



Global organization of local governments
and civil society networks

Global Forum
for Social and Solidarity
Economy



Caisse
des Dépôts
GROUPE

POLITIQUES LOCALES D'ESS AU SERVICE DE LA TRANSITION SOCIO-ÉCOLOGIQUE

UN RECUEIL INTERNATIONAL DE 17 WORKING PAPERS

GROUPE DE TRAVAIL RECHERCHE DU GSEF



WORKING PAPER

Rôle de l'INDH III dans la promotion des projets innovants
de l'ESS au Maroc : Défis, Contributions et Perspectives

Nor-Eddine OUMANSOUR, Sakhr M'SSIYAH (Maroc)

Les Politiques locales d'ESS au service de la transition socio-écologique rassemble dix-sept working papers répondant à un appel à contribution lancé par le groupe de travail « Recherche » du GSEF.

Provenant des quatre coins du monde, ces travaux dressent un panorama de différentes politiques publiques locales, directes et indirectes, de soutien à l'économie sociale et solidaire. Les échelles varient, allant, par exemple, de la petite municipalité (El Hoyo) à de plus grandes villes (Bordeaux, Grenoble, Montréal). Les textes identifient également des contextes où les politiques locales sont dérivées de politiques élaborées à des niveaux supérieurs, comme des politiques provinciales (Gangwon) ou nationales (Maroc, Haïti). Les exemples démontrent enfin la grande diversité de l'ESS, allant d'un festival culturel en région rural (Italie) aux banques communautaires et municipales (Brésil).

Ce recueil plurilingue regroupe des textes rédigés en anglais, en espagnol et en français, et met en avant les processus de (co-)construction des politiques locales à travers des expériences d'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire, qui relèvent tantôt d'une collaboration avec les acteurs de terrain, tantôt d'une appropriation politique.

Chaque working paper est disponible sur le site web du GSEF, dans sa version originale (anglais, français ou espagnol) et en anglais.

<https://gsef-net.org/en/local-sse-policies-collection>

Coordination

Timothée DUVERGER (Sciences Po Bordeaux)

Marguerite MENDELL (Karl Polanyi Institute)

Comité de lecture – Membres du GT Recherche du GSEF

Miguel BACIC (Universidade Estadual de Campinas)

Rafael CHAVES AVILA (Universitat de València)

Laurence KWARK (GSEF Advisory Committee)

Jean-Louis LAVILLE (Conservatoire National des Arts et Métiers)

Sarah MCKINLEY (Community Wealth Building Consultant)

Ruth MUÑOZ (Universidad Nacional de General Sarmiento)

Leandro PEREIRA MORAIS (Universidade Estadual Paulista)

Yvon POIRIER (RIPESS)

Marion POUZOULET (Sciences Po Bordeaux)

Denis STOKKINK (Pour la Solidarité)

Jeová TORRES SILVA JUNIOR (Universidade Federal do Cariri, Université de Poitiers)

Peter UTTING (UNRISD)

Ilcheong YI (UNRISD)

Secrétaire de rédaction

Guillaume WEBER (Université Bordeaux Montaigne / GSEF)

Publié par le **GSEF**, avec le soutien financier de la **Caisse des Dépôts**.

Les contenus de ces travaux de recherche n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Rôle de l'INDH III dans la promotion des projets innovants de l'ESS au Maroc : Défis, Contributions et Perspectives

Nor-Eddine OUMANSOUR

FSJES-Agdal, Université Mohammed-V de Rabbat, Maroc

<https://orcid.org/0000-0001-5262-3291>

Sakhr M'SSIYAH

FSJES-Agdal, Université Mohammed-V de Rabbat, Maroc

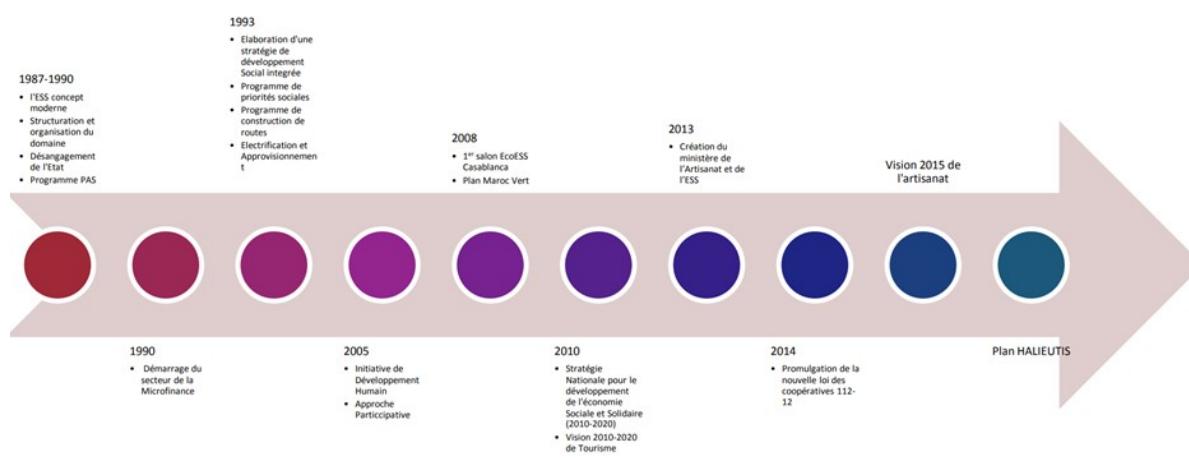
<https://orcid.org/0000-0002-0551-0136>

Introduction

Le Maroc s'est engagé en 2015 dans l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable (ODD), adoptés lors du Sommet des Nations Unies sur le développement durable. Cet agenda offre une vision globale du développement, articulée autour de cinq dimensions essentielles : la population, la prospérité, la planète, la paix et les partenariats, déclinées en 17 objectifs et 169 cibles spécifiques. Dans ce cadre, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), annoncée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI le 18 mai 2005, a élaboré une vision stratégique plaçant l'élément humain au cœur d'un modèle fondé sur les valeurs du projet sociétal marocain, répondant pratiquement aux engagements de l'Agenda 2030. Cette initiative a pour objectifs d'orienter les décisions d'investissement public et leurs schémas de déploiement sectoriels vers des programmes de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain, de lutte contre la pauvreté en milieu rural, de lutte contre la précarité, et un programme transversal visant à renforcer la convergence des actions et à maximiser leur impact sur le développement humain. Ainsi, ce véritable mouvement a mobilisé les efforts de l'État et des collectivités territoriales dans 403 communes rurales pour répondre aux problématiques d'augmentation des revenus, d'amélioration des initiatives dans le secteur de l'éducation (augmentation de la scolarisation et diminution de l'analphabétisme), de santé (amélioration du taux d'accès aux soins) et pour promouvoir et renforcer la gouvernance à l'échelle locale. En outre, un ensemble d'enjeux multidimensionnels en milieu urbain a fait de cette initiative un levier historique pour la promotion des activités génératrices de revenus (AGR) et des opportunités d'emploi indépendant grâce aux mécanismes de microfinance, la

promotion sociale des jeunes défavorisés via la formation qualifiante, l'amélioration de l'accessibilité des populations pauvres aux services publics de base, la mise en place de services de proximité au profit des populations défavorisées, la mobilisation des parties prenantes (notamment les associations locales), et l'amélioration des conditions d'habitat des populations pauvres dans 264 quartiers cibles (European Parliament, 2010 ; Arib, 2012 ; Garine-Wichatitsky, 2023 ; INDH, 2024). Ce chantier contribue directement aux ODD, principalement en luttant contre la pauvreté (ODD 1), en créant des emplois et favorisant l'entrepreneuriat (ODD 8), en réduisant les inégalités (ODD 10), en renforçant la gouvernance locale (ODD 16) et en établissant des partenariats pour atteindre ces objectifs (ODD 17). Le positionnement du Maroc vis-à-vis des ODD s'aligne ainsi avec la configuration politique de l'INDH, qui est évaluée et suivie par des outils statistiques innovants, notamment ceux permettant de mesurer la couverture des réalisations des objectifs majeurs (ONDH, 2019 ; HCP, 2024). Cette configuration entretient une relation directe avec l'économie sociale et solidaire (ESS), qui se présente comme un secteur crucial et un levier pour le développement socio-économique inclusif et durable. Composée principalement de coopératives et d'associations, l'ESS constitue une source de création de valeur, encourageant l'entrepreneuriat local et promouvant l'autonomie des populations vulnérables (FEMISE, 2014 ; CESE, 2015). Ce construit social s'explique par un mouvement de développement de l'ESS au Maroc qui remonte aux années 1990, comme illustré par la figure 1. Par la suite, le lancement de la phase III de l'INDH et d'un ensemble de programmes institutionnels a vu le jour, faisant évoluer ce tiers secteur positivement et rendant difficile de cerner toutes les réalisations en termes quantitatifs (voir à titre d'exemple : la nouvelle stratégie du Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire, le programme Forsa, le programme Rawaj, les initiatives des réseaux d'incubateurs, des fondations et des coalitions associatives, etc.), confirmant également la réussite des phases I et II de l'INDH dans la sensibilisation et la réalisation de mesures durables chez les acteurs partenaires.

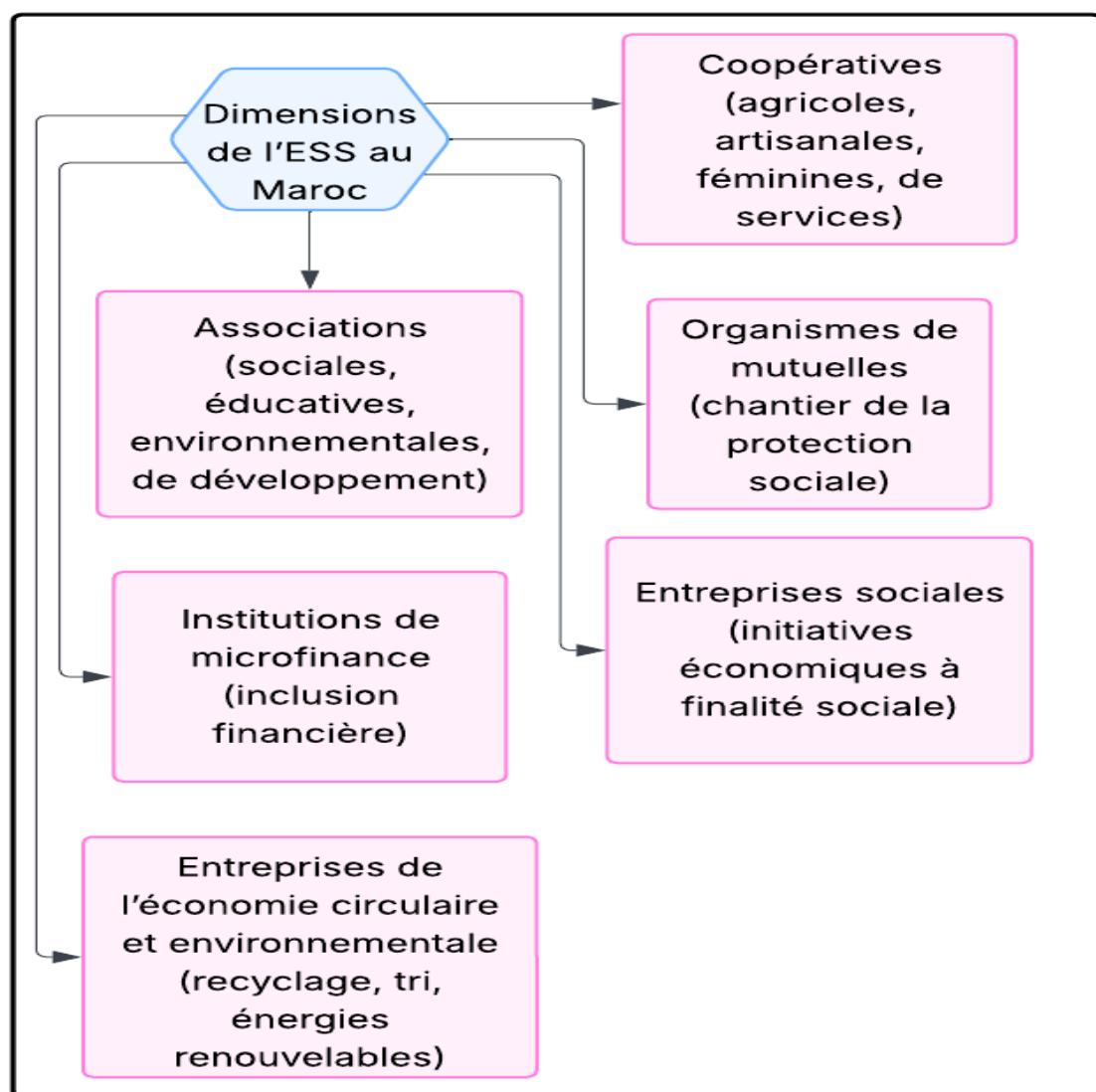
Figure 1 : Les principales mesures leviers de l'ESS au Maroc



Source : Ikhlasse El Aissami, UH II

Cette évolution historique de l'ESS se structure autour de plusieurs dimensions fondamentales, correspondant à des formes organisationnelles spécifiques (voir figure 2). Ces dimensions traduisent la diversité et la vitalité de l'ESS comme levier de développement inclusif et durable au Maroc. Cette diversité organisationnelle permet à l'ESS de s'adapter aux besoins à l'échelle locale, en renforçant la résilience des communautés et en valorisant les ressources territoriales. En favorisant la participation citoyenne et la démocratie économique, ces modèles renforcent la cohésion sociale et promeuvent une croissance plus équitable.

Figure 2 : Dimension de l'ESS au Maroc



Source : Auteurs

En effet, la mise à l'agenda de l'ESS au Maroc s'est imposée progressivement sous l'effet conjugué de facteurs internes et internationaux. D'une part, les besoins socio-économiques pressants et à besoin de satisfaction continuent par le secteur public et le secteur privé classique a conduit les pouvoirs publics à reconnaître l'importance d'acteurs alternatifs capables de promouvoir une croissance inclusive et durable et de l'ESS comme tiers secteur à forte valeur ajoutée potentiel (CSMD, 2019). D'autre part, la question de l'authenticité des initiatives ESS remet en cause le débat entre les frontières de l'ESS et du secteur privé marchand, où l'autonomie économique et la viabilité à long terme des modèles, l'instauration des structures et d'outils de suivi-évaluation ; l'ensemble des méthodes et des techniques de suivi des progrès et d'évaluation des projets, programmes et politiques (OCDE, 2025) ; et de diagnostics adaptés ne peut pas être dans une seule stratégie nationale ou portée par un seul acteur institutionnel. Dans ce sens, le rôle de la configuration INDH a fait objectif de réunir un ensemble des acteurs dans une logique partenariale pour remédier à ces questions et de se positionner comme acteurs d'appui de convergences, répondant à la demande des porteurs d'intérêt ESS (acteur des dimensions ESS) pour l'élaboration d'effet levier et la réalisation des projets innovants. Cependant, le développement de projets innovants dans ce secteur rencontre des défis, notamment l'absence jusqu'à récemment d'un cadre législatif et organisationnel approprié strictement à ce construit social, le manque de convergence et d'impact des stratégies nationales, un soutien insuffisant en termes d'outils et de programmes d'accompagnement pour les organisations de l'ESS (Azenfar, 2019), en plus des limitations liées aux incitations et encouragement financiers du secteur privé en matière de partenariats et des capitaux à risque. Dans ce contexte, la présente étude vise à explorer la contribution de la troisième phase de l'INDH (2019-2023) au développement des projets innovants dans l'ESS au Maroc. Cette recherche se distingue par l'utilisation de données pertinentes et actualisées, offrant une perspective triangulaire originale sur le potentiel de l'INDH à créer des effets à long terme à travers l'ESS.

Méthode d'analyse

La troisième phase de l'INDH a été formulée par 4 programmes, confirmant une continuité des efforts politiques des décideurs publics pour répondre aux besoins des populations locales. Cette stratégie a été développée grâce aux plusieurs partenariats avec la coopération internationale (voir par exemple : Banque Mondiale, PNUD, GIZ-Maroc, etc.). Ces programmes sont comme suit :

- PROGRAMME 1 : Ratrappage des Déficits en Infrastructures et Services Sociaux de Base ;
- PROGRAMME 2 : Accompagnement des Personnes en Situation de Précarité ;
- PROGRAMME 3 : Amélioration du Revenu et Inclusion Économique des Jeunes ;
- PROGRAMME 4 : Impulsion du Capital Humain des Générations Montantes.

Ainsi, la méthode d'analyse adoptée se base sur une approche déductive intégrant à la fois des données qualitatives et quantitatives du P3. L'objectif principal de cette méthode est de clarifier les réponses à la problématique posée en démontrant comment les instruments de l'action publique, en particulier ceux relevant de la Coordination Nationale de l'INDH III (CN-INDH), influencent les résultats obtenus. Cette approche permet d'analyser les

interactions et les dynamiques de pouvoir, tout en mettant en lumière les défis rencontrés dans la promotion de l'ESS au Maroc. En procédant ainsi, l'étude vise à offrir une compréhension macro de la configuration politique mise en place et de sa retombée sur le développement local, en identifiant in fine les limites et les opportunités pour améliorer la mise en œuvre des initiatives ESS. La collecte des données repose sur deux principales méthodes. La première est la collecte des données depuis les rapports officiels, et la deuxième, la mobilisation de données nationales publiées par le site web officiel de l'INDH et ses annexes, et de l'Office du Développement de la Coopération. Ces sources ont permis de quantifier les résultats de l'INDH III en termes de nombre de projets financés, de montants alloués et de populations bénéficiaires. Toutefois, cette étude n'est pas exempte de limites. La disponibilité des données quantitatives s'est révélée insuffisante, en raison de l'accès limité, de la fragmentation des bases de données, et finalement la contrainte de recueillir des données institutionnelles relatives aux projets de l'ESS établi par les associations. Ainsi, l'étude concentre l'analyse sur les coopératives, étant la forme légale et reconnue pour son utilité à l'égard des objectifs de l'ESS.

