

17,2%	2,2%	Piloté par les signataires uniquement
82,5%	97,8%	Piloté par les signataires et autres acteurs
0,17%	0%	Piloté par le conseil régional/ provincial

Mécanises de mise en oeuvre

- Collaboration multipartite à travers un portefeuille de 6,02 MM MAD 0,31 MM MAD
- Gestionnaire délégué à travers un portefeuille de 11,76 MM MAD 1,04 MM MAD
- SDR à travers un portefeuille de 0,75 MM MAD 0,11 MM MAD
- Cahier des charges pour soutenir l'investissement et l'emploi
- Mécanisme d'appui à la TPME touristique

À travers un portefeuille de 3,37 MM MAD 100 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

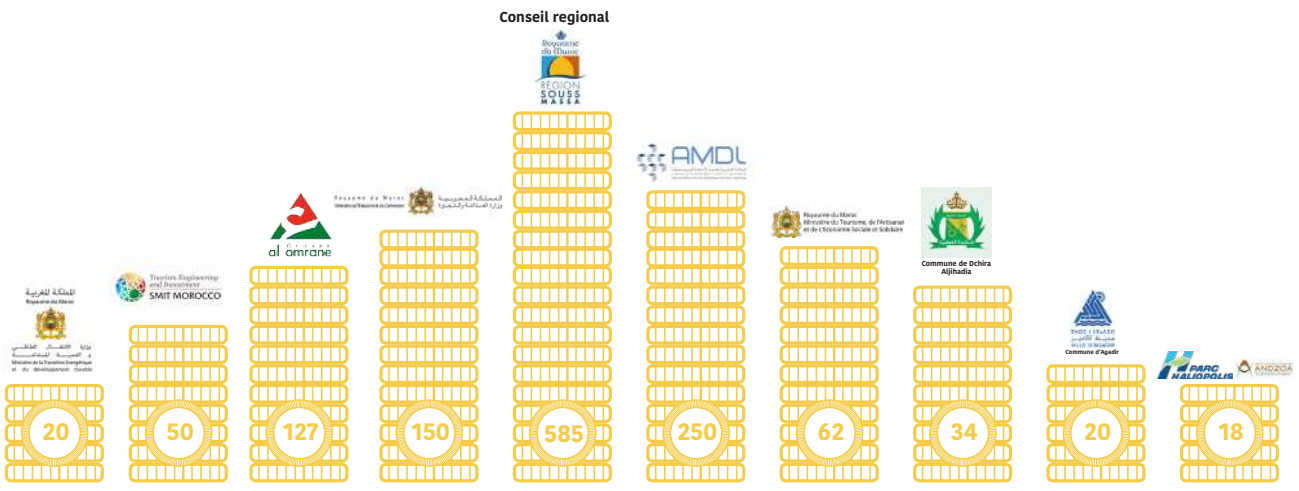
Une participation forte des acteurs institutionnels et économiques, mais une implication limitée des collectivités territoriales

La région Souss-Massa se distingue par une implication notable des acteurs économiques (12%) et institutionnels (60%), des proportions nettement supérieures à la moyenne nationale. En revanche, la participation des collectivités territoriales reste faible, avec seulement 12% d'implication contre une moyenne nationale de 25%.

Financièrement, le Conseil Régional est le principal contributeur financier avec 585 millions de dirhams, suivi de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique (AMDL) avec 250 millions de dirhams et du ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) avec 150 millions de dirhams. Parmi les autres acteurs clés figurent la Société AL OMRANE (127 millions de dirhams) et la SMIT (50 millions de dirhams), renforçant la diversité des financements dans la région.

La région affiche également une forte mobilisation en phase préprojet, avec 37% des acteurs impliqués indiquant une bonne anticipation des projets. En phase mise en œuvre des projets (pilotage et copilotage, déploiement de services, maitrise d'ouvrage...), 92% des acteurs sont impliqués, ce qui est en ligne avec la moyenne nationale.

Répartition des partenaires par contribution financière



Contribution financière en MDH

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :

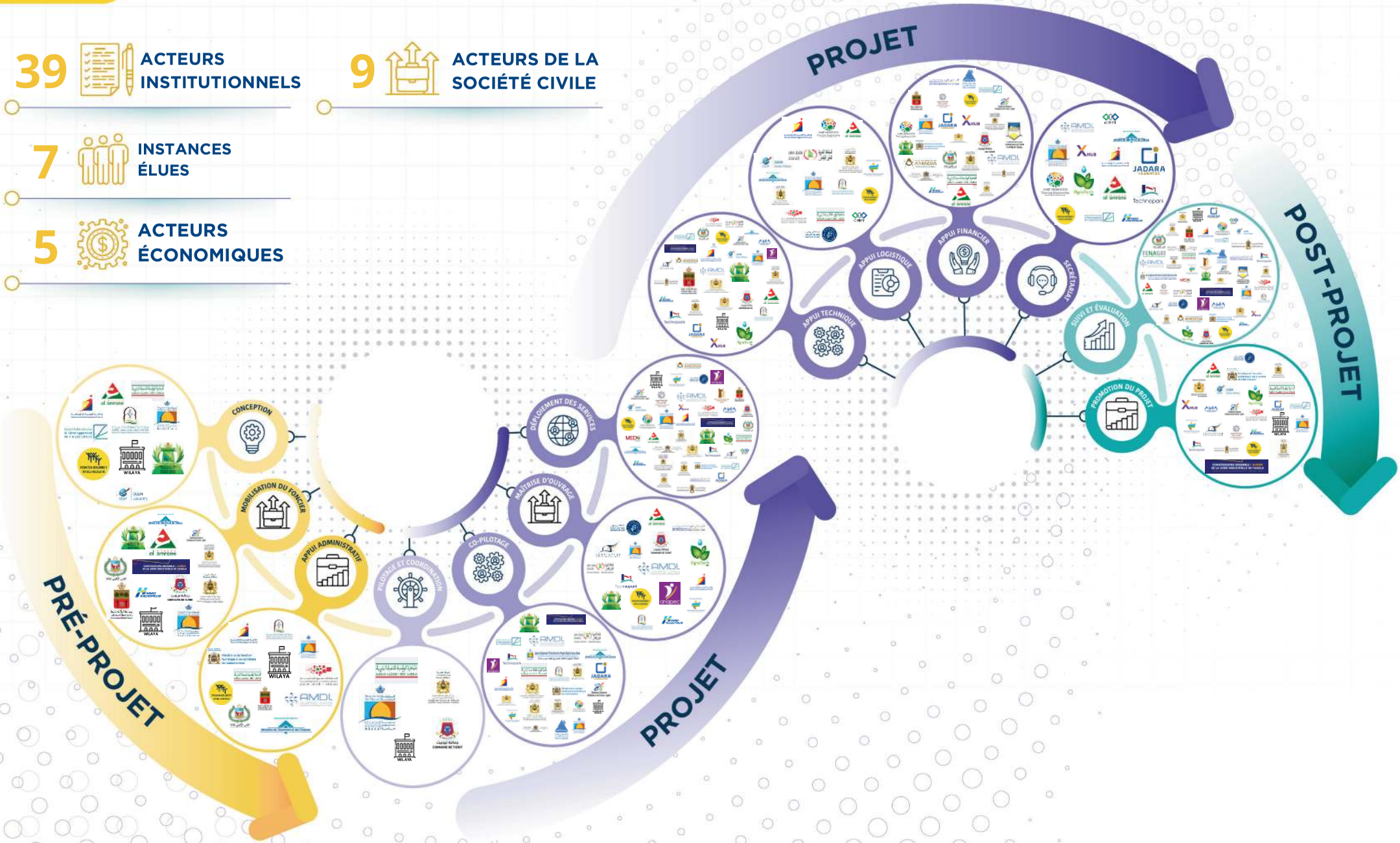
60 ACTEURS IMPLIQUÉS

39 ACTEURS INSTITUTIONNELS

9 ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

7 INSTANCES ÉLUES

5 ACTEURS ÉCONOMIQUES



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

La mise en place des actions d'appui aux entreprises s'inscrit principalement dans le cadre des compétences propres. Des compétences partagées sont également mobilisées dans ce cadre. La compétence «domiciliation des zones d'activités économiques» est priorisée largement. De plus, des investissements importants dans la compétence «soutien aux entreprises» et « promotion du tourisme » témoignant d'une volonté de dynamiser l'économie et le secteur touristique. On constate également une reconnaissance de l'importance de la recherche scientifique appliquée pour le développement régional. Des efforts supplémentaires pourraient être nécessaires dans la formation et l'emploi, étant donné les allocations relativement modestes dans ces domaines.

D'un autre côté, des compétences propres sont sous-exploitées, parmi lesquelles on compte l'aménagement des circuits touristiques dans le monde rural, la promotion des marchés de gros régionaux et la création de zones d'activités artisanales et des métiers. De plus, des compétences partagées comme l'amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux, la création d'agropoles, le développement des zones montagneuses et le renforcement de la compétitivité restent également sous-exploitées selon les données fournies.



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

2.4. Analyse de l'expérience régionale

2.4.1. PERTINENCE DES INITIATIVES

Pertinence des initiatives : Un alignement stratégique à renforcer avec une attention aux zones rurales

La région de Souss-Massa montre une part des projets inscrits dans le Plan de Développement Régional qui ne dépasse pas 30 %, indiquant une intégration inférieure à la performance nationale qui est de 55%. En effet une part importante des projets sont inscrits dans d'autres stratégies.

