

**Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes comme moteur
de l'entrepreneuriat social au Maroc : Le programme 3 de l'INDH-
Province de Kénitra**

**Improving the income and economic inclusion of youth as a driving force
for social entrepreneurship in Morocco: INDH program 3 – Province of
Kénitra**

ISSAMI Jihad

Doctorante

ENCG KENITRA

Université IBN TOFAIL- MAROC

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)

CHERQAOUI Mariam

Enseignante chercheuse

ENCG KENITRA

Université IBN TOFAIL- MAROC

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)

Date de soumission : 09/12/2024

Date d'acceptation : 05/01/2025

Pour citer cet article :

ISSAMI. J. & CHERQAOUI. M. (2025) « Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes comme moteur de l'entrepreneuriat social au Maroc : Le programme 3 de l'INDH- Province de Kénitra », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 442- 457.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Entre 1983 et 2000, l'économie marocaine a connu une croissance modérée, mais insuffisante pour faire face à l'augmentation rapide de la population et à l'aggravation du chômage. Pour répondre à ces défis, le Royaume du Maroc a mis en œuvre plusieurs initiatives, notamment l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), visant à réduire les inégalités et à promouvoir l'inclusion économique. Cet article examine l'impact du programme « Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes » de l'INDH, mis en œuvre dans la province de Kénitra, en tant que levier pour l'entrepreneuriat social. L'objectif de la recherche est de comprendre comment ce programme contribue à la création d'opportunités économiques pour les jeunes et les femmes, tout en favorisant un développement durable et inclusif. À travers une analyse approfondie des données recueillies auprès des bénéficiaires et des parties prenantes, les résultats mettent en lumière les avancées réalisées, tout en identifiant les limites et les défis à relever pour maximiser l'impact de ces initiatives. L'étude offre des perspectives pour renforcer les politiques publiques et les stratégies de soutien à l'entrepreneuriat social au Maroc.

Mots clés : INDH ; inclusion économique ; entrepreneuriat ; chômage ; Maroc.

Abstract

Between 1983 and 2000, Morocco experienced moderate economic growth, insufficient to address rapid population growth and rising unemployment. To tackle these challenges, the Kingdom of Morocco implemented several initiatives, notably the National Initiative for Human Development (INDH), aimed at reducing inequalities and promoting economic inclusion. This paper examines the impact of the INDH's "Youth Economic Inclusion and Income Improvement" program, implemented in the Kénitra province, as a driver of social entrepreneurship. The research aims to explore how this program contributes to creating economic opportunities for youth and women while fostering sustainable and inclusive development. Through an in-depth analysis of data collected from beneficiaries and stakeholders, the findings highlight achievements while identifying limitations and challenges that need to be addressed to maximize the program's impact. This study offers insights into strengthening public policies and strategies to support social entrepreneurship in Morocco.

Keywords: INDH; economic inclusion; entrepreneurship; unemployment; Morocco.

Introduction

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) est un programme de développement communautaire (Community-Driven Development, CDD) qui met en avant le rôle central des communautés dans la planification, la prise de décision, la gestion et la mise en œuvre des activités locales. Ce modèle d'assistance au développement est de plus en plus adopté par les gouvernements nationaux et les agences de développement, en raison de son approche participative et inclusive.

Ces programmes reposent sur l'idée que la participation active des bénéficiaires permet une meilleure identification des besoins des communautés, une conception plus adaptée des interventions, une plus grande inclusion des populations pauvres, et une utilisation plus efficiente des ressources. Par conséquent, ils sont considérés comme des outils essentiels pour atteindre des résultats de développement significatifs et réduire efficacement la pauvreté (Mansuri & Rao, 2004; Wong, 2012).

De nombreuses études ont mis en évidence les effets positifs des programmes de Développement Communautaire Dirigé (CDD) sur la réduction de la pauvreté. Par exemple, au Népal, le Fonds de Réduction de la Pauvreté, axé sur le soutien d'infrastructures et de services à petite échelle dans les villages ainsi que sur des activités génératrices de revenus, a permis une augmentation nette de 19 % de la consommation par habitant. De même, une évaluation de la phase II du programme de développement Kecamatan en Indonésie, qui soutenait des infrastructures rurales primaires (routes, ponts, irrigation, systèmes d'eau et d'assainissement) ainsi que certaines initiatives de microcrédit, a révélé une augmentation de 11 points de pourcentage de la consommation réelle par habitant des ménages pauvres dans les zones ciblées, comparativement aux zones de contrôle (Wong, 2012).