Résultats

Le troisième programme « Amélioration du Revenu et Inclusion Économiques des Jeunes » a mis en œuvre un soutien spécifique pour renforcer et améliorer le revenu et l'inclusion économique des jeunes, entre 18 à 35 ans, via le support de l'emploi et l'employabilité. Ce programme vise à soutenir la création de coopératives, d'associations et de groupements économiques, dont une partie importante est dédiée à l'élaboration de projets relevant de l'ESS, en leur fournissant un appui technique et financier (INDH, 2024). Les projets de l'ESS se concentrent principalement sur l'amélioration des chaînes de valeur, la promotion de l'économie locale à travers des initiatives de développement et le soutien à la valorisation et la commercialisation des produits du terroir.

Il est impératif de souligner que le P3 cible en priorité les jeunes inactifs, en intégrant une dimension de genre et en respectant les normes environnementales et sociales définies par l'INDH. Par ailleurs, le déploiement du P3 s'articule autour de 2 missions, concernant les jeunes à potentiel et à capacités de créer la valeur productif :

- Mission d'écoute et d'orientation ;
- Mission d'accompagnement à l'emploi, à l'entrepreneuriat par la création des coopératives et TPME.

Pour répondre à ces deux missions, l'intervention de l'INDH III est principalement articulée sur des « Plateformes Jeunes », qui offrent plusieurs services pour soutenir l'insertion professionnelle et les projets entrepreneuriaux des jeunes, répartis en différents espaces spécialisés :

- Espace d'écoute : Cet espace permet aux jeunes d'exprimer leurs besoins et attentes afin de mieux orienter leur parcours vers l'emploi ou l'entrepreneuriat.
- Espace d'orientation : Des experts dans différents secteurs guident les jeunes vers des formations et opportunités adaptées à leurs compétences et ambitions professionnelles

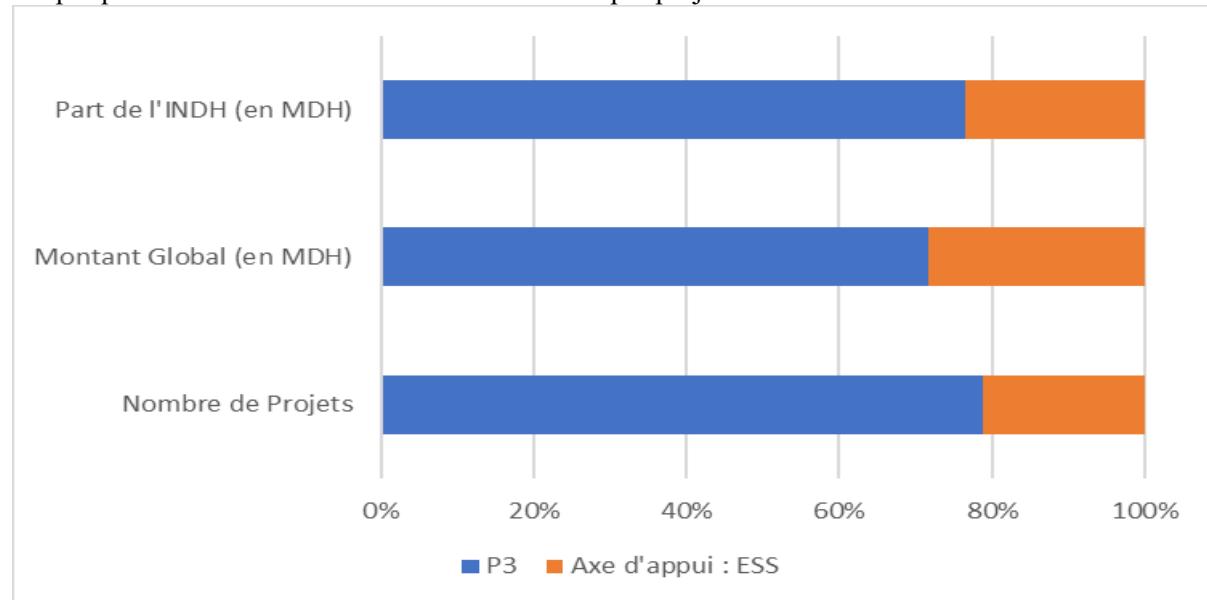
(en lien avec deux établissements nationaux : l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail, l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences, et d'autres organismes).

- Espace d'accompagnement : Des ateliers sont proposés pour améliorer l'employabilité, encourager l'entrepreneuriat, et promouvoir l'ESS.
- Aide à l'employabilité : Les jeunes diplômés, en recherche d'une première expérience, bénéficient de conseils pour optimiser leurs compétences et réussir leur entrée sur le marché du travail.
- Soutien à l'entrepreneuriat : Cet espace accompagne les jeunes porteurs de projets, en les aidant à structurer leur idée (Business Plan, conseils juridiques, etc.) et à suivre l'évolution de leur entreprise après sa création.
- Appui à l'ESS : Un accompagnement technique est proposé pour soutenir les coopératives et les initiatives locales, allant de la création à la labellisation et à la certification des produits.
- Espace associatif : Destiné aux associations locales, cet espace vise à renforcer leurs compétences à travers des ateliers et forums, leur permettant de mieux structurer et développer leurs projets.

Le P3 dispose d'un budget de 4 milliards de dirhams, réparti de la manière suivante : 40 % sont alloués aux régions en fonction du nombre de provinces, préfectures et arrondissements, tandis que 60 % sont distribués au niveau des provinces en tenant compte du nombre de jeunes inscrits dans le cadre du programme.

Le graphique 1 montre une répartition proportionnelle des financements alloués aux différents types des projets, dont les projets relevant de l'ESS. Selon ce graphique, on observe que les financements sont partiellement orientés vers des projets de création de coopératives, illustrant une stratégie de soutien aux initiatives économiques locales. Cette répartition indique un effort clair pour dynamiser les économies régionales et encourager l'entrepreneuriat au sein des populations pauvres et/ou vulnérables, en particulier dans les zones rurales.

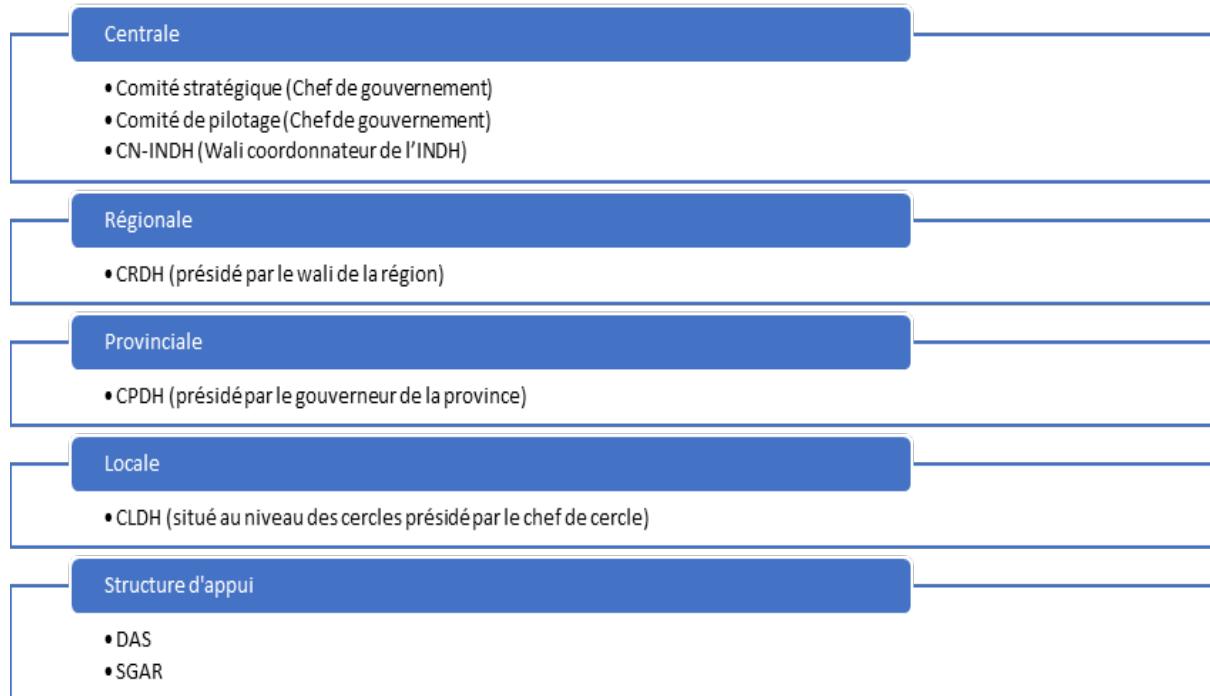
Graphique 1 : Part des financements de l'INDH III par projets de l'ESS



Source: Auteurs.

Ces résultats obtenus montrent le sérieux d'une structure de gouvernance bien définie, comme l'illustre le graphique 2. Prioritairement, l'INDH III a procédé à la révision de la structure de gouvernance ; structure appliquée dans le cadre de l'INDH II et I. Cette révision a été marquée par la suppression des Équipes d'Animation Communale ou de Quartier (EAC/Q) et la mise en place du Secrétariat Général des Affaires Régionales (SGAR), pour assurer la bonne coordination avec le secrétariat du CRDH. Les EAC/Q ont été principalement composées de fonctionnaires locaux, souvent insuffisamment formés et peu motivés, ce qui, en raison de la nature ambiguë de leur rôle, limite leur capacité à mobiliser les communautés pauvres autour de la vision de l'INDH II (ONDH, 2019). En outre, la création du SGAR placé auprès du Wali, Gouverneur de la région, dans le cadre des missions de coordinations de l'administration territoriale déconcentrée, assure la cohérence et la complémentarité des politiques publiques aux niveaux régional, provincial/préfectoral. Ce changement témoigne d'un effort pour professionnaliser et centraliser, entre plusieurs niveaux, la supervision et le suivi continu afin de garantir la bonne gouvernance.

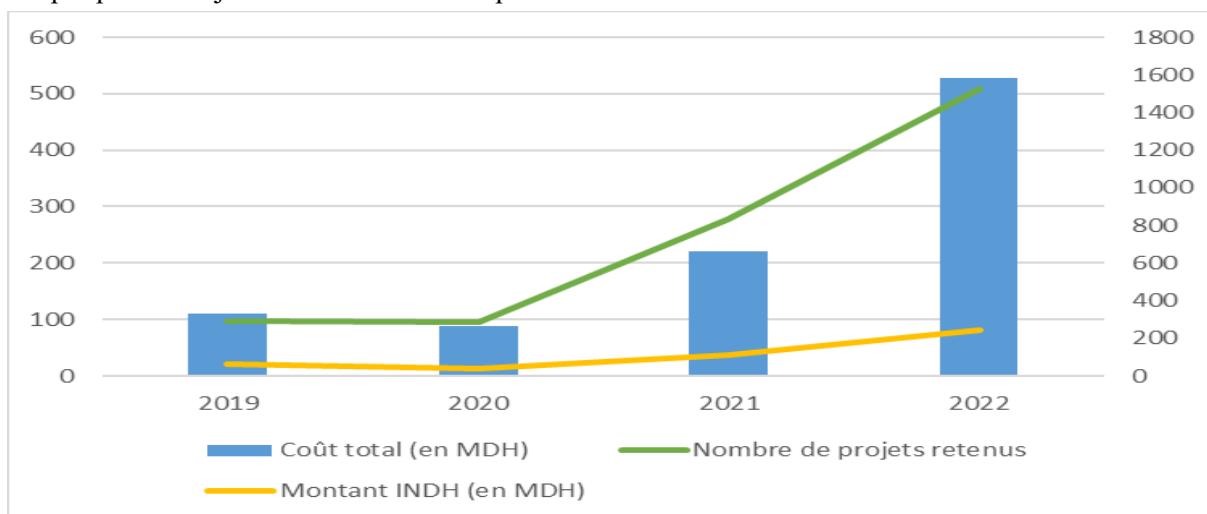
Graphique 2 : Structure de gouvernance de l'INDH III



Source : Auteurs.

Selon le graphique 3, on observe une légère baisse en 2020, due au Covid-19, mais les années suivantes témoignent d'un engagement renforcé avec une multiplication du nombre de projets et du financement. Cela reflète une résilience de l'ESS malgré les perturbations économiques causées par la crise sanitaire, ainsi qu'une volonté renouvelée de l'INDH de renforcer ses investissements dans ce secteur. Il convient de souligner que plus de 2 935 projets ont été retenus par les comités provinciaux pour soutenir le développement économique local, avec une implication directe de 9 141 femmes en tant que bénéficiaires. Cette progression indique un accroissement des investissements dans les projets sociaux, soulignant l'importance de ces initiatives dans les stratégies de développement du pays.

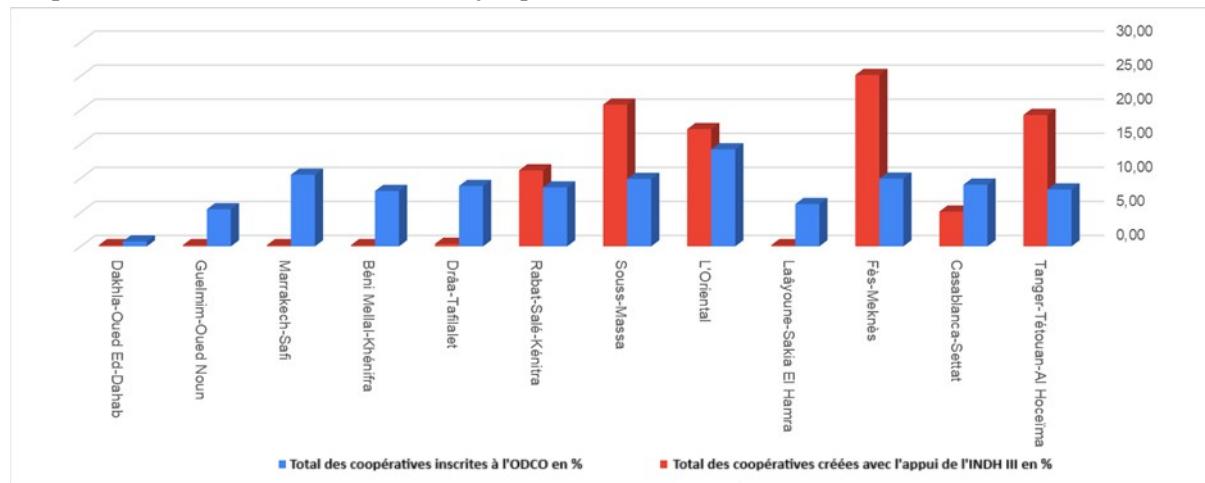
Graphique 3 : Projets innovants soutenus par l'INDH III dans l'ESS



Source : Auteurs.

L'analyse de la répartition territoriale des projets soutenus par l'INDH III, illustrée dans le graphique 4, met en lumière les efforts significatifs déployés pour promouvoir les coopératives à finalités ESS dans les principales régions du Maroc. Les huit régions clés, notamment Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, Casablanca-Settat, Fès-Meknès, Laâyoune-Sakia El Hamra, L'Oriental, Souss-Massa, Rabat-Salé-Kénitra et Drâa-Taïlalet, bénéficient d'un appui renforcé qui témoigne d'une volonté de dynamiser les initiatives locales. Ce soutien traduit une stratégie proactive visant à exploiter le potentiel économique et social de ces zones stratégiques. Bien que certaines régions aient enregistré un nombre relativement plus faible de coopératives, cela souligne l'opportunité d'intensifier les efforts pour équilibrer le développement entre les régions, en s'appuyant sur les réussites observées dans les zones les plus dynamiques. Cette répartition montre donc que l'INDH III est un levier crucial pour favoriser un développement inclusif et renforcer l'économie sociale dans tout le pays.

Graphique 4 : Répartition territoriale des projets ESS innovants soutenus par l'INDH III et des coopératives totales inscrites à l'ODCO jusqu'à 2024



Source : Auteurs.

Les résultats liés à ce programme montrent l'importance de la jeunesse dans les stratégies de développement économique durable, inclusives et résilientes, tout en soulignant les efforts de l'État pour encourager les jeunes à créer de la valeur et à s'engager dans des activités économiques productives. Plus précisément, ces efforts, ancrés dans ce cadre de soutien multiforme, ont joué un rôle catalyseur dans l'émergence, à titre d'exemple de coopératives qu'ont connu un essor remarquable par le soutien de l'INDH III, de la Coopérative Koussa à Taza, spécialisée dans le miel, de la Coopérative Jnanate en menuiserie, de Round Cup dans le tourisme durable, de Zaki dans la valorisation des épices à Tata, ainsi que de Création Lakhsas en artisanat à Sidi Ifni. Ces réalisations illustrent non seulement une mise en œuvre opérationnelle efficiente du P3, mais aussi la capacité de l'État marocain à articuler politiques publiques et dynamiques territoriales en faveur du développement humain (INDH, 2024).

Discussions

L'analyse déductive de la troisième phase de l'INDH III démontre un engagement tangible en faveur de l'ESS au Maroc, notamment à travers l'investissement en capital et le développement d'outils d'orientation pour les jeunes. Plusieurs études antérieures corroborent ces résultats, tels que la recherche de Azenfar (2019) qui a déjà souligné l'importance de la structuration des initiatives publiques pour favoriser le développement des projets ESS, en particulier pour les jeunes et les populations marginalisées. L'INDH III, à travers son P3, a permis de renforcer l'inclusion économique en soutenant la création de coopératives et de TPME dans diverses régions du pays. Ce soutien, comme l'a montré la Banque Mondiale (2022), est un facteur clé pour stimuler la résilience économique locale, en particulier dans un contexte post-pandémique.

Malgré les contraintes causées par la pandémie de Covid-19, qui a affecté de nombreux secteurs économiques au Maroc et dans le monde, l'ESS a réussi à maintenir une croissance

significative. Cette progression peut être attribuée à la résilience des acteurs locaux et à l'amélioration des mécanismes de gouvernance instaurés par l'INDH III. En particulier, la mise en place de comités de gouvernance modernes et la suppression des Équipes d'Animation Communale (EAC/Q) ont amélioré la coordination et la gestion des projets ESS (ONDH, 2019). En s'appuyant sur des partenariats internationaux, comme ceux avec la Banque mondiale et le PNUD, l'INDH III a réussi à créer des synergies entre les acteurs locaux et internationaux, ce qui a renforcé la portée des initiatives ESS (Garine-Wichatitsky *et al.*, 2023).

Cependant, une critique importante à formuler est l'inégalité dans la répartition des financements ESS à travers les régions du pays. Alors que certaines régions comme Tanger-Tétouan-Al Hoceïma ou Casablanca-Settat ont bénéficié d'un appui considérable, d'autres régions, notamment celles du Sud et de l'Est, demeurent largement sous-financées et moins soutenues. Cette disparité s'explique par les capacités d'absorption et de gestion des projets qui sont plus développées dans certaines régions. Des études comparatives montrent que dans d'autres pays en développement, comme le Brésil ou l'Inde, les mêmes défis territoriaux existent, soulignant la nécessité d'une coordination plus équilibrée pour soutenir les zones rurales (Laville, 2013).

Par ailleurs, des ajustements doivent être envisagés pour maximiser l'impact de ces initiatives dans les régions moins soutenues. L'INDH pourrait explorer des modèles innovants d'intervention dans les régions défavorisées, comme l'a suggéré FEMISE (2014), en intégrant des outils de financement participatif et des incubateurs régionaux pour ESS. Ce mécanisme vise à inciter les banques marocaines à intégrer des instruments de financement alternatifs (voir principalement : capital-risque, les modèles *Business Angles*, *Crowdfunding* ou *Crowdlending*, etc.). Cette approche répond aux difficultés d'accès au crédit et aux fonds que rencontrent les porteurs de projets ESS en développant des plateformes spécialisées de collecte de fonds et d'investissement. Elle contribue ainsi à renforcer l'autonomie des coopératives en substituant aux modèles traditionnels de financement (subventions publiques et crédits bancaires classiques) des mécanismes plus inclusifs, fondés sur une logique d'intérêt mutuel entre les porteurs de projets et le secteur privé (Meghraoui & Lemqeddem, 2022).

En outre, il est essentiel de reconnaître que l'approche actuelle, bien qu'efficace, pourrait bénéficier d'une meilleure intégration entre les différentes parties prenantes, y compris les organismes publics, les ONG, et les acteurs privés. Cette coordination pourrait non seulement accroître la portée des initiatives ESS, mais également renforcer la durabilité des projets à long terme (CESE, 2015). Précisément, la création des réseaux d'échange d'expériences entre les différents acteurs améliore la transparence et augmente une diffusion des bonnes pratiques entre tous les niveaux, à l'échelle provinciale jusqu'à l'international. En plus, la facilitation de la convergence entre les acteurs de l'ESS sans un appui institutionnel et/ou financier suffisant, ces réseaux peuvent manquer de moyens pour maintenir des collaborations solides à long terme.

La question du suivi et de l'évaluation des projets financés reste cruciale. Selon l'ONDH (2019), l'efficacité de l'INDH repose en grande partie sur sa capacité à suivre l'évolution des projets et à adapter les politiques en fonction des résultats observés. Dans ce cadre, un renforcement des systèmes de M&E annuel serait bénéfique pour garantir que les

investissements publics produisent les effets escomptés à court terme et que les projets soutenus par l'INDH continuent de croître de manière autonome avec un fort impact.

Enfin, l'INDH III a contribué de manière significative à dynamiser le secteur de l'ESS au Maroc, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour assurer une répartition plus équilibrée des financements et une coordination plus efficace entre les acteurs. En adoptant une approche plus intégrée et en répondant aux disparités régionales, l'INDH pourrait encore mieux exploiter le potentiel de l'ESS pour contribuer au développement socio-économique durable du pays.

Conclusion

L'ESS au Maroc représente un potentiel majeur pour le développement socio-économique inclusif du pays, mais elle est encore confrontée à des obstacles structurels et opérationnels importants. Jusqu'à récemment, l'absence d'un cadre législatif et organisationnel adapté a freiné son expansion, limitant la capacité des acteurs de l'ESS à s'intégrer pleinement dans l'économie nationale. Bien que des progrès aient été réalisés avec l'adoption de lois récentes, les résultats montrent que la convergence des stratégies nationales reste insuffisante, diluant les efforts de développement dans ce secteur clé. De plus, les outils d'intervention et les programmes d'accompagnement mis en place, spécialement dans le cadre de l'INDH III, ne répondent pas encore pleinement aux besoins spécifiques des organisations de l'ESS dans toutes les régions, en particulier dans les régions les plus marginalisées.

Pour relever ces défis, une approche plus intégrée et cohérente est impérative. Il s'agit de renforcer la coordination entre les différents acteurs, qu'ils soient publics, privés ou issus de la société civile, afin de maximiser l'impact des initiatives ESS. L'amélioration des programmes d'accompagnement, en particulier à travers des outils financiers innovants et un soutien technique adapté, doit également être une priorité. Le développement et le soutien de coopératives multisectorielles offriront également un levier plus concret aux entrepreneurs locaux et contribueront à la durabilité des projets ESS. Ces initiatives, alliées à une politique de suivi rigoureuse, garantiront que l'ESS devienne un moteur du développement économique équitable au Maroc.

Dans ce contexte, l'ESS peut jouer un rôle central dans la réduction des disparités régionales et l'amélioration de la résilience économique, en particulier pour les jeunes et les populations vulnérables. À terme, la contribution de l'ESS pourrait dépasser les 2 % du PIB national si ces réformes sont pleinement mises en œuvre. En intégrant l'ESS de manière plus stratégique dans les politiques publiques, le Maroc peut progresser vers un modèle de développement durable et inclusif, où l'ESS devient un levier incontournable pour une croissance équitable et résiliente.

Bibliographie

- Arib, F., & Ziky, M. (2012). *Pratiques innovantes de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion: Cas de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) au Maroc.* Actes des XIIe RIUESS, Nancy, 6-8 juin 2012.
- Azenfar, A. (2019). *Projet de Loi-cadre de l'Économie sociale solidaire au Maroc.* Mediterraneo Economico de Cajamar, 32.
- Banque mondiale. (2022). *The World Bank Implementation Status & Results Report INDH III.*
- Commission Spéciale sur le Modèle de Développement. (2021). *Rapport général sur le nouveau modèle de développement,* Maroc.
- Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE). (2015). *L'Économie Sociale et Solidaire.*
- Forum Euro-Méditerranéen des Instituts de Sciences Économiques (FEMISE). (2014). *Économie sociale et solidaire : vecteur d'inclusivité et de créations d'emplois en Méditerranée.*
- Garine-Wichatitsky, J., De Bohan, L., El Zein, L., & Giraud, A. (2023). *Les politiques de l'ESS : une approche comparée : Le Maroc.* Chaire TerrESS et GSEF.
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2024). *L'agenda 2030 au Maroc : Les Objectifs du Développement Durable.* <https://odd.hcp.ma/>
- Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). (2024). *Programme 3 : Amélioration du Revenu et Inclusion Économique des Jeunes. Préfecture d'Agadir Ida Outanane.* <https://agadir-indh.gov.ma/programmes/programme-3-amelioration-de-revenu-et-inclusion-economique-des-jeunes/>
- Laville, J.-L. (2013). *L'économie solidaire: une perspective internationale.* Hachette Pluriel Éditions.
- Meghraoui, N., & Ait Lemqeddem, H. (2021). Crowdfunding, levier de l'entrepreneuriat social au Maroc : entre approches théoriques et réalités empiriques. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit,* 5 (1), 274–290.
- Observatoire National du Développement Humain (ONDH). (2019). *Mise en œuvre des ODD, Développement des systèmes d'information et Évaluation des programmes sociaux au Maroc.* https://nec.undp.org/sites/default/files/2021-06/ODD_Data_NECK2017_V5.pdf
- Observatoire National du Développement Humain (ONDH). (2019). *Résultats des principaux travaux d'évaluation de l'INDH I & II.*
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). (2025) *Critères d'évaluation.* <https://www.oecd.org/fr/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html>

Office du Développement de la Coopération (ODCO). (2024). *Répartition des coopératives par région.* <https://www.odco.gov.ma/statistiques/>

Parlement Européen. (2010). *Note sur l'Initiative Nationale pour le Développement Humain - INDH.* https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/dmag/dv/dmag20100505_12_dmag20100505_12_fr.pdf

A PROPOS DE LA PUBLICATION

Fondé en 2013 à Séoul, le GSEF – Global Forum for Social and Solidarity Economy – est une organisation mondiale de gouvernements locaux et d'acteurs de la société civile engagés dans la promotion et le développement de l'économie sociale et solidaire. Ses 90 membres, présents dans 35 pays, représentent la diversité des parties prenantes de l'ESS : gouvernements locaux, réseaux d'acteurs, associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises sociales, universités... Le GSEF accompagne le développement de l'ESS à travers le monde, par le soutien au dialogue entre pouvoirs publics et acteurs de l'ESS pour co-construire des politiques publiques locales contribuant à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) et à l'émergence d'écosystèmes favorables à l'ESS.

Les Groupes de travail thématiques du GSEF (GT) ont été votés en Assemblée Générale du 5 mai 2023. Le GT « Impact des politiques publiques d'ESS dans l'atteinte des ODD » réuni une quinzaine de chercheurs de tous les continents. Il est piloté par Marguerite Mendell (Institut Karl Polanyi) et Timothée Duverger (Chair Terr'ESS, Sciences Po Bordeaux) et appuyé par le salarié du Secrétariat Général du GSEF en thèse Cifre.

Dans la continuité des recherches déjà menées par le GSEF en partenariat avec l'UNRISD, qui avaient abouti notamment à la rédaction de lignes directrices en faveur des politiques locales d'ESS, le GT Recherche a lancé, en janvier 2024, un appel à contributions pour recueillir des propositions de *working papers* devant s'intéresser aux trois processus récurrents de l'action publique : l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation. À travers l'analyse de ces processus de construction de politiques publiques d'ESS, il était demandé aux auteurs des travaux (chercheurs comme acteurs de l'ESS) de croiser deux dimensions fondamentales : la contribution de ces politiques locales à l'atteinte des objectifs de développement durable, et les paradoxes liés à l'institutionnalisation de l'ESS.

Un comité de lecture composé des membres du GT a évalué plus de quarante propositions, parmi lesquels les dix-sept *working papers* aujourd'hui publiés sous le titre *Les Politiques locales d'ESS au service de la transition socio-écologique*. Chaque texte est disponible sur le site web du GSEF, en accès libre et gratuit, en version originale (anglais, français ou espagnol) et en anglais. Cette production éditoriale ainsi que les traductions à l'anglais ont été rendues possibles grâce au soutien financier de la Caisse des Dépôts.

Les exemples concrets apportés par ces *working papers* viendront alimenter les programmes de renforcement des capacités des collectivités territoriales et d'accompagnement au développement de politiques publiques favorables à l'ESS.



Global Forum
for Social and Solidarity
Economy

Global organization of local governments
and civil society networks

