

## Entrepreneuriat social et dynamique des territoires dans le cadre de la régionalisation avancée

Maaroufi Abdelkader<sup>1</sup>, Mokhtari Nour El Houda<sup>2</sup>, Merzaq Ikhlass<sup>3</sup>

Enseignant en sciences économiques, Laboratoire ESSDL, Université Mohammed Premier, FSJES  
Oujda-Maroc

Doctorante en sciences économiques, Laboratoire ESSDL, Université Mohammed Premier, FSJES  
Oujda-Maroc

Doctorante en sciences économiques et de gestion, Laboratoire ESSDL Université Mohammed Premier, FSJES  
Oujda-Maroc

Corresponding Author:

---

**Résumé:** Dans un contexte de crises globales, de disparités régionales criardes, de chômage persistant, de réchauffement climatique alarmant, une nouvelle pratique émerge lors de ces dernières décennies : l'entrepreneuriat social. Longtemps considéré comme participant d'une économie marginale, voire même d'une utopie sympathique, cette pratique s'impose partout dans le monde comme une des réponses novatrices aux défis que doivent relever les territoires, mégapoles comme petites agglomérations : lutte contre les exclusions et les disparités spatiales et régionales, lutte contre la pauvreté, lutte contre la pollution, insertion des personnes éloignées de l'emploi, recyclage de déchets... autant de secteurs investis par ces entreprises sociales, dont les activités sont tournées vers des besoins sociaux, économiques et environnementaux fondamentaux des citoyens. Qu'en est-il pour le Maroc ?

Face à une conjoncture économique internationale secouée par des crises donnant lieu à des problèmes sociaux accrus, face à un Etat marocain qui ne peut et/ou ne veut tout faire, face à des politiques publiques « hâtives » car conjoncturelles et qui peinent à être appliquées sur terrain... dans quelle mesure cet entrepreneuriat social constituerait-il une solution économique, sociétale et environnementale aux défis territoriaux du royaume ?

**Mots clés:** entrepreneuriat social, collectivités territoriales, innovation sociale, start-up et régionalisation avancée.

---

Date of Submission: 17-10-2019

Date of Acceptance: 02-11-2019

---

### I. Introduction

Le Maroc à l'aube de ce troisième millénaire se trouve face à des crises profondes à la fois sociales, économiques et écologiques : fortes inégalités territoriales avec leur lot de pauvreté, d'analphabétisme, d'exode rural et d'urbanisation anarchique, sécheresse, pollution et réchauffement climatique...

Certes de nombreux plans d'actions, et de programmes de développement ont été élaborés de par le passé pour résorber ces crises, mais l'absence de synergies entre le pouvoir central, les régions et les communes a abouti à des résultats négatifs. Par conséquent, le pays reste encore confronté à des défis multiples et de natures différentes, en matière de scolarisation et de formation, de santé et de protection sociale, de logement, de lutte contre la pauvreté et la précarité, de lutte contre le chômage notamment chez les jeunes et les jeunes diplômés.

Toutes ces crises ont donné lieu à un malaise social aigu et à des contestations populaires, parfois violentes dans certaines régions du royaume et dont le hirak « Rifain » et « Jeradien » sont les plus caractéristiques.

L'urgence est, alors, largement reconnue par les pouvoirs étatiques, les organisations non gouvernementales et par les composantes de la société civile, de trouver les solutions idoines. Répondre à cette problématique exige impérativement la conception d'idées novatrices et la mise en place non seulement d'un nouveau mode de gouvernance des affaires publiques dont les collectivités territoriales sont désormais la pierre angulaire, mais également un nouveau mode d'entreprendre susceptible de porter un nouveau souffle aux territoires.

L'essor de l'entrepreneuriat social s'explique aussi par de nombreux facteurs qui ont été mis en évidence dans la littérature internationale et qui ont créé un terreau fertile pour son développement. D'un autre côté, l'influence grandissante des ONG s'est accompagnée d'une professionnalisation de celles-ci, dans le cadre d'une demande nouvelle d'efficacité et de responsabilisation. Ces différentes circonstances ont donc conduit les organisations du secteur privé à adopter des stratégies de positionnement sur de nouveaux marchés pour financer leur activité sociale. Certains chercheurs comme Jean-Louis Laville et Marthe Nyssen (1998) suggèrent que les entreprises sociales représentent une nouvelle dynamique de l'économie sociale (Barthélémy. A et Slitine. R, 2011).

L'entrepreneuriat social est un domaine aux définitions multiples qui ne fait pas encore l'unanimité. La littérature scientifique tente de définir clairement les caractéristiques communes qui permettent d'englober le large spectre que constitue ce secteur.

Le problème, c'est que personnes ne s'accorde sur la définition. Pour certains, se sont des querelles sémantiques sans grand intérêt. (Dohquois, 2016)

L'entrepreneuriat social place la performance économique au service de l'intérêt général. C'est aussi la conciliation entre le business et les valeurs.

Cette forme d'entrepreneuriat, recouvre l'ensemble des initiatives économiques dont la finalité principale est sociale ou environnementale.

La notion d'entrepreneuriat social est apparue il ya une quinzaine d'années des deux côtés de l'Atlantique, cependant pour mieux comprendre les raisons qui président à son développement progressif, il est nécessaire de revenir sur certaines tendances de fond. Tout d'abord, et de manière structurelle depuis les années 1970, l'Etat providence s'est radicalement transformé dans la majorité des pays industrialisés avec d'une part l'introduction de méthodes de gestion privée fondée sur la performance et d'autre part la baisse des budgets alloués à l'action sociale. Au Welfare State se substitue progressivement un Enabling State (Brongnirat P., Ewald F., MEercier A., Stelliger A, 2007), un Etat stratège qui, abandonnant son rôle d'administration direct, fixe désormais, les priorités, les règles du jeu et le cadre financier des politiques de protection sociale. Le cas du Royaume-Uni est sans doute le plus frappant. Mais la plupart des Etats membres de l'Union européenne ont connu, à des degrés divers, la même tendance. Ce désengagement de l'Etat dans de nombreux secteurs fait croître les besoins sociaux, auxquels les entreprises sociales se donnent pour mission de répondre. En parallèle, l'utopie de la croissance pour tous a déchu: les mécanismes du marché ont échoué à satisfaire les besoins non couverts par le marché, les organisations à vocation sociale tentent de le combler. Comme l'indiquent les chercheurs Jacques Defourny et Sybille Mertens (2010), il est possible de parler d'un nouvel entrepreneuriat parce que la crise du modèle de l'Etat providence (en termes de budget, d'efficacité et de légitimité) a conduit les pouvoirs publics à laisser à l'initiative privée des réponses qu'ils auraient souvent apportées eux-mêmes si la conjoncture avait été celle des trente glorieuses.