Cet article se propose d'examiner la problématique principale suivante : Comment le programme « Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes » de l'INDH, mis en œuvre dans la province de Kénitra, parvient-il à répondre aux enjeux du chômage et de l'exclusion économique des jeunes tout en promouvant l'entrepreneuriat social comme levier de développement durable ? Plus spécifiquement, comment ce programme impacte-t-il la création d'opportunités économiques pour les jeunes et les femmes, la réduction des inégalités socio-économiques, et le renforcement du tissu entrepreneurial local ? Quelles sont les pratiques et les mécanismes déployés dans ce cadre, et dans quelle mesure les résultats obtenus reflètent-ils une amélioration significative des conditions économiques et sociales des bénéficiaires ? Enfin, quelles limites et défis subsistent dans l'atteinte des objectifs visés, et quelles

perspectives pourraient être envisagées pour maximiser l'impact du programme à moyen et long terme ?

Dans cet article nous allons d'abord aborder le concept de l'entrepreneuriat social et son impact sur la croissance économique, ensuite nous allons nous pencher sur l'entrepreneuriat social au Maroc, le programme d'amélioration du revenu et d'inclusion économique des jeunes et enfin présenter les résultats de l'étude menée sur la province de Kenitra, à travers des enquêtes effectuées auprès de la division de l'action sociale de Kenitra¹ et des prestataires² chargés de la mise en œuvre du programme au sein de cette province.

1. Revue de littérature

Dans cette section, nous proposons de définir le concept de l'entrepreneuriat social et d'examiner son impact sur la croissance économique. En tant que phénomène émergent, l'entrepreneuriat social attire un intérêt croissant des chercheurs et des praticiens pour sa capacité à conjuguer objectifs économiques et sociaux. Nous passerons en revue les différentes définitions et dimensions de ce concept, en mettant en lumière les mécanismes par lesquels il contribue à la croissance économique et au développement durable. Enfin, nous analyserons le contexte marocain, en explorant le développement de l'entrepreneuriat social et son impact sur l'économie nationale, tout en considérant les initiatives locales et les politiques publiques soutenant ce secteur dynamique.

1.1. Concept de l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social suscite un intérêt marqué dans diverses disciplines et retient de plus en plus l'attention des décideurs publics. Ce sujet est devenu récurrent dans les débats académiques et médiatiques au cours des dernières années. Cet engouement se traduit par une intensification des recherches académiques et professionnelles, ainsi que par l'organisation de colloques et de séminaires dans les milieux universitaires et les secteurs public et privé (OCDE, 2001). En outre, l'entrepreneuriat social est intégré dans les politiques publiques de développement de nombreux pays, où il est perçu comme un moteur de croissance inclusive et un levier de développement, tant sur le plan économique que social (Talbi & Sadiqi, 2019).

¹ La division de l'action sociale de kénitra (DAS) La Division de l'Action Sociale est chargée du Secrétariat administratif du Comité Provincial du Développement Humain. Elle a pour missions : Assurer le secrétariat CPDH. Superviser l'exécution des CPDH et en assurer le suivi.

² Les prestataires : Sont les prestataires chargés du déploiement du programme 3 de l'INDH « Inclusion économique et amélioration du revenu des jeunes » qui sont le centre marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social, l'association AMAPPE « Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise » ainsi que l'association SANAD pour l'action sociale est une association humanitaire de droit marocain.

En tant que dynamique entrepreneuriale, l'entrepreneuriat social se distingue par son objectif principal : résoudre des problèmes sociaux. Il constitue également un moteur de croissance inclusive et rencontre un succès croissant dans les pays émergents et développés.

1.2. Impact de l'entrepreneuriat social sur la croissance économique

Bien qu'inspiré de l'entrepreneuriat classique, l'entrepreneuriat social s'en différencie par son orientation vers des projets ayant un impact social. Il vise à créer des avantages sociaux en apportant des solutions innovantes à des problématiques variées, notamment dans les domaines de l'éducation, de la santé, de la microfinance, ou encore des questions humanitaires, sociales et environnementales.

Selon Peter Drucker (1985), l'entrepreneuriat social a le potentiel d'avoir un impact plus significatif que l'entrepreneuriat purement lucratif. Defourny et Nyssens (2011) expliquent que l'entrepreneuriat social a émergé aux États-Unis dans un contexte de raréfaction des ressources publiques et privées pour financer les organisations sans but lucratif. Ce type d'entrepreneuriat s'est alors imposé comme une stratégie viable pour assurer la pérennité de ces organisations.

Dees (2001) définit les entrepreneurs sociaux comme : *« Les entrepreneurs sociaux jouent le rôle de vecteurs du changement dans le secteur social, en adoptant une mission pour créer une valeur sociale (pas seulement une valeur privée), en repérant et poursuivant inlassablement de nouvelles opportunités pour servir cette mission, en s'engageant dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, en agissant résolument sans être limité par les ressources disponibles dans l'immédiat et en affichant un niveau de responsabilité élevée envers les parties intéressées quant aux résultats obtenus »* (Louizi, et al, 2020).

Dees affirme également que : *« les institutions majeures du secteur social sont souvent considérées comme inefficaces, incompétentes et sclérosées. Des entrepreneurs sociaux sont nécessaires pour développer de nouveaux modèles pour un nouveau siècle »* (Louizi et al, 2020).

En parallèle, Austin ET AL (2006) définissent l'entrepreneuriat social de la manière suivante : *« Nous définissons l'entrepreneuriat social comme une activité innovante créatrice de valeur sociale qui peut se produire à l'intérieur ou au croisement du secteur sans but lucratif, de l'entreprise à but lucratif et du secteur public »*.

L'entrepreneuriat social est également caractérisé principalement par son mode de financement : celui-ci est censé reposer essentiellement sur des ressources marchandes. Mair & Marti (2006) considèrent que dans l'entrepreneuriat social « la création de valeur économique, sous la forme

de ressources marchandes, est nécessaire pour garantir la pérennité de l'initiative et son autosuffisance financière ».

La littérature identifie trois grandes approches de l'entrepreneuriat social (Ndour & Alexandre, 2020) :

- Des organismes sans but lucratif financés par le marché, à travers la création d'activités ou de systèmes de gestion pour générer une valeur sociale.
- Des entreprises intégrant des pratiques de responsabilité sociale ou sociétale pour résoudre des problèmes sociaux grâce à des innovations sociales et des partenariats intersectoriels.
- Des initiatives reposant sur une variété de financements (mécénat, contributions individuelles, adhésions, tarifs payés par les utilisateurs, subventions publiques), selon Austin et al. (2006) et Khassal & Debbagh (2020).

Tableau N°1 : Synthèse des définitions de l'entrepreneuriat social

<i>Auteur</i>	<i>Définition</i>
Defourny & Nyssens (2011)	La littérature sur l'entrepreneuriat social s'est développée aux États-Unis à partir de la problématique du financement des organisations sans but lucratif dans un contexte de raréfaction des ressources publiques mais aussi privées en provenance des fondations. L'entrepreneuriat social est apparu comme une stratégie susceptible de permettre aux organisations sans but lucratif de pérenniser leur existence.
Dees (2001)	Les entrepreneurs sociaux sont des agents de changement au sein du secteur social, adoptant une mission centrée sur la création de valeur sociale plutôt que de valeur privée. Ils identifient et exploitent inlassablement de nouvelles opportunités pour servir cette mission, s'engageant dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage. Ils agissent avec détermination, indépendamment des ressources immédiatement disponibles, et affichent un haut degré de responsabilité envers les parties prenantes en ce qui concerne les résultats obtenus. L'entrepreneuriat social émerge comme une réponse à l'incapacité des pouvoirs publics et des organisations caritatives à résoudre efficacement les problèmes sociaux. Les institutions majeures du secteur social sont souvent perçues comme inefficaces, incompétentes et rigides. Ainsi, les

	entrepreneurs sociaux sont nécessaires pour développer de nouveaux modèles adaptés aux défis contemporains.
Austin et al. (2006)	L'entrepreneuriat social est défini comme une activité innovante qui génère de la valeur sociale, pouvant se manifester au sein ou à l'intersection des secteurs à but non lucratif, à but lucratif et public
Mair & Marti (2006)	Dans l'entrepreneuriat social, « la génération de valeur économique par le biais de ressources commerciales est indispensable pour assurer la durabilité de l'initiative et son autosuffisance financière ».