L'orientation sectorielle et les axes de soutien des projets d'appui aux entreprises sont modérément alignés avec le PDR. Des écarts, allant de 12 à 38 points de pourcentage, existent entre les allocations budgétaires prévues dans le PDR et les allocations concrétisées dans les conventions des projets selon les champs d'intervention (emploi, entreprenariat, attractivité), les secteurs (primaire, secondaire, tertiaires) et les axes d'appui (financement, infrastructure, formation, innovation...)

Un point fort notable de la région est l'attention particulière portée aux zones rurales et aux provinces, avec respectivement 22 % et 62 % des budgets alloués, bien au-dessus des moyennes nationales. Le ciblage des jeunes et des femmes est en ligne avec la tendance nationale. Toutefois, il est important de noter que la moyenne nationale elle-même est déjà basse, ce qui indique qu'il reste des efforts à faire pour renforcer l'inclusion de ces groupes spécifiques dans les projets d'appui aux entreprises.

Sur le plan opérationnel, les conventions établies dans la région montrent une forte clarté des objectifs et des actions avec une bonne spécification des mécanismes de pilotage, ce qui dépasse la performance moyenne au niveau national en rapport avec ces aspects et favorise une planification et exécution plus rigoureuses des projets.

INDICATEURS DE LA PERTINENCE DE L'EXPÉRIENCE D'APPUI

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Cohérence stratégique entre PDR et conventions		
Cohérence de planification (Poids budgétaire des projets inscrits dans le PDR)	30%	55%
Cohérence sectorielle (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires)	12%	14,7%
Cohérence des champs d'intervention (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (emploi, entreprenariat, promotion du territoire))	38%	27,8%
Cohérence des axes d'appui (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires (financement, infrastructure, accompagnement...))	16%	12,8%
Pertinence de ciblage		
Equité territoriale (Poids budgétaire des projets provinciaux)	62%	31%
Equité spatiale (Poids budgétaire des projets dédiés aux zones rurales)	22%	10%
Inclusion des jeunes (Poids budgétaire des projets dédiés aux jeunes)	9%	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)	90%	75%
Cadrage des interventions (Part des projets avec une planification claire)	72%	55%
Cadrage budgétaire (Part des projets avec répartition budgétaire détaillée)	37%	40%
Cadrage d'opérationnalisation (Poids budgétaire des projets bénéficiant des cahiers des charges)	70%	58%

2.4.2. EFFICACITÉ DES EFFORTS DÉPLOYÉS

Des réalisations abouties et relativement rapides avec des défis en continuité et diversité d'appui

La région affiche une proportion de projets achevés bien au-dessus de la moyenne nationale (29% des investissements sont menés à termes), reflétant une capacité à mener à bien les projets d'appui aux entreprises. La durée moyenne d'achèvement des projets est également meilleure que la moyenne nationale, ce qui démontre une réactivité efficace face aux besoins des entreprises.

Cependant, la continuité de l'appui montre des limites, avec une couverture insuffisante des phases du cycle entrepreneurial pré et post création. La présence limitée des services d'accompagnement et de renforcement des capacités des entreprises (14 %) indiquent un besoin de renforcer ces aspects pour assurer un soutien plus complet aux entreprises. La densité d'appui, mesurée par le ratio d'investissement par initiative de 46 MDH, est relativement adéquat mais perfectible, suggérant un niveau d'équilibre important entre la quantité et la qualité de l'appui avec l'existence des marges d'amélioration là-dessus.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Achèvement des projets		
Poids budgétaire des projets achevés	29%	15%
Durée moyenne d'achèvement des projet (en nombre d'années)	1,3%	1,7
Continuité d'appui		
Couverture des phases pré et post création (indice de dispersion de la répartition des allocations par phase)	0,32	0,27
Poids budgétaire des services d'accompagnement et de renforcement des capacités	14%	25%
Densité et étendue d'appui		
Ratio d'investissement par initiative (en MDH)	45,6	62,2
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

Une bonne mobilisation prometteuse des mécanismes institutionnels de la région avec besoin de renforcer le rôle du conseil régional dans la dynamique partenariale

En termes de durabilité, la région utilise de manière notable les Sociétés de Développement Régional (SDR) pour le pilotage des projets, montrant une bonne mobilisation institutionnelle. Cependant, l'utilisation de l'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP) est très restreinte dans ce cadre, ce qui pourrait limiter l'institutionnalisation et la durabilité des initiatives à long terme.

La région Souss-Massa utilise de manière modérée les Fonds régionaux pour fédérer et intégrer ses efforts d'appui aux entreprises. Le niveau de performance dans ce cadre est proche de la moyenne nationale, ce qui témoigne d'une capacité solide à mobiliser les ressources locales afin de soutenir la complémentarité et la convergence des initiatives.

L'exemple du programme régional intégré d'appui aux TPE/PME (ABRID) illustre parfaitement cette approche. Ce programme offre une gamme diversifiée et complémentaire de services, structurée autour de trois packs spécifiques : animation, incubation et accélération. À travers des manifestations de sensibilisation, l'accompagnement de plus de 500 entreprises émergentes, et la création de mécanismes régionaux de coordination, la région soutient efficacement l'entrepreneuriat. En mettant l'accent sur la formation, le coaching et les subventions d'investissement, le programme renforce les capacités des porteurs de projets, des autoentrepreneurs et des petites entreprises.

Concernant la dynamique partenariale, l'analyse montre un besoin d'accroître l'autonomie régionale et de renforcer la maîtrise des projets. Actuellement, cette contribution financière du conseil régional dans les projets relevant des compétences propres est limitée à 41 %, ce qui reflète une dépendance relative vis-à-vis des partenaires. L'augmentation de cette participation permettra d'orienter les initiatives selon les priorités locales, et consolider le rôle du conseil régional dans la dynamique partenariale.

En termes de capitalisation, la région affiche des pratiques d'évaluation post-projet satisfaisantes, mais la tenue d'ateliers de capitalisation et de réflexion bien qu'estimée par les acteurs consultés, reste relativement faible, ce genre d'ateliers complète les actions d'évaluation et implique un potentiel important d'apprentissage organisationnel et de continuité des bonnes pratiques.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Utilisation des mécanismes propres d'opérationnalisation		
Poids budgétaire des projets pilotés par SDR	8%	7%
Poids budgétaire des projets pilotés par AREP	0%	3%
Poids budgétaire des projets délégués aux prestataires locaux	71%	52%
Poids des fonds régionaux	7%	16%
Dynamique partenariale		
Contribution financière des partenaires aux compétences propres	41%	46%
Contribution financière des partenaires aux compétences partagée	37%	47%
Mécanismes de capitalisation		
Part des projets bénéficiant de l'évaluation post projet	81%	75%
Projet bénéficiant des ateliers de capitalisation	0%	5%

2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

Acquis : Une dynamique d'appui structurée et des réalisations importantes

01

Une dynamique d'appui aux entreprises avec un équilibre sectoriel :

La région se distingue par un équilibre entre les domaines de l'emploi, de l'entrepreneuriat et de la promotion du territoire, traduisant une approche globale et équilibrée du développement régional.

02

Taux de réalisation des projets supérieur à la moyenne :

La région montre une capacité à mener à terme ses projets d'appui aux entreprises plus rapidement que la moyenne nationale, ce qui témoigne d'une efficacité dans l'exécution des initiatives.

03

Bonne mobilisation des Sociétés de Développement Régional :

La région fait un usage notable des SDR pour la gestion des projets, renforçant ainsi la gouvernance locale et la durabilité institutionnelle.

04

Attention particulière aux zones rurales et aux provinces :

Une part importante du budget est allouée aux zones rurales et aux provinces, bien au-dessus des moyennes nationales, montrant une forte volonté d'intégration territoriale.

05

Clarté et structuration des conventions :

Les projets dans la région bénéficient d'une bonne spécification des objectifs et des actions, ainsi que de mécanismes de pilotage clairs, ce qui favorise une exécution plus rigoureuse des initiatives.

06

Participation forte des acteurs économiques et institutionnels :

La région montre une implication solide des acteurs institutionnels et économiques, dépassant largement la moyenne nationale, ce qui contribue à la diversité et à la robustesse du financement des projets.

Points de vigilance : Des défis à relever en matière de continuité et de diversité de l'appui

01

Intégration des projets d'appui dans le PDR à améliorer :

Moins d'un tiers des projets sont inscrits dans le PDR, ce qui risque d'affaiblir la cohérence entre la planification stratégique régionale et les projets d'appui aux entreprises.

02

Continuité de l'appui à renforcer :

La région montre des lacunes dans la couverture des différentes phases du cycle entrepreneurial, notamment en matière de services d'accompagnement et de renforcement des capacités en faveur des entreprises créées.

03

Diversité d'appui modérée :

L'appui aux entreprises se concentre principalement sur certains aspects (financement, soutien au démarrage, infrastructure), avec une sous-représentation d'autres types, comme le développement du capital humain et le renforcement des capacités, ce qui limite la portée globale des initiatives.

04

Utilisation restreinte de l'AREP :

L'Agence Régionale d'Exécution des Projets (AREP) est sous-utilisée, ce qui réduit la capacité de la région à institutionnaliser et à pérenniser davantage ses projets d'appui aux entreprises.

05

Participation limitée des collectivités territoriales :

Bien que la région mobilise efficacement les acteurs institutionnels et économiques, la participation des collectivités territoriales reste en deçà de la moyenne nationale, ce qui pourrait limiter la prise en compte des besoins locaux des communes.

06

Besoin de renforcement du rôle du Conseil régional dans la dynamique partenariale :

La participation financière et non financière du Conseil régional bien que modéré garde un potentiel d'être intensifié pour mieux orienter les projets en fonction des priorités locales et consolider sa position dans la coordination avec les partenaires. Cela permettrait une meilleure harmonisation des efforts et une plus grande cohérence stratégique dans l'atteinte des objectifs régionaux.



Portail national des collectivités territoriales

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