Ce concept met en avant, d'une part la personne, l'individu et, d'autre part, le développement de projets « à caractère social », ce qui donne une vision relativement large des entreprises sociales.

L'entrepreneuriat social est une réponse stratégique d'organisations sociales qui, face à un environnement turbulent, adoptent des comportements et des actions pour assurer leur durabilité. Ces organisations se tournent ainsi vers l'entrepreneuriat et le marché, adoptant une posture socio-économique; les organisations de l'entrepreneuriat social sont à la fois sociales, entrepreneuriales et marchandes (Chantal. H, 2013).

L'entrepreneuriat social transforme également en profondeur l'économie en repensant la relation entre les territoires. C'est aussi un désir fondamental de créer de l'emploi et du lien social en relevant le défi de la relocalisation d'activités et en réinventant des modèles de croissance plus équitables et respectueux des personnes pour faire du travail un vecteur d'inclusion pour tous (Barthélémy. A et Slitine. R. 2011). De là, on peut dire qu'il est possible de faire de l'entreprise un puissant collectif au service du développement des personnes et des territoires.

À ce propos, les entreprises sociales, profondément ancrées dans leur environnement socio-économique, visent, au-delà de la création d'emploi, l'innovation sociale et l'ancrage territorial (Swaton S. 2011). Pour elles, le projet social et le projet économique vont de pair pour développer l'innovation sociale.

Au Maroc, face à une économie de marché secouée par des crises engendrant des problèmes sociaux accrus, face aussi à un Etat pratiquement incapable de faire face seule à une demande sociale sans cesse croissante et face à des politiques publiques incapables d'être en mesure d'apporter des réponses satisfaisantes à ces défis. Le Maroc semble être incapable d'élaborer des stratégies à long terme conformes aux normes de développement social, respectueuses de la nature et, de surcroît, économiquement viables. Le système de marché est confronté à des limites économiques, sociales et environnementales....

De là, la question qui se pose est comment l'entrepreneuriat social peut-il être considéré comme une solution économique, sociétale et environnementale aux challenges que doivent défier les territoires marocains ?

Pour répondre à cette question, nous avons adopté une posture épistémologique logico-déductive basée sur les matériaux bibliographiques selon une approche interprétative et aussi sur une étude exploratoire qui se base sur une approche qualitative qui sert à délimiter le champ problématique et à analyser le contenu et une étude quantitative pour la validation du modèle hypothétique et l'analyse des données. Cette démarche nous a permis de faire intervenir les différentes pratiques pour avoir une idée sur l'état des lieux de l'entrepreneuriat social et de son dynamisme sur les territoires. De là, nous avons constaté que des auteurs de multiples travaux de recherche ont tenté aussi de répondre à cette question et ont institué des bases épistémologiques et méthodologiques constructives. D'un autre côté, l'innovation et l'évolution des pratiques entrepreneuriales nous ont permis de nous orienter et de nous doter d'une méthodologie de conduite du processus de recherche.

Les choix méthodologiques qui sous-tendent cette réflexion découlent de la nature des réalités étudiées et du type de connaissances visé. Il s'agit de produire des connaissances répondant à des questions pertinentes du point de vue des acteurs et de la communauté scientifique (Valéau et Gardody, 2013). Ce faisant, nous nous situons dans une approche exploratoire (Mucchielli, 1996).

L'entrepreneuriat constitue un champ de recherche fertile qui a engendré plusieurs notions théoriques et pratiques (Brechet et Schieb-Bienfait, 2011 ; Lievre et Rix, 2011).

L'entrepreneuriat social est une dynamique qui a fait aussi ses preuves, par des innovations concrètes toujours plus nombreuses et qui inspirent utilement de plus en plus d'acteurs de l'économie. L'entrepreneuriat social semble proposer actuellement des pistes très sérieuses qui changent les pratiques et la façon de faire de l'économie.

Dans cette optique, l'entrepreneuriat social renvoie à la professionnalisation croissante des organisations de l'économie sociale et solidaire existante ou émergentes qui adoptent une démarche entrepreneuriale et des outils formels de gestion pour mieux répondre aux besoins sociaux et à une plus grande échelle (Dardour, 2012).

Il permet de transformer également en profondeur l'économie en repensant la relation au territoire. C'est aussi un désir fondamental de créer de l'emploi et du lien social en relevant le défi de la relocalisation d'activités et en réinventant des modèles de croissance plus équitables et respectueux des personnes pour faire du travail un vecteur d'inclusion pour tous (Barthélémy A, Stiline R , 2011).

Ainsi, on peut dire qu'il est possible de faire de l'entreprise un puissant collectif au service du développement des personnes et des territoires.

Ce travail constitue une réflexion structurée en deux axes principaux. Dans le premier, nous tenterons d'élaborer un diagnostic à travers lequel nous décrirons, l'état actuel de la situation des territoires et des problèmes auxquels ils sont exposés. Ensuite, nous expliquerons comment les politiques publiques et les plans de développement élaborés pour résorber ces problèmes n'ont pas abouti. Dans le deuxième axe, nous essayerons d'expliquer comment l'entrepreneuriat social pourrait déclencher au Maroc une émergence sociétale assurant un développement fort, durable et intégré favorisant le bien être des citoyens.

## **1. Malaise des territoires et avortement des politiques publiques:**

Le Maroc, à l'aube du nouveau millénaire est confronté à des défis majeurs d'ordres sociaux, économiques et environnementaux : le chômage, les disparités régionales, la pauvreté et l'analphabétisme et aussi le problème de la rareté de l'eau et la pollution de l'air. Qu'en est-il des politiques publiques de développement territorial ? Ont-elles réussi à contrecarrer ces crises aigües qui secouent notre pays ?

Pour répondre à ces interrogations, nous allons essayer de dévoiler les principaux dysfonctionnements dont souffre le Maroc actuellement.