Source : Auteurs

Defourny et Nyssens (2017) ont identifié quatre principaux modèles d'entreprise sociale : le modèle entrepreneurial sans but lucratif, axé sur la création de valeur sociale via des activités économiques ; le modèle de coopérative sociale, qui combine des objectifs économiques et sociaux avec une gestion démocratique ; le modèle de social business, équilibrant rentabilité économique et impact social ; et le modèle d'entreprise sociale dans le secteur public, basé sur un partenariat étroit entre ce dernier et les entreprises sociales. Ces modèles, perçus comme des constellations, se distinguent par des combinaisons spécifiques de caractéristiques économiques, sociales et de gouvernance, avec des variations possibles au sein de chaque catégorie (Louizi et al., 2020).

Selon le Rapport du secrétaire général des Nations Unies (2020) sur « L'entrepreneuriat au service du développement durable », l'entrepreneuriat social joue un rôle central dans la promotion d'une croissance inclusive et durable. Les acteurs de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat ont permis de mettre les technologies et les services en ligne au service des populations vulnérables, tout en favorisant les initiatives de recherche communautaire, un rôle qui s'est avéré crucial pendant la pandémie de COVID-19 pour atteindre des populations souvent oubliées. Les stratégies commerciales inclusives ont également montré leur efficacité dans la réduction de la pauvreté, la promotion de l'égalité des sexes, l'amélioration des conditions de travail et la réduction des inégalités.

L'entrepreneuriat social bénéficie d'une reconnaissance croissante dans les systèmes juridiques. En Thaïlande, une loi adoptée en 2019 vise à encourager la création de 10 000 entreprises sociales grâce à des incitations fiscales. En Malaisie, depuis 2017, une initiative d'accréditation a permis de soutenir près de 200 entreprises sociales. En Indonésie, l'initiative *ImpactAim Indonesia*, lancée en partenariat avec le PNUD, aide les entrepreneurs sociaux à mesurer et maximiser l'impact de leurs activités dès leur lancement. Aux Philippines, en 2018,

un système d'accréditation a été instauré pour exploiter le potentiel des entreprises inclusives dans la lutte contre la pauvreté, notamment via le commerce équitable et la promotion du marché biologique.

Par ailleurs, des études nationales sur les entreprises sociales ont été menées dans plusieurs pays d'Asie (Cambodge, Indonésie, Malaisie, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Vietnam) pour analyser l'environnement dans lequel ces entreprises opèrent et identifier les moyens d'améliorer les politiques nationales les soutenant.

En 2018, le Groupe des Vingt (G20) a souligné l'importance de financer les entreprises inclusives pour combler les déficits financiers, réduire les inégalités et offrir aux populations vulnérables des opportunités d'emploi décentes. Ces efforts s'inscrivent dans une vision globale visant à lutter contre la pauvreté tout en favorisant l'innovation sociale et économique.

2. L'entrepreneuriat social au Maroc

Selon le guide d'INJAZ Al-Maghrib sur l'entrepreneuriat social, environ une entreprise sur cinq créée dans les pays développés est une entreprise sociale, contribuant à plus de 10 % des richesses générées. Ce constat souligne l'importance croissante des efforts déployés par les États pour développer et soutenir ce secteur.

Depuis 1993, une volonté affirmée de promouvoir l'entrepreneuriat social a conduit à l'élaboration d'une stratégie nationale de développement social. Cette stratégie visait, entre autres, à intégrer les populations défavorisées dans le processus de croissance économique, dans une optique de création d'emplois, d'amélioration des indicateurs de développement humain et de protection des populations les plus vulnérables³. Pour assurer la mise en œuvre de cette politique, plusieurs dispositifs ont été déployés au cours des années 1990. Un programme de priorités sociales a ainsi été défini, ciblant quatorze provinces parmi les soixante-cinq, avec un accent particulier sur l'accès à l'éducation, aux soins de santé, et sur l'insertion professionnelle. Au Maroc, l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale sont perçus comme des leviers stratégiques pour le développement économique et social. Inscrite dans la vision royale, cette orientation place l'entrepreneuriat social au cœur des initiatives nationales et continentales. En 2005, l'Initiative Nationale de Développement Humain, fondée sur une approche participative a mis les entreprises sociales au centre du processus de développement humain. L'INDH est probablement l'expérience la plus significative en matière de projets structurants pour l'entrepreneuriat social.

³ BRAHIMI, « Les associations au Maroc : cadre juridique, publication du Centre de documentation des collectivités locales»,1998, cité par DAHMAN.M

Sa Majesté le Roi Mohammed VI, lors de la Cinquième Édition du Sommet Global de l'Entrepreneuriat (Marrakech, 2014), a souligné :

« L'entrepreneuriat et l'innovation représentent ainsi des valeurs jumelles qui constituent, toutes deux, des tremplins vers la liberté, la mobilité sociale et la prospérité, si l'environnement des affaires le permet et que les conditions générales sont réunies. »

2.1. Les pratiques mises en œuvre pour promouvoir l'entrepreneuriat sociale au Maroc

Le Maroc a lancé plusieurs réformes et programmes pour lutter contre la pauvreté, promouvoir l'inclusion sociale et améliorer les revenus. L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), lancée en 2005, en est un exemple marquant. Ce programme vise à soutenir l'employabilité des jeunes et les accompagner dans la création de leurs projets. Entre 2005 et 2020, l'INDH a permis de réaliser 9400 activités génératrices de revenus, touchant 153 000 bénéficiaires, dont 50 % de femmes, avec des budgets atteignant 8,4 milliards de dirhams.

Le Plan Maroc Vert, lancé en 2008 et achevé en 2020, a transformé l'agriculture en un moteur clé de l'économie marocaine. Avec un investissement public et privé massif, il a permis de créer 300 000 emplois agricoles et d'augmenter le PIB agricole avec un taux de croissance moyen de 7,3 %. Parallèlement, les exportations agricoles ont connu une augmentation significative, atteignant 2,4 fois leur volume initial.

La Fondation Mohammed V pour la Solidarité a également soutenu plus de 247 000 bénéficiaires depuis 1999 à travers divers programmes. Ceux-ci incluent le soutien aux activités génératrices de revenus pour les femmes, la promotion de l'auto-emploi, et l'aide aux jeunes en situation défavorisée. Le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social, via l'Entraide Nationale et l'Agence de Développement Social, soutient également l'intégration socioéconomique des femmes, des personnes en situation de handicap et des petits producteurs. Ces programmes offrent des financements adaptés sous forme de prêts sans intérêt ou de subventions.

Pour encourager l'entrepreneuriat, le programme Intilaka mobilise 8 milliards de dirhams pour financer les projets des auto-entrepreneurs et des petites entreprises, en milieu rural comme urbain. Ce programme vise à réduire les inégalités territoriales et à améliorer l'accès au financement, avec un soutien particulier pour les projets en milieu rural.

Ces initiatives montrent que l'entrepreneuriat social au Maroc contribue non seulement à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des revenus, mais aussi à la création d'un tissu économique plus inclusif.

2.2. Programme de l'amélioration du revenu et d'inclusion économique des jeunes au niveau de la province de Kénitra

Lancée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI le 18 mai 2005, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) a enregistré des réalisations significatives qui ont positivement impacté les conditions de vie des populations cibles. Ce succès se traduit par le nombre de projets réalisés, l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires et la reconnaissance nationale et internationale de l'INDH comme un modèle intégré et inclusif de développement humain.

Dans cette dynamique, la troisième phase de l'INDH (2019-2023), initiée le 19 septembre 2018 par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, marque une nouvelle orientation. Elle recentre ses interventions sur les aspects immatériels du développement humain à travers quatre programmes, dont le Programme 3 : « Amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes ». Ce programme vise à améliorer la situation économique et sociale des populations défavorisées, notamment les jeunes, via l'accompagnement à l'emploi, le soutien à l'entrepreneuriat et l'appui aux projets relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Le Programme 3 s'inscrit dans la volonté de répondre aux défis liés au chômage et à l'inactivité des jeunes, qui restent relativement élevés au Maroc. En effet, environ 1,2 million de Marocains sont au chômage (10,2 % de la population active). Le taux de chômage des jeunes atteint 26,5 % chez les 15-24 ans, dont 29,3 % de NEET (jeunes ni scolarisés, ni en formation, ni employés) et 15,4 % chez les 25-34 ans.

Au cœur de ce programme, les plateformes des jeunes jouent un rôle central en tant que hubs d'accompagnement et de développement entrepreneurial. Ces structures provinciales offrent un espace où les jeunes peuvent partager leurs idées, élaborer leurs projets, développer leurs compétences entrepreneuriales, et trouver des réponses à leurs interrogations et préoccupations. La promotion de la culture entrepreneuriale est un pilier essentiel de cette initiative. Les jeunes porteurs de projets suivent un parcours structuré, allant de la formulation de l'idée initiale à la concrétisation de leur entreprise. Ce parcours inclut l'acquisition de compétences, le développement de réflexes entrepreneuriaux, la prise de décisions stratégiques, et le renforcement de la confiance en soi. L'objectif est de favoriser leur autonomie et leur résilience face aux défis.

L'accompagnement offert par les plateformes se veut global et progressif. Il vise à :

- Établir une stratégie de développement cohérente.
- Consolider les politiques fonctionnelles nécessaires à la pérennité de l'entreprise.

- Assurer une interaction régulière entre les accompagnateurs et les jeunes pour valider les plans d'action, corriger les faiblesses et optimiser les points forts.
- Adapter les stratégies d'accompagnement aux besoins spécifiques de chaque projet.

Pour maximiser l'accès des jeunes aux services du programme, la province de Kénitra a mis en place trois plateformes situées dans les communes de Kénitra, Sidi Taïbi, et Souk Larbaa du Gharb. Ces plateformes permettent aux jeunes porteurs de projets de bénéficier d'un accompagnement de proximité, facilitant ainsi la concrétisation de leurs initiatives.

Le Programme 3 de l'INDH a ciblé de manière stratégique une tranche d'âge cruciale pour le développement économique du Maroc : les 18-45 ans. Cette catégorie, représentant une part importante de la population active et dynamique, est reconnue pour son potentiel d'innovation et sa capacité à s'adapter aux enjeux économiques contemporains. En investissant dans l'entrepreneuriat de cette jeunesse, le programme vise à stimuler la création d'emplois, à renforcer le tissu économique local et à favoriser l'émergence de nouvelles entreprises innovantes.

Parmi les 4954 bénéficiaires recensés, 33% sont des femmes, ce qui témoigne d'une volonté explicite d'inclure le genre dans les politiques de développement. En offrant aux femmes les mêmes opportunités que les hommes, le programme contribue à réduire les inégalités et à promouvoir une croissance économique plus équitable. Cette dimension d'inclusion est d'autant plus importante que les femmes entrepreneures font souvent face à des obstacles spécifiques liés aux normes sociales, à l'accès au financement et aux réseaux professionnels.

La répartition géographique des bénéficiaires, concentrée dans les communes de Kénitra, Sidi Taïbi et Souk Larbaa, permet d'appréhender l'impact du programme dans des contextes socio-économiques variés. Les zones urbaines comme Kénitra offrent un environnement plus propice à l'entrepreneuriat grâce à une infrastructure plus développée et à une dynamique économique plus soutenue. En revanche, les zones rurales comme Sidi Taïbi et Souk Larbaa sont confrontées à des défis plus importants en termes d'accès aux ressources et aux marchés. L'analyse comparative des résultats obtenus dans ces différents contextes permet de mieux cerner les facteurs qui favorisent ou entravent la réussite des projets entrepreneuriaux.

La diversité des profils éducatifs des participants est également une caractéristique marquante du programme. En incluant des personnes issues de tous les milieux sociaux et de tous les niveaux de formation, l'INDH reconnaît que l'entrepreneuriat n'est pas réservé à une élite et que les compétences nécessaires peuvent être acquises par l'apprentissage et l'accompagnement.

Cette approche inclusive permet de toucher un public plus large et de répondre aux besoins spécifiques de chacun.

Les initiatives entrepreneuriales soutenues se concentrent principalement dans les secteurs des services (53 %) et de l'artisanat (37 %). Le secteur des services, en plein essor mondial, offre des opportunités dans des domaines tels que les technologies de l'information et les services financiers, grâce à ses faibles barrières à l'entrée. L'artisanat, quant à lui, joue un rôle clé dans la préservation du patrimoine culturel, en particulier dans les zones rurales.

Les autres secteurs, bien que représentant seulement 10 % des projets, apportent une diversification importante. L'éducation et la formation (3 %) ont une valeur stratégique, contribuant au développement des compétences, tandis que les secteurs émergents, