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
DAKHLA - OUED ED-DAHAB

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

Collection Etudes

جهة الداخلة وادي الذهب
Région Dakhla Oued Eddahab

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

DAKHLA - OUED ED-DAHAB

PROJET

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

جهة الداخلة وادي الذهب
Région Dakhla Oued Eddahab

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 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

Dépôt Légal : 2025MO3935
ISBN : 978-9920-8558-1-5
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

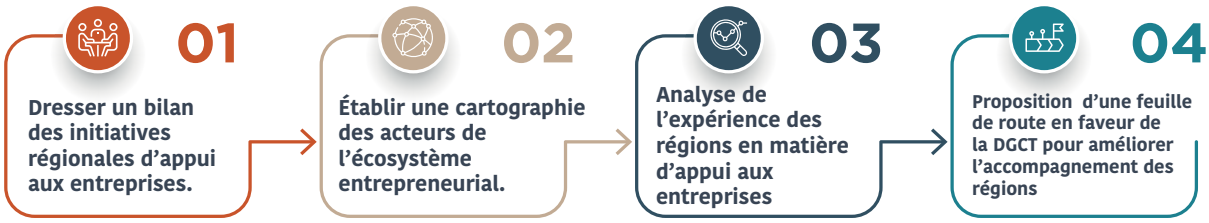
Avant-propos

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**

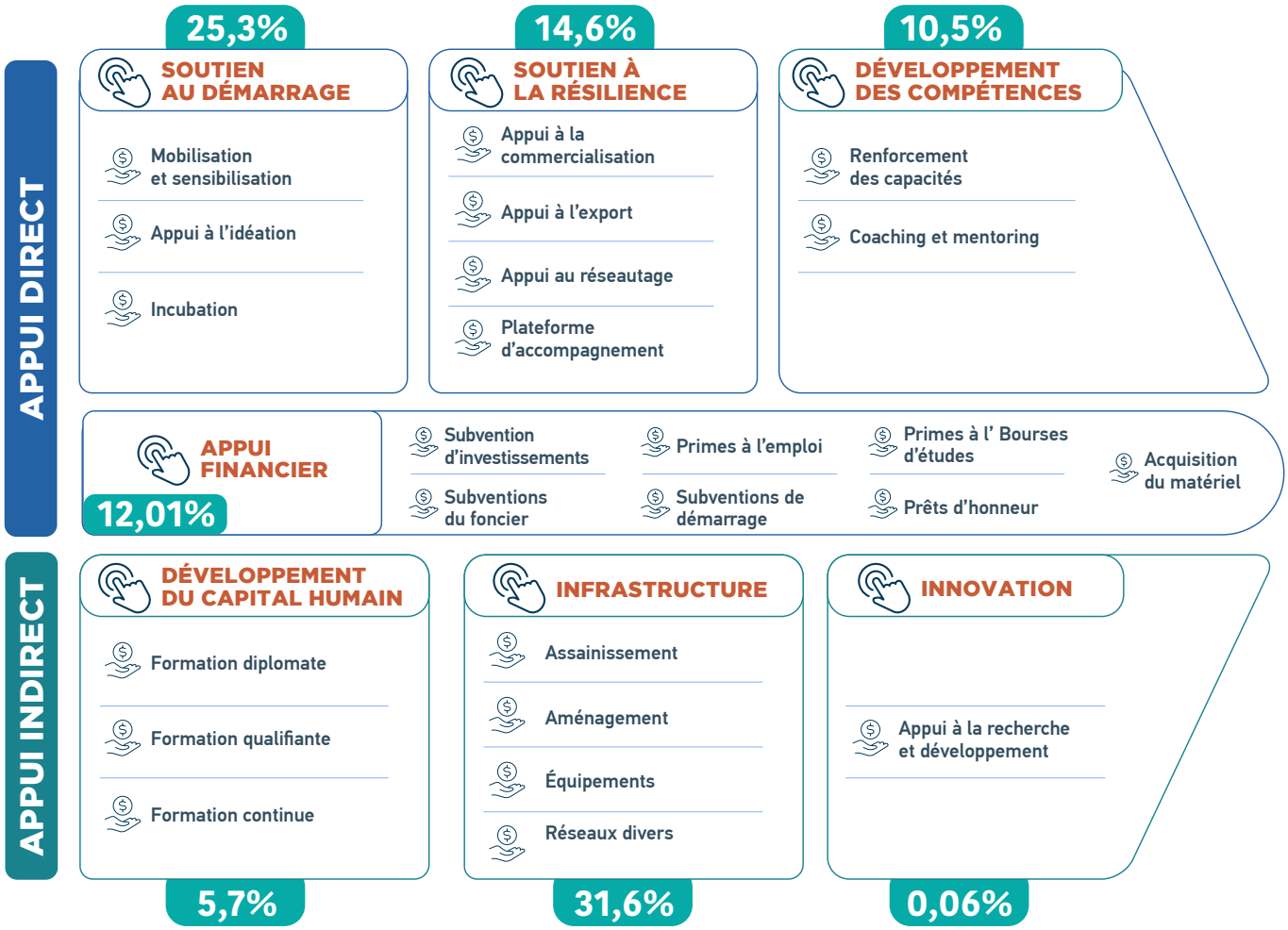
Mécanises de mise en oeuvre

- **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.



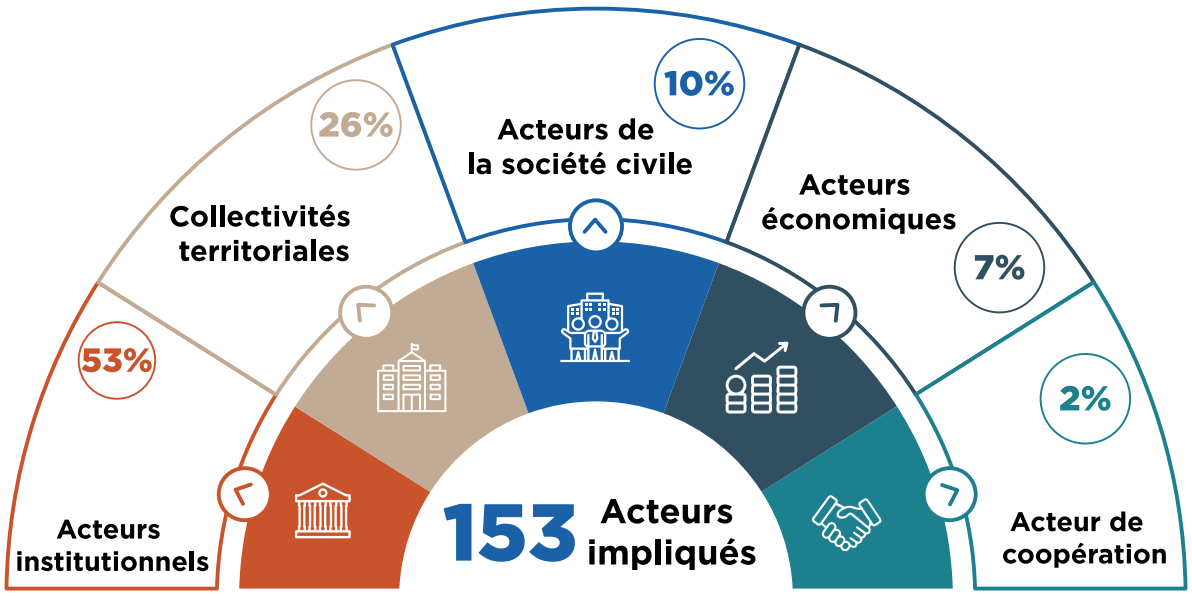
*Répartition moyenne du budget en %

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 contribution majeure du Conseil Régional au renforcement entrepreneurial et infrastructurel pour le développement économique de la région

Depuis 2015, la région Dakhla-Oued Ed-Dahab a lancé 28 initiatives d'appui aux entreprises, un chiffre légèrement supérieur à la moyenne nationale de 26. Le budget total s'élève à 1,22 milliard de dirhams (moyenne nationale 1,6), avec une contribution marquée du Conseil régional à hauteur de 65 % (0,79 MM MAD), tandis que les partenaires ont contribué à 35 %.

L'accent est principalement mis sur l'appui à l'entrepreneuriat, suivi de près par l'appui à l'emploi, soulignant une volonté de soutenir l'essor économique local. La promotion du territoire est moins priorisée.

En ce qui concerne la portée sectorielle, les projets montrent un équilibre entre les secteurs tertiaire et secondaire, avec le secteur primaire et les actions transversales en positions secondaires. Le développement des infrastructures représente 32 % des investissements par axe d'appui, suivi du soutien au démarrage des entreprises (25 %). Les interventions se répartissent de manière équilibrée entre des actions visant le développement et accélération d'entreprises et des actions transversales qui touchent plusieurs phases du cycle entrepreneurial.

La région privilégie également un équilibre relatif entre les différents types d'entreprises, tout en accordant une priorité relative aux grandes entreprises et aux coopératives. Concernant la population cible, le grand public constitue le groupe cible principal des projets sans distinction claire entre groupes spécifiques (jeunes, femmes...).

La mise en œuvre des projets s'est faite à travers un équilibre entre l'externalisation via des prestataires et la collaboration multipartite avec les partenaires., et le pilotage a été partagé entre des comités restreints (signataires des conventions uniquement) et des comités élargis, assurant ainsi une certaine flexibilité dans la gouvernance.

SYNTHÈSE DE LA RÉGION*

PERFORMANCES GÉNÉRALES

26	28	CONVENTIONS ÉTABLIES	13	9	CONVENTIONS ÉTABLIES HORS PDR	49	51	PARTENAIRES IMPLIQUÉS
0,75	0,79	MM MAD DE CONTRIBUTION CONSEIL RÉGIONAL	0,84	0,43	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 (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

Référence nationale****	Performance régionale	
38,8%	33,6%	Emploi
40,7%	51,9%	Création et développement des entreprises
20,4%	14,5%	Promotion et valorisation du territoire

Secteurs d'activités ciblés

Référence nationale	Performance régionale	
9,9%	19,8%	Secteur primaire
31,9%	34,1%	Secteur secondaire
29,5%	32%	Secteur tertiaire
28,5%	14,1%	Tout secteur confondu

AXES D'APPUI**

Phase d'appui

Référence nationale	Performance régionale	
15,2%	9,7%	Pré-création
61,5%	48%	Post création et développement
3,08%	0,1%	Difficulté et déclin
20,2%	42,1%	Transverse

Services offerts

Référence nationale	Performance régionale	
12,02%	6,5%	Appui financier
25,3%	20%	Soutien au démarrage
14,6%	16,2%	Soutien à la résilience
10,5%	7,2%	Développement des compétences
31,6%	45,6%	Développement d'infrastructures
5,7%	4,5%	Développement du capital humain
0,07%	0%	Appui à l'innovation

CHOIX DES BÉNÉFICIAIRES**

Nature des bénéficiaires ciblés

Référence nationale	Performance régionale	
21,1%	23,7%	Grandes entreprises
22,9%	18,4%	Petites et moyennes entreprises
24,8%	20,4%	Personnes physiques
16,1%	23,3%	Entités solidaires
14,9%	14,2%	Toute catégorie confondue

Groupes des bénéficiaires ciblés

Référence nationale	Performance régionale	
88,90%	95%	Grand public
2,15%	3,5%	Femmes
7,7%	0%	Jeunes
1,23%	1,5%	Personnes en situation de handicap

DISPOSITIF DE PILOTAGE

Organes de pilotage

Référence nationale	Performance régionale	
17,2%	69,5%	Piloté par les signataires uniquement
82,5%	30,5%	Piloté par les signataires et autres acteurs
0,17%	0%	Piloté par le conseil régional/ provincial

Mécanises de mise en oeuvre

Référence nationale	Performance régionale	
6,02 MM MAD	0,62 MM MAD	Collaboration multipartite à travers un portefeuille de
11,76 MM MAD	0,60 MM MAD	Gestionnaire délégué à travers un portefeuille de

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

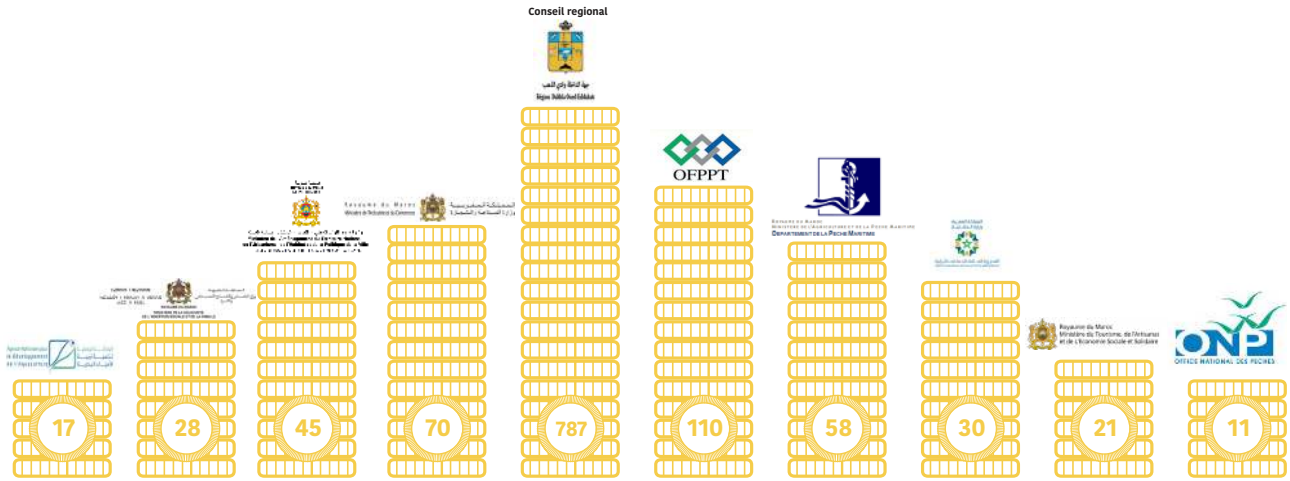
Une participation significative des acteurs institutionnels, mais une implication limitée des collectivités territoriales et acteurs économiques

La région Dakhla-Oued Ed-Dahab compte un nombre d'acteurs impliqués dans les projets d'appui aux entreprises conforme à la moyenne nationale (49). La répartition montre une forte domination des acteurs institutionnels (61%), ainsi qu'une implication notable de la société civile (14%), au-dessus de la moyenne nationale. Toutefois, la participation des acteurs économiques (4%) et des collectivités territoriales (14%) est relatives basse, ce qui pourrait affecter l'impact local des projets.

En termes de contribution financière, le Conseil Régional est de loin le principal contributeur financier, avec 787 millions de dirhams, suivi de l'OFPPT avec 110 millions de dirhams. Le ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) et le Département de la Pêche (ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts) apportent également des contributions significatives, respectivement 70 et 58 millions de dirhams. La contribution du ministère de l'intérieur, plus particulièrement la DGCT, est également significative (30 millions de dirhams. Les contributions du secteur privé restent limitées.

En phase préprojet, la région affiche une implication non financière de 24% des partenaires (la moyenne nationale est de 29%), ce qui révèle un besoin de plus de mobilisation en amont des projets. En revanche, la participation à la mise en œuvre (phase projet) est conforme à la moyenne nationale (92%).

Répartition des partenaires par contribution financière

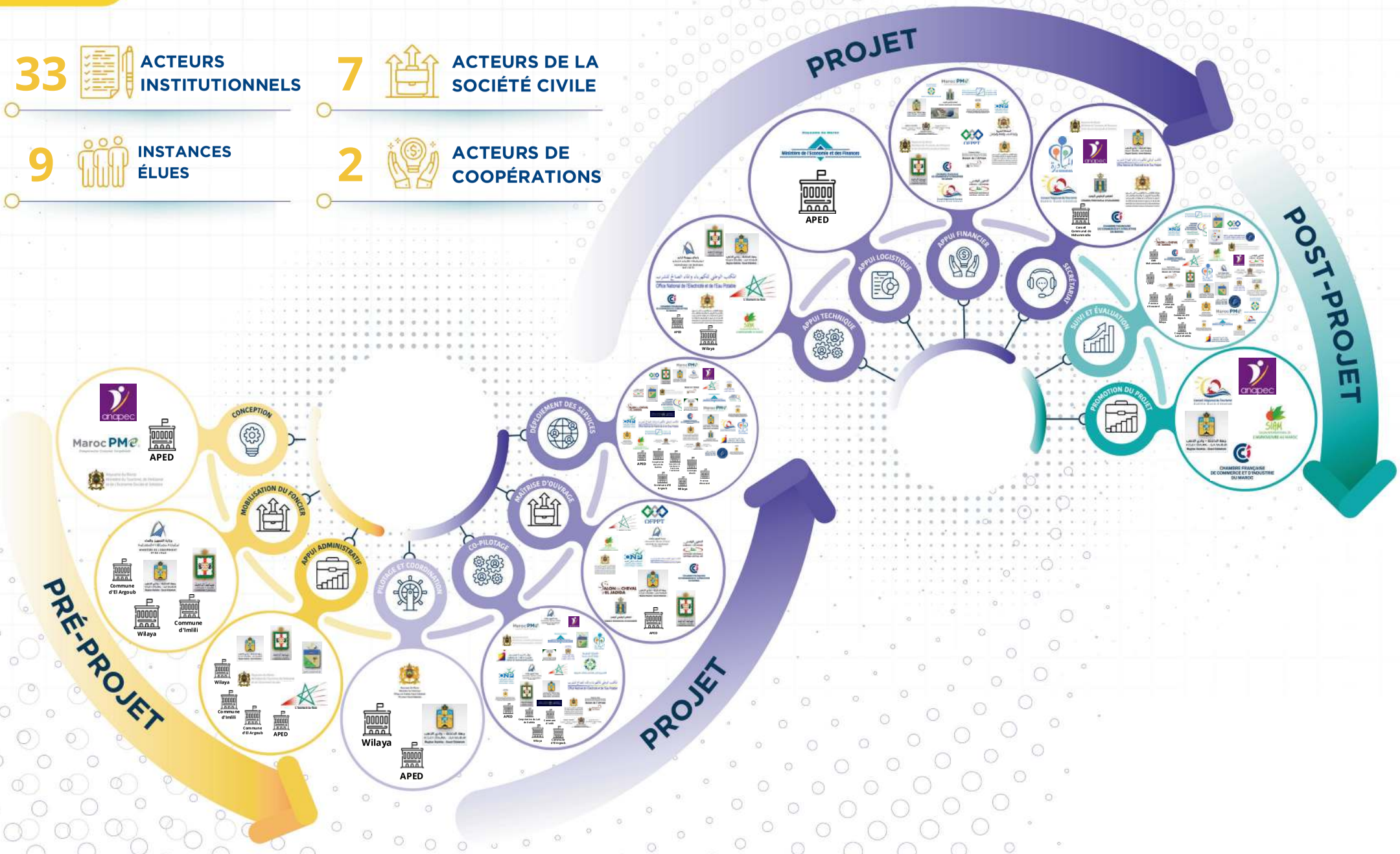


Contribution financière en MDH

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS :

51 ACTEURS IMPLIQUÉS

- **33** ACTEURS INSTITUTIONNELS
- **7** ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE
- **9** INSTANCES ÉLUES
- **2** ACTEURS DE COOPÉRATIONS



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

Les actions en faveur des entreprises au sein de la région se répartissent entre différentes compétences propres et partagées d'une façon plus ou moins équilibrée en comparaison à la tendance nationale, avec une concentration sur la compétence «domiciliation des zones d'activités économiques (ZAE)». Les investissements dans la formation professionnelle témoignent d'une attention particulière portée au développement des compétences locales. De plus, des efforts significatifs sont déployés pour promouvoir l'économie sociale et diversifier les activités économiques rurales. Dans le cadre des compétences partagées, des investissements importants sont réalisés pour améliorer l'attractivité des espaces territoriaux, ce qui pourrait stimuler le développement économique et attirer les investissements.

Cependant, certaines compétences propres et partagées restent largement sous-utilisées dans le cadre de l'appui aux entreprises, notamment dans l'aménagement touristique rural et l'attraction des investissements. De plus, des compétences partagées telles que le renforcement de la compétitivité, et qui offrent des opportunités significatives pour le développement régional, restent inexploitées.



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

2.4. Analyse de l'expérience régionale

2.4.1. PERTINENCE DES INITIATIVES

Une cohérence stratégique à améliorer malgré une planification opérationnelle solide

L'intégration des projets dans le PDR est limitée (35% des investissements), ce qui se traduit par une cohérence mitigée des projets d'appui avec les choix stratégiques de la région. L'écart de 29 points de pourcentage entre les champs d'intervention du PDR et les projets contractualisés indique que les priorités régionales ne sont pas toujours bien traduites dans les projets concrets. De plus, la cohérence sectorielle est également limitée, ce qui montre un besoin d'améliorer la correspondance entre les secteurs visés par le PDR et ceux financés. Toutefois, la cohérence en termes d'axes de soutien est modérée, avec un écart moins important de 17 %, suggérant un certain alignement dans la répartition des ressources par type de soutien.

La région Dakhla-Oued Eddahab affiche des résultats modérés en matière d'inclusivité. 21 % du budget est consacré aux projets provinciaux, en deçà de la moyenne nationale de 31 %. En revanche, la région dépasse la moyenne nationale pour les projets dédiés spécifiquement aux zones rurales, avec 14 % du budget, contre 10 % au niveau national. Les projets destinés aux femmes représentent 4 % du budget, soit le double de la moyenne nationale de 2 %, ce qui témoigne d'un effort en faveur de l'inclusion des femmes.

La qualité des conventions dans la région se distingue par des objectifs clairement définis dans la majorité des cas, reflétant une planification rigoureuse comparable à la tendance nationale. La répartition budgétaire, bien cadrée dans une proportion notable des conventions, confirme une gestion financière en phase avec les pratiques observées à l'échelle nationale. Un point fort réside dans la clarté des actions à entreprendre, qui est systématiquement précisée dans une large majorité des conventions, surpassant largement les moyennes nationales. De même, les mécanismes de pilotage sont bien structurés, garantissant une gestion efficace des projets. Enfin, l'accompagnement des projets par des cahiers des charges dans une proportion significative témoigne d'une formalisation solide des engagements et d'un cadre de gestion particulièrement rigoureux.

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)	35%	55%
Cohérence sectorielle (Ecart moyen entre PDR et conventions en termes d'allocations budgétaires)	29%	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...))	17%	12,8%
Pertinence de ciblage		
Equité territoriale (Poids budgétaire des projets provinciaux)	21%	31%
Equité spatiale (Poids budgétaire des projets dédiés aux zones rurales)	14%	10%
Inclusion des jeunes (Poids budgétaire des projets dédiés aux jeunes)	0%	8%
Inclusion des femmes (Poids budgétaire des projets dédiés aux femmes)	4%	2%
Pertinence du mode opérationnel		
Cadrage de l'impact (Part des conventions avec des objectifs clairs)	73%	75%
Cadrage des interventions (Part des projets avec une planification claire)	66%	55%
Cadrage budgétaire (Part des projets avec répartition budgétaire détaillée)	41%	40%
Cadrage d'opérationnalisation (Poids budgétaire des projets bénéficiant des cahiers des charges)	85%	58%

2.4.2. EFFICACITÉ DES EFFORTS DÉPLOYÉS

Une vélocité notable mais un faible taux d'achèvement

La région montre une capacité de réalisation des projets inférieure à la moyenne nationale, ce qui reflète des difficultés à concrétiser les initiatives. En revanche, les projets qui sont achevés bénéficient d'une exécution relativement rapide, démontrant une certaine efficacité dans la gestion des délais.

La continuité du soutien des entreprises tout au long de leur cycle entrepreneurial est assurée de manière homogène, avec une part importante des investissements allouée aux services d'accompagnement et de renforcement des capacités (23% des investissements). Cela témoigne d'un engagement modéré dans le soutien des entreprises.

L'appui, qu'il soit direct ou indirect, est équilibré (50% pour chaque type), garantissant une bonne répartition des ressources. Cependant, la densité d'appui par initiative reste mitigée (44 millions par initiative), ce qui reflète un investissement plus modeste par projet, suggérant un besoin d'optimisation de l'équilibre entre la quantité des initiatives d'appui at de la profondeur de l'investissement au sein de chaque initiative pour atteindre l'impact souhaité.

INDICATEURS	Performance régionale	Moyenne nationale
Achèvement des projets		
Poids budgétaire des projets achevés	2%	15%
Durée moyenne d'achèvement des projet (en nombre d'années)	1,3	1,7
Continuité d'appui		
Couverture des phases pré et post création (indice de dispersion de la répartition des allocations par phase)	0,23	0,27
Poids budgétaire des services d'accompagnement et de renforcement des capacités	23%	25%
Densité et étendue d'appui		
Ratio d'investissement par initiative (en MDH)	43,6	62,2
Couverture des types d'entreprises (indice de dispersion de la répartition des allocations par type)	0,06	0,09

2.4.3. DURABILITÉ DU PROCESSUS

Des mécanismes institutionnels à renforcer pour un impact durable

En termes de durabilité, la région présente une mobilisation limitée des dispositifs institutionnels de pilotage (SDR, AREP, Fonds régionaux). Selon les données fournies, aucun projet d'appui aux entreprises n'est actuellement géré par les Sociétés de Développement Régional ou l'Agence Régionale d'Exécution des Projets, et le recours aux Fonds régionaux reste inexploré. Cela souligne un besoin de renforcer les mécanismes de gouvernance institutionnelle pour assurer une gestion plus autonome et durable des projets.

Concernant la dynamique partenariale, la région se distingue par une contribution financière significative du Conseil Régional aux projets relevant des compétences propres (68 %), bien supérieure à la moyenne nationale. Cette implication démontre un fort engagement régional dans l'autonomisation et la maîtrise de ces domaines spécifiques. Dans le cadre des compétences partagées, la région maintient une bonne collaboration avec ses partenaires, avec une contribution équilibrée de 57 %.

Cependant, pour renforcer la durabilité et tirer pleinement parti des projets entrepris, il est crucial de mobiliser des mécanismes de capitalisation des expériences. Cela inclut l'intégration d'évaluations externes, la création d'occasions régulières d'échanges sur les bonnes pratiques, et la gestion efficace et digitalisée des données de pilotage. Ces actions permettront de mieux structurer les apprentissages, d'optimiser les processus et d'accroître l'efficacité des projets futurs.

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	49%	52%
Poids des fonds régionaux	0%	16%
Dynamique partenariale		
Contribution financière des partenaires aux compétences propres	68%	46%
Contribution financière des partenaires aux compétences partagée	57%	47%
Mécanismes de capitalisation		
Part des projets bénéficiant de l'évaluation post projet	93%	75%
Projet bénéficiant des ateliers de capitalisation	0%	5%

2.5. Conclusion : acquis et points de vigilance

Points forts : Des investissements stratégiques et une approche intégrée

01 Contribution significative du Conseil Régional :

La région se distingue par une contribution financière majeure du Conseil Régional, représentant 65 % des investissements dans l'appui aux entreprises, démontrant un fort engagement local dans le développement économique.

02 Équilibre entre les secteurs et les types d'entreprises :

Les projets d'appui couvrent de manière équilibrée plusieurs secteurs économiques, avec une attention particulière aux grandes entreprises et aux coopératives, reflétant une approche diversifiée.

03 Bonne répartition entre appui direct et indirect :

La région assure une répartition équilibrée des ressources entre l'appui direct (financement, démarrage...) et l'appui indirect (infrastructures, capital humain...), garantissant un soutien global aux entreprises tout au long de leur cycle de vie.

04 Bonne planification opérationnelle des projets :

Les conventions de projets dans la région sont bien structurées, avec des objectifs clairs, une répartition budgétaire précise et des mécanismes de pilotage rigoureux, dépassant la moyenne nationale en termes de qualité.

05 Soutien significatif aux zones rurales et aux femmes :

La région alloue une proportion de son budget aux zones rurales et aux femmes, supérieure à la moyenne nationale, témoignant d'un engagement en faveur de l'inclusion.

06 Continuité dans l'accompagnement des entreprises :

La région montre une bonne continuité d'appui tout au long du cycle entrepreneurial, avec une part importante des ressources allouée aux services d'accompagnement et de renforcement des capacités.

Points de vigilance : Des leviers d'amélioration en matière de cohérence stratégique et de mise en œuvre

01

Faible intégration des projets dans le Plan de Développement Régional :

La part des projets sont inscrits dans le PDR et les écarts remarqués, entre ce qui est planifié et ce qui est contractualisé, indiquent un niveau améliorable de cohérence entre les priorités stratégiques régionales et les projets mis en œuvre.

02

Participation limitée des acteurs économiques et des collectivités territoriales :

Le niveau mitigé d'implication des acteurs économiques et des collectivités territoriales dans les projets réduit l'impact local et la diversification des initiatives.

03

Taux d'achèvement des projets insuffisant :

La région montre un taux de réalisation aboutie des projets en dessous de la moyenne nationale, malgré une vélocité notable pour ceux qui sont achevés, ce qui affecte globalement l'efficacité opérationnelle.

04

Mobilisation limitée des mécanismes institutionnels :

L'absence de projets d'appui aux entreprises pilotés par les SDR ou l'AREP et le non-recours aux Fonds régionaux limitent la durabilité et l'institutionnalisation des initiatives.

05

Densité d'appui mitigée :

Le ratio d'investissement par projet est inférieur à la moyenne nationale, suggérant un besoin d'optimiser l'allocation des ressources pour maximiser l'impact des initiatives.

06

Capitalisation des expériences et digitalisation insuffisantes :

La région a besoin de développer des mécanismes pour capitaliser sur les bonnes pratiques et évaluer systématiquement les projets pour favoriser l'apprentissage organisationnel et la durabilité de l'expérience.



Portail national des collectivités territoriales

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