### **1.1 Montée des périls**

#### **1.1.1 Chômage :**

**Tableau 1: Taux du chômage**

Taux de chômage des jeunes	20.1% en 2013
Taux de chômage	9.7% en 2014
Taux de chômage des jeunes	
Agés de 15 ans à 24 ans	25.5% en 2016
Taux de chômage	10.7% en 2017

**Source:** Haut Commissariat du Plan (2013,2016, et 2017)

La situation actuelle de crise que traverse le Maroc sur le plan économique se traduit par un chômage massif chez les jeunes de 15 à 24 ans comme le montre le tableau1. Un taux qui passe de 20% en 2013 à 25% en 2016. Ce chiffre est en constante progression. Le nombre de chômeurs est passé, selon la dernière enquête nationale sur l'emploi effectuée par le Haut Commissariat au Plan (HCP) entre le premier trimestre de 2016 et celui de 2017, de 1.233.000 à 1.296.000 personnes, ce qui représente une hausse de 63.000 personnes enregistrée exclusivement en milieu urbain. Le taux de chômage est ainsi passé de 10,4% à 10,7% au niveau

national, de 15,0% à 15,7% en milieu urbain et de 4,2% à 4,1% en milieu rural. Le secteur privé essaie d'absorber ces chiffres alarmants par la favorisation d'un pourcentage timide des emplois qui reste sans couverture sociale et avec des salaires bas. Cette crise économique, outre le chômage, a donné lieu à des disparités et des inégalités régionales alarmantes ayant un impact négatif sur le plan social et affectant d'autres secteurs tels que la santé, l'éducation et l'environnement...

### 1.1.2 Les inégalités régionales continuent de freiner les progrès sociaux :

La crise sociale occasionnée par la conjoncture économique actuelle affecte inégalement les douze régions du Maroc. En effet, si les zones côtières : Casablanca-Settat, Souss-Massa, Rabat-Salé-kénitra et Marrakech-Safi sont économiquement les plus dynamiques et donc les moins touchées par la pauvreté ; il en va autrement pour les régions, les plus enclavées du royaume, celles, situées dans les zones montagneuses et du sud, où se trouve la plus grande partie de la population et qui vit bien en dessous du seuil de pauvreté.

### 1.1.3 Pauvreté

**Tableau 2: Pauvreté**

IDH	129/187 en 2013
Marocains vivants dans la pauvreté	60% en 2016
Marocains vivants avec moins d'un dollars par jour	1 Millions en 2016
Population vivante en dessous du seuil de pauvreté	25% en 2016
Marocains pauvres	4 M en 2017

Source : PNUD (2013)  
HCP (2016,2017)

Outre les statistiques du tableau2, effectuées par la Banque Mondiale et portant sur le niveau de pauvreté au Maroc à partir de l'IDH (Indicateur de Développement Humain), d'autres statistiques établies par le même organisme confirment la persistance de cette pauvreté qui classe le Maroc au rang 126 parmi les pays les moins développés. Dans son rapport la Banque Mondiale précise que 60% des marocains vivent dans la pauvreté et dans le besoin. Cette partie de la population marocaine se divise en deux classes : celle qui vit dans la pauvreté extrême et l'autre qui vit dans un stade de pauvreté moyenne et qui est privée de ses droits les plus élémentaires. À cet égard, le rapport note que 18% de la population, soit près de 6 millions de personnes, vit en situation de pauvreté ; 50% de la population au-dessus du seuil de pauvreté et considérée comme « économiquement vulnérable ». Aujourd'hui, près de 4 millions de Marocains sont considérés comme pauvres. C'est ce que révèle la cartographie de la pauvreté multidimensionnelle à l'échelle de toutes les unités territoriales du Maroc (régions, provinces, communes, douars et quartiers) dévoilées par le Haut Commissariat au Plan.

### 1.1.4 Analphabétisme :

Les disparités régionales et la pauvreté influent considérablement sur l'accès à l'éducation, d'une façon générale et sur la déperdition scolaire particulièrement. Il est vrai que des efforts louables ont été fournis par le Ministère de l'Education Nationale en matière d'infrastructures par le réaménagement et la construction d'espaces susceptibles de répondre à une demande de scolarisation sans cesse croissante. En matière de lutte contre l'analphabétisme, il a permis la prolongation de la scolarité jusqu'à l'âge de 15 ans, par l'élaboration de stratégies venant en aide aux familles des plus démunies par la donation de bourses, de fourniture scolaire, de moyens de transport, ... Enfin, en matière de genre le ministère encourage la scolarisation des filles surtout en milieu rural. Néanmoins, le dernier rapport établi par l'UNESCO et rendu public le 30 janvier 2014 est plutôt alarmant, car il classe le Maroc parmi les 21 plus mauvais systèmes éducatif dans le monde.

**Tableau 3 : Analphabétisme**

Taux d'alphabétisation (15-24) ans	83.2% en 2015
Enfants qui ne vont pas à l'école	2.5 Millions en 2016
Femmes rurales analphabètes	83% en 2016
Population analphabète	10 Millions en 2015

Source : UNESCO (2015, 2016)  
Agence Nationale de Lutte Contre L'alphabétisation (2015)

En effet, les statistiques concernant le taux d'alphabétisation en 2016 chez les jeunes dans le tableau3, semblent démentir les communiqués officiels et montrent que les objectifs du gouvernement marocain

d'éliminer l'analphabétisme au terme de 2015 sont en deçà des attentes. Le constat du système de santé au Maroc est sans appel.

### 1.1.5 Accès aux soins de base :

**Tableau 4 : Santé**

Taux de mortalité maternelle	120 en 2013
Nombre de personnels	6 médecins pour 10000 habitants en 2013
Espérance de vie à la naissance h/f	73/75 en 2015
Dépenses totales consacrées à la santé	5.9% du PIB en 2014

Source : Organisation Mondiale de la Santé (2013,2014, 2015)

Les experts, les professionnels et les citoyens s'accordent à dire que le secteur est fortement marqué par bon nombre de dysfonctionnements : accès verrouillé aux soins pour la majorité des citoyens, pénurie de ressources humaines (6 médecins pour 10000 habitants) comme le montre le tableau4, manque d'investissement dans le secteur, seulement (5.9% du PIB) part encore inférieure à celle des pays ayant un niveau de développement similaire (Algérie 7.4% du PIB) et (Tunisie 7.0% du PIB) selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). À cela, s'ajoute le secteur privé qui est mal réglementé rassemblant 6 763 cabinets privés et 439 cliniques, situés principalement en zone urbaine. Quant au régime d'assistance médicale aux économiquement démunis (RAMED), il peine à trouver son rythme de croisière. Malgré les avancées réalisées et les efforts déployés, des carences et des difficultés persistantes et risquent même de remettre en cause la réussite de cette expérience qui concerne 8 millions de personnes. C'est le cas des conditions d'éligibilité pour en bénéficier, comme l'ont indiqué les experts qui n'ont pas manqué de remettre en cause les mécanismes de reconnaissance de la qualité d'indigent et les modalités de l'identification des types de pauvreté (absolue ou relative).

Outre, le chômage, la pauvreté, la difficulté d'accès aux soins de base et l'analphabétisme s'ajoute la problématique de la rareté de l'eau et de pollution de l'air.

### 1.1.6 Pénurie d'eau :

Aujourd'hui une personne sur trois n'a pas accès à l'eau potable. C'est l'une des raisons qui expliquent qu'une maladie comme la diarrhée soit toujours aussi répandue et tue plus de 760000 enfants tous les ans (Kayser O. et Budinich V. 2016). Alors qu'on estime que la moitié des lits d'hôpitaux du monde entier sont occupés par des patients souffrant de maladies liées à l'eau. Mais le manque d'eau potable a bien d'autres implications : en Afrique, les femmes marchent plus de 6 kilomètres par jour pour alimenter leur familles en eau. Des dizaines d'enfants ne vont pas à l'école pour aider leurs mères aux corvées d'eau. Au Maroc, plus spécifiquement, à Zagora, des habitants expriment leur mécontentement en exposant des bidons vides pour symboliser la pénurie d'eau dont ils souffrent. Les 34 000 habitants de la ville de Zagora peuvent ne pas avoir accès à l'eau pendant plusieurs jours ou alors seulement quelques minutes par jour. Et cette eau, peu ou mal traitée, est rarement potable. Selon, le World Resources Institute (WRI), le Maroc atteindra un niveau de stress hydrique extrêmement élevé d'ici 2040.

### 1.1.7. Pollution de l'air

Poussière noire à Kénitra, fumées et rejets toxiques à Casablanca (Roches-noires, Belvédères, Aïn Sebaâ, Sidi Bernoussi), à Mohammedia, à Jarf Lasfar, Safi et Jerada... La situation est alarmante sur l'ensemble de l'axe kénitra-Safi. La pollution atmosphérique a atteint des pics dans plusieurs villes du Maroc ces dernières années. À Jerada et à kénitra des manifestations ont eu lieu les derniers jours. À mohammedia, les habitants organisent des sit-in régulièrement. Les casablancais, quant à eux, prennent leur mal en patience et attendent un dénouement. Aujourd'hui encore, des unités industrielles ne se gênent pas à évacuer, en toute impunité, leurs rejets hautement toxiques dans l'air ou le littoral faisant fi des lois et de la santé des riverains. La Banque mondiale vient d'ailleurs de tirer la sonnette d'alarme en publiant une étude sur la dégradation de l'environnement au Maroc. L'étude a été publiée en janvier 2017. Outre les effets sur la santé, la dégradation de la qualité de l'air coûte 9.7 milliard de DH, soit l'équivalent de 1.05% du PIB. Un chiffre qui n'a cessé d'augmenter entre 2000 et 2004, précise la Banque mondiale.

Pour faire face à ces défis et surmonter les dérives à la fois économiques, sociales et environnementales, l'Etat dans la constitution de 2011 a adopté une réforme majeure de la gouvernance de l'affaire publique « la régionalisation avancée », pour faire passer le Maroc d'une gouvernance publique centralisée vers une gouvernance plus décentralisée reconnaissant davantage de responsabilités et de pouvoirs aux collectivités territoriales.

## 1.2. Avortement de la nouvelle politique d'aménagements du territoire :

Pour parvenir à surmonter les inégalités sociales persistantes à la fois entre les régions et entre celles-ci et les communes se situant dans leurs périmètres, une nouvelle politique d'aménagement du territoire s'avère

nécessaire afin de garantir à toutes les régions le même point de départ et plus d'équité territoriale (Bouachik A. 2012).

Cette nouvelle conception des territoires accorde aux collectivités territoriales élues, une légitimité démocratique et les mécanismes nécessaires à même de renforcer la participation des citoyens, hommes et femmes, dans la gestion de la chose publique. En effet, l'Article 136 de la nouvelle constitution 2011 stipule que : « *l'organisation territoriale du royaume repose sur les principes de la libre administration, de coopération et de solidarité. Elle assure la participation des populations concernées à la gestion de leurs affaires et favorise leur contribution au développement humain intégré et durable* ». Dans le cadre de ce projet, le rôle de la région, en tant que levier de développement à la fois régional et national, sera déterminant (Mustapha D. 2005). Sept ans après, qu'en est-il de cette régionalisation avancée ?

En dépit de la consécration par la Constitution de 2011 du principe de libre administration, la « tutelle » persiste toujours et de nombreux obstacles entravent la mise en route de cette régionalisation avancée : l'absence de prérogatives suffisantes et de pouvoirs limités conférés aux conseils régionaux avec une prédominance du Wali en sa double qualité de tuteur et d'ordonnateur ; un système d'élection inapproprié, qui produit des élus qui ne s'identifient pas à la région et qui ont tendance à se comporter plutôt comme des élus de leurs communes respectives ; des ressources financières globalement insuffisantes, et en deçà des enjeux de développement des territoires ; des disparités intolérables entre les douze régions, dans la mesure où les plus nanties d'entre elles bénéficient davantage des efforts financiers de l'Etat et des organismes de financement dédiés aux collectivités territoriales.

La région Casablanca-Settat, à titre d'exemple, maintient son positionnement à la tête des régions les plus nanties du Royaume et crée à elle seule 32% de la richesse nationale.

Conscient de ces écueils, l'Etat a adopté certaines mesures afin de mettre en œuvre cette nouvelle politique d'aménagement du territoire. Ainsi, un Fonds de solidarité a été introduit dans la constitution 2011 (l'article 142), au profit des régions les plus défavorisées. Une autre mesure est le Plan de développement régional (PDR). Ce plan doit contribuer, en principe, à l'émergence d'espaces régionaux de vocation et la mise en place d'un diagnostic mettant en évidence les besoins et les potentialités de chaque région, une identification de ses priorités et une évaluation des ressources et des dépenses prévisionnelles afférentes aux trois premières années, tout en prenant en considération l'approche genre.

Cependant, ces mesures, à leur tour, sont loin d'apporter les résultats escomptés, en dehors d'une carte d'identification réelle des spécificités, des atouts, des besoins de chaque région et d'une vision prospective globale sur les possibilités éventuelles de son développement.

En principe, le projet de régionalisation avancée a été conçu pour garantir plus d'équité territoriale à toutes les régions. Comment ? Si ces régions ne disposent pas des mêmes dotations initiales. Casa-Settat, L'Oriental, Sous-Massa-Drâa disposent-elles des mêmes atouts naturels, industriels et humains ? Suscitent-elles le même intérêt pour l'Etat ? Bénéficient-elles du même soutien ? Profitent-elles des mêmes privilèges ? Disposent-elles de la même attractivité auprès des investisseurs locaux et étrangers ? Autant de questions qui restent en suspens et qui exigent un intérêt particulier de la part de tous les acteurs engagés dans cette politique.

Dans sa pratique actuelle, force est d'admettre que la régionalisation avancée est loin d'avoir réussi son équité territoriale et les disparités régionales sévissent toujours.

Ainsi, au-delà des mesures prises pour renforcer cette politique publique, il va sans dire que la réussite de la régionalisation exige le passage de cette régionalisation « timide » à une régionalisation « élargie » possédant une vision territoriale du développement, où les lieux, l'espace et leurs organisations sont des clés et où plus de pouvoir et plus de responsabilités sont reconnus et accordés aux collectivités territoriales (J.P.Elong Mbassi. 2016) . Le premier défi à relever est, donc, de rendre les collectivités territoriales capables d'inventer, elles-mêmes, de nouvelles façons d'interagir avec leurs sociétés civiles, mais aussi avec les administrations nationales, mettant, ainsi, les collectivités territoriales désormais au premier rang pour démontrer la justesse du choix politique de la décentralisation, et cela par une meilleure mobilisation des populations pour l'entreprise de développement national et territorial, dans le respect de la diversité des contextes locaux et de la dignité de chacun.

L'autre défi majeur, les institutions étatiques (nationales, régionales ou locales). Celles-ci doivent adapter leurs attitudes, procédures et actions, à la nouvelle gouvernance décentralisée et réorienter leurs interventions pour privilégier l'accompagnement et la responsabilisation des collectivités territoriales, ainsi que l'ensemble des acteurs locaux dans le nouvel environnement.

Un troisième défi consiste à crédibiliser la démocratie participative et à construire ou reconstruire la confiance entre les populations et les autorités publiques, en promouvant des cadres de concertation que les populations considèrent comme d'autant plus crédibles qu'ils favorisent un dialogue véritable, la bonne gouvernance, et la redevabilité des responsables politiques et administratifs vis-à-vis des populations.

Enfin, un dernier défi consiste en l'instauration d'un dialogue structuré, réel, susceptible de mettre en synergie tous les acteurs afin d'enclencher la dynamique de changement en faveur d'un développement humain



durable. Aussi riches que soient les ressources d'un territoire et aussi mobilisatrices que soient ses forces vives, son développement peut caler sans l'engagement du social, de l'humain car les comportements et les attitudes des hommes et des femmes sont au cœur de la réussite ou de l'échec de toute politique publique.

Delà, il s'avère évident que la réussite de cette nouvelle politique d'aménagement du territoire est tributaire du degré d'implication des collectivités territoriales et de l'Etat, et surtout de leur engagement sur tous les plans. D'abord, au niveau local, en développant des catalyseurs de « start-ups » dans les territoires hors des grandes métropoles. L'objectif est d'identifier les projets innovants, d'encourager la création et la reprise d'activités ainsi que de favoriser la coopération entre acteurs pour innover. Ensuite, au niveau national, en créant un « fonds public d'innovation » rattaché au ministère de l'économie et des finances. Le fonds viserait à accompagner l'éclosion de solutions à fort potentiel de réplication qui ont besoin d'accompagnement financier. Ainsi, avec la régionalisation élargie, les conditions semblent réunies pour la mise en place d'un entrepreneuriat social effectif.

## **II. Entrepreneuriat social : un remède aux maux des territoires**

Ainsi pour faire face à ces défis, il s'avère important d'apporter un nouveau souffle à la croissance économique et de trouver un mode d'entrepreneuriat autre que capitaliste. L'entrepreneuriat social comme l'a montré l'expérience européenne et américaine semble être, par bien des aspects, l'alternative. En effet, il constitue un espace de solidarité, d'entraide, de convivialité pour les couches sociales souffrant de pauvreté, de précarité voire d'exclusion et aspire à des valeurs comme la dignité, le partage de gains et de pouvoir et veille à assurer une répartition équitable au profit de l'ensemble des citoyens et des régions du Royaume.

Aux États-Unis, l'entrepreneuriat social est centré sur l'entrepreneur considéré comme un « visionnaire » aspirant à développer des nouvelles méthodes dans le cadre d'une entreprise sociale pour servir une mission sociétale. Cet individu est en capacité de réunir les ressources nécessaires pour rendre sa vision possible (J. Dees, 1998; J. Thompson et al. 2000; G. Sullivan Mort et al, 2003).

Delà, il s'agit d'un entrepreneuriat social de type individualiste propre aux entreprises à but lucratif : c'est l'individu porté par le projet qui est mis en avant plutôt que la propriété collective.

En Europe, à la controverse, l'entrepreneuriat social se distingue par son approche collective. Ainsi, se développe la notion d'entreprise sociale, centre d'intérêt d'un grand réseau de recherche européen sur l'émergence des entreprises sociales (EMES). Elle est définie comme « *une organisation avec un but explicite de service à la communauté, initiée par un groupe de citoyens et dans laquelle l'intérêt matériel des investisseurs est sujet à des limites. Les entreprises sociales placent une grande valeur dans leur autonomie et supportent les risques économiques liés à leurs activités* » (J. Defourny et M. Nyssens. 2006).

En France, les entrepreneurs sociaux sont fédérés au sein du Mouvement des entrepreneurs sociaux (Frémeaux P. 2014). Ce mouvement définit ainsi l'entrepreneuriat social comme suite (Sophie S. 2011): Les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance. Cette définition est inspirée de travaux à l'échelon européen. Le concept d'entrepreneuriat social permet d'appréhender le secteur de l'économie sociale et solidaire en insistant sur le rôle des entrepreneurs.

Les entrepreneurs sont des individus qui sont souvent décrits comme étant curieux, prenant des risques, visionnaires, créatifs et optimistes. Ils s'envolent dans de nouvelles directions, explorent des ressources insoupçonnées, réalisent des idées innovantes, et utilisent leur créativité pour trouver des solutions à divers problèmes (Seghers V, Allemand S. 2007).

Au Maroc, l'entrepreneuriat social n'est pas un concept novateur. Il fait partie de la culture marocaine même avant la période coloniale, en tant que principe tribal de solidarité et de coopération/entraide sociale et en tant que moyen économique ancré dans la mentalité et la tradition marocaine. La Touiza et les Khettaras constituent les modes de participation collectifs les plus fréquents et les plus usuels.

Aujourd'hui, en s'inspirant des Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'Assiste, et en se référant à la nouvelle constitution de 2011, des mesures louables sont prises par les responsables gouvernementaux pour la mise en place des actions d'entrepreneuriat social. Tous sont convaincus que ces entrepreneurs sociaux ont le potentiel et la capacité de mobiliser, d'innover et de créer des richesses importantes, aussi bien matérielles qu'immatérielles.

### **2.1 « les start-up » : un nouveau modèle d'ingénierie territoriale**

Bien que l'expérience marocaine en entrepreneuriat social ne dépasse pas les deux décennies, les résultats obtenus par certaines organisations à vocation sociale sont prometteurs.

Sur le plan de la santé, le soutien apporté par ISSAF 2000 Solidarité et Développement aux silicotiques des Charbonnages du Maroc de la ville de JERADA et par ALCS aux personnes atteintes de Sida a abouti à des résultats intéressants. Aussi, sur le plan socio-économique, les efforts fournis par AMAL Tendrer au sein du territoire de Figuig pour lutter contre l'isolement, la pauvreté, la précarité et l'avancée inexorable du désert sont considérables.

Pour la question du genre : la lutte de JOSSOUR FFM pour l'égalité et la parité de la femme marocaine a favorisé l'amélioration de sa situation socio-économique et juridique. Toutefois, force est de constater que ces résultats sont loin des attentes prévues et ne s'incarnent pas dans une politique territoriale globale. Les projets de ces entreprises sociales en dépit de la bonne foi de leurs porteurs sont souvent ponctuels et conjoncturels.

Si ces projets répondent dans la majorité des cas à un besoin immédiat (accès à l'eau potable, aux soins médicaux, à l'électrification et à l'alphabétisation...), ils ne sont pas créateurs d'emploi et de richesse à long terme car dans les territoires les plus défavorisés, c'est par l'absorption du chômage qu'on peut améliorer la condition socio-économique du citoyen.

D'un autre côté, l'absence d'accompagnements et/ou de suivi des projets est considérée comme un facteur d'échec de l'avancement des projets. À titre d'exemple, de nombreux cycles de formations ont été offerts aux jeunes marocains, diplômés ou non, désireux de monter des projets d'entreprise mais qui sont restées pour la plupart sans suivi ni évaluation de la part des prestataires de formations.

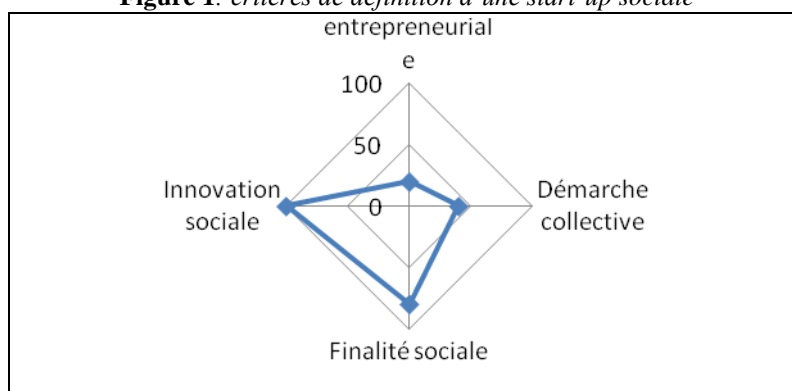
Delà, il s'avère nécessaire de repenser ce mode d'entrepreneuriat social dans le cadre de la nouvelle politique marocaine d'aménagements du territoire. Ainsi, un nouveau modèle d'ingénierie territoriale est en train d'émerger : les start-up.

La valorisation de la start-up est un enjeu important tant pour les entrepreneurs que pour les investisseurs (Hsu, 2007).

Les pionniers de cette nouvelle pratique entrepreneuriale prennent contact avec les associations, les populations pour dénicher des idées innovantes par lesquelles le développement économique peut se faire d'une manière endogène à partir de l'identification des besoins du territoire. Cette action nécessite de l'ingénierie et de l'expertise de la part des entrepreneurs. En fait, qui sont ces start-up ? Quel est leur état des lieux au Maroc ? Quel rôle peuvent-elles jouer dans le développement territorial dans le cadre de la nouvelle politique d'aménagement territoriale ?

Dans le contexte européen, la start-up est orientée vers l'économie sociale et solidaire. Nous pensons aussi que, la start-up contribue à la professionnalisation croissante des organisations de l'économie sociale et solidaire existantes ou émergentes qui adoptent une démarche entrepreneuriale et des outils formels de gestion pour mieux répondre aux besoins sociaux et environnementaux et à une plus grande échelle. Cette professionnalisation des pratiques ne semble pas incompatible avec le maintien des valeurs de solidarité, d'égalité, de démocratie et d'innovation dans les entreprises sociales. Nous définissons ainsi la start-up comme un processus qui consiste à élaborer des réponses entrepreneuriales au niveau d'un territoire en vue de répondre à une demande sociale et environnementale (accès aux soins, au logement, à l'énergie, lutte contre le chômage de longue durée...) en créant de la richesse et de l'emploi. Cette démarche entrepreneuriale est collective et implique la contribution de toutes les parties prenantes.

**Figure 1: critères de définition d'une start-up sociale**



Source : les auteurs

L'émergence des start-ups au Maroc ne dépasse pas la décade, leur nombre a voisiné les 200 en 2016 (Selon Naoufal CHAMA, le cofondateur et président des start-up au Maroc), mais elles ont le mérite de semer autour d'elles les graines d'un nouveau modèle d'entreprises. Contrairement à leurs aînées, ces jeunes start-up adoptent un nouveau mode de management qui diffère de celui des entreprises traditionnelles. À l'origine, c'était, une nouvelle idée, à laquelle ses porteurs croient très fort, ce qui les a mis sur les rails d'un nouveau chemin et qui est celui de l'entrepreneuriat social.

Si les initiateurs de projets étaient souvent isolés, inexpérimentés, désargentés. Aujourd'hui, ils sortent de l'ombre grâce à l'ouverture d'espaces d'échanges et de travail conçus pour les accompagner dans leur envol : les incubateurs. Ces derniers constituent un espace de concertation, d'orientation, de formation et d'accompagnement depuis l'idée de projet jusqu'à la commercialisation du produit sur le marché. Ainsi,



l'incubateur Dar-Inc à Rabat, mis en place par le MCISE en 2015 a réussi à incuber des start-up de renommée internationale. *Pomm'it*, une start-up sociale qui fabrique du vinaigre de cidre à base de pommes semi-détériorées de Midelt, a été sélectionnée pour représenter le Maroc au Global Entrepreneurship Summer School 2017 à Shanghai du 28 août au 3 septembre. En une année d'existence à peine, *Pomm'it* a pu développer un projet à fort impact économique et social celui de trouver une solution entrepreneuriale à une réelle problématique économique touchant la pomme à Midelt, en transformant les pommes semi-pourries en vinaigre, produit à la fois l'alimentaire et le cosmétique.

*Pomm'it* tout comme *Go mobile*, *Lolly's* ne sont que des exemples parmi d'autres qui indiquent que la prolifération des start-up ne peut être que bénéfique au développement du territoire et à sa richesse. Les apports des start-up aux territoires sont multiples : elles permettent de faire en deux ans ce qui aurait pris dix ans : en allant plus vite, plus fort grâce à la confiance, la coopération, l'agilité entre les acteurs locaux et la coopération entrepreneuriale entre les territoires. Elles permettent aussi d'adopter une approche réelle qui décloisonne aussi bien les types d'acteurs – business, associatifs, académiques – que les thèmes traités : économie sociale, collaborative, numérique, relocalisation, circuits courts. Elles misent, enfin, à la fois sur les ressources endogènes du territoire, tout en s'inspirant des solutions pépites ayant fait leurs preuves ailleurs et tentent d'infuser l'imaginaire start-up dans le développement territorial.

Toutefois, pour être efficaces ces start-up doivent œuvrer au sein d'un écosystème engageant l'alliance de l'ensemble des acteurs susceptibles de répondre aux besoins des territoires et de favoriser son développement.

## 2.2 Entrepreneuriat social et territoire : des alliances d'un nouveau genre

Comme nous venons de le souligner, le rôle des start-up sociales est indéniable en tant que levier de développement territorial et aussi comme facteur d'attractivité susceptible de créer de la valeur sur un territoire. Leur efficacité est tributaire du degré d'alliance établie entre les différents acteurs.

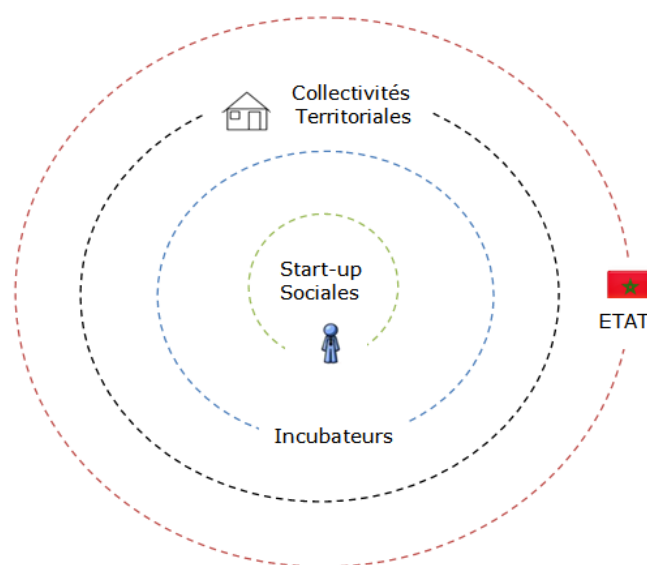
En effet, si les pouvoirs publics, les collectivités territoriales, les entrepreneurs sociaux et la société civile décident de coopérer ensemble, le territoire, serait une source de potentialités, de ressources actives, doté d'un avantage comparatif, différencié et démarqué. L'alliance entre les territoires crée une dynamique à double sens. C'est la mise en place d'un système d'acteurs, non figé, évolutif, un écosystème d'affaires, d'entrepreneuriat social.

L'Etat et les collectivités territoriales doivent impérativement s'impliquer à deux niveaux :

À l'échelle locale, en développant et encourageant la création de start-up. Au niveau national, en créant des cellules rattachées aux conseils régionaux qui visent à accompagner les projets novateurs et innovants sur le plan financier, administratif et juridique.

Le développement d'un partenariat concret entre pouvoirs publics, entrepreneurs sociaux et collectivités territoriales peut créer une synergie et une dynamique des territoires. C'est aussi une manière d'agir ensemble, d'innover et de mobiliser: chacun de son côté pour redonner corps à nos valeurs de solidarité et d'entraide et transmettre un message d'optimisme et de confiance aux générations futures.

**Figure 2:** Configuration stellaire de l'alliance territoriale



Source : les auteurs

Comme l'indique la figure 2, la start-up constitue le noyau dur de l'alliance territoriale. Le jeune porteur de l'idée novatrice à impact territorial autour duquel doit s'effectuer l'alliance de tous les acteurs. La maturité de ce projet nécessite un incubateur, une structure d'appui assurant l'accompagnement personnalisé, le consulting, le mentoring, le coaching et la formation de leurs porteurs. Arrive ensuite le rôle des collectivités territoriales. En effet, la réalité est que le nombre de projets, bien souvent, dépasse la capacité d'accueil de ces structures et bon nombre de projets prometteurs sont parfois sacrifiés faute de moyens logistiques ; d'où, la nécessité pour elles, de mettre en place et/ou d'encourager la création d'autres incubateurs. Arrive enfin, le rôle de l'Etat. Il est double. D'une part, il a à assumer son rôle de facilitateur entre les collectivités territoriales, les start-up et les acteurs locaux ; d'autres parts, il doit doter chaque région, dans le cadre de la régionalisation avancée, des prérogatives et des moyens nécessaires leur permettant de promouvoir leurs propres développements.

### III. Conclusion

En se basant sur les résultats susmentionnés, il nous paraît possible d'aboutir à un certain nombre de conclusions ou de propositions d'appui aux politiques publiques, acteurs et entrepreneurs en termes de politique de développement socio-économique.

Il faut changer d'échelle en visant plus de personnes et différents territoires, et donc obtenir des moyens financiers. Cela, passe par la mise en place de coopération entre entrepreneur, politiques publiques, acteurs mobilisés sur un territoire avec à la clé la création d'emploi.

Dans tous les domaines de l'économie, l'entrepreneuriat social est potentiellement porteurs de solutions novatrices qui allient création d'activité et intérêt général. Il lui faut pour parvenir à concrétiser ces actions, des financements qui lui seraient propres.

Nous devons devenir incontournables pour que des financeurs croient dans le système que nous voulons déployer. Cela passera par des alliances d'un nouveau genre. La coopération, c'est le maître mot, ce qui nous fera changer l'échelle.

Il y a plusieurs façons de s'organiser à plusieurs et de croître. Il faut faire la démonstration qu'au-delà d'incarner un modèle d'organisation plus vertueux, les entreprises sociales apportent des solutions aux défis majeurs auxquels le Maroc est aujourd'hui confronté et contribuent à la création d'emplois plus durables et non délocalisables, de richesses mieux partagées et de modes de production davantage attentifs à l'environnement et profondément ancrés dans les territoires.

Pour ne pas perdre son âme, la taille de la structure est importante ; il faut garder des petites unités d'actions pour rester agile. Grandir c'est bien pour trouver des fonds et développer des projets, mais avec une boussole en tête qui est l'impact social.

À ce propos les start-up sociales sont considérées comme une solution entrepreneuriale innovante adéquate et ont la capacité de répondre à une demande sociale et environnementale sans cesse croissante ; de créer de la richesse et de l'emploi.

Relancer de nouveau la politique de régionalisation avancée est toujours possible. Etat, collectivités territoriales, entrepreneurs sociaux et société civile doivent œuvrer ensemble pour résoudre les problèmes spécifiques à leurs territoires dans un cadre de partenariat efficace.

### Références bibliographiques

- [1]. Anlca. (2015). Rapport de l'étude du profit des analphabètes et leurs besoins en formation. Maroc : ANLCA.
- [2]. Barthélémy A et Slytine R. (2011). *Entrepreneuriat social : innover au service de l'intérêt général ; panorama, enjeux, outils*. Vuibert.
- [3]. Bouachik A. (2012). *La régionalisation avancée dans la constitution marocaine de 2011, in REMALD, série «thèmes actuels »* Lecture croisée de la constitution marocaine de 2011 (77) : 105-118.
- [4]. Brechet, J.-P., Schieb-Bienfait, N. (2011). L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique : la nécessité d'une Project Based View. *l'Entrepreneuriat* 10 (2) : 29-44.
- [5]. Brongnirat P., Ewald F., MEercier A., Stelliger A, (2007). *l'Etat providence face à la mutation des risques sociaux*, fondation pour l'innovation politique 1: 58-59
- [6]. Chantal H. (2013). *Les orientations stratégiques des organisations d'entrepreneuriat social*. Doctorat en administration. Université Québec Montréal.
- [7]. Dardour A. (2012). Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur. *Direction et Gestion* 2 (255-256) : 49-57.
- [8]. Defourny J., Favreau L., LAVILLE J. L. (1998). Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international (64) : 83-84
- [9]. Defourny. J. et Marthe. N. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Social Entrepreneurship* 1(1): 32-53.
- [10]. Dhoquois. A., (2016). *Raconter l'entrepreneuriat social, de l'enseignement à la pratique*. Atelier Hnery Dougier, Paris.
- [11]. HCP et Banque Mondiale, 2017. *Pauvreté et prospérité partagée au Maroc du troisième millénaire, 2001-2014*, Maroc : HCP.
- [12]. HCP. (2013). *Activités, emplois et chômage. Résultats détaillés*, Maroc : HCP.
- [13]. HCP. (2016). *Situation du marché du travail*. Maroc : HCP.
- [14]. HCP. (2017). *Note d'information du haut commissariat au plan relative aux principaux indicateurs du marché du travail au premier trimestre 2017* : HCP.
- [15]. Hsu, D.H., (2007). Experienced Entrepreneurial Founders and Venture Capital Funding, *Research Policy* (36): 722-741.

- [16]. Jean P-E-M. (2016). Le coaching territorial, une démarche de démocratie participative. Coaching territorial régional : les acteurs de développement en synergie (17) : 1-2.
- [17]. Lievre, P., Rix, G. (2011). Proposition d'un design de recherche pour investir le projet entrepreneurial. La question méthodologique de l'investigation de l'activité en situation. l'Entrepreneuriat 10 (2) : 69-88.
- [18]. Mucchielle A. (1996). *Méthodologie d'une recherche qualitative*. In A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives*, Armand Colin.
- [19]. Mustapha D. (2005). Le rôle des régions dans l'émergence des territoires dynamiques au Maroc. Décentralisation et déconcentration (52) : 107-119.
- [20]. Olivier.k., Valeria.B., (2016). *Changer d'échelle l'entreprise au service de l'innovation sociale*. l'échiquier.
- [21]. OMS. (2013). La recherche pour la couverture sanitaire universelle : OMS.
- [22]. OMS. (2014). Statistiques mondiales sanitaires : OMS.
- [23]. OMS. (2015). Paludisme dans le monde : OMS.
- [24]. Philippe Frémeaux. (2011). *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*. Les petits matins
- [25]. Sullivan M G, Weerawardena J, Carnegie K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualization. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 8 (1): 76-88.
- [26]. Swaton. S. (2011). *Une entreprise peut-elle être "sociale" dans une économie de marché?* L'Hèbe.
- [27]. Thompson J. (2008). Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? Social Enterprise Journal, 2 (4): 149-161.
- [28]. Unesco. (2016). l'éducation dans le monde : UNESCO.
- [29]. Valeau P, Gardody J. (2013). *Les processus de construction de connaissances praticables*. AGRH.
- [30]. Virginie S, Sylvain A (2007), *L'audace des entrepreneurs sociaux*. Ed Autrement.

TIROU Najib. "Entrepreneuriat social et dynamique des territoires dans le cadre de la régionalisation avancée." IOSR Journal Of Economics And Finance (IOSR-JEF) , Vol. 10, No. 6, 2019, Pp. 13-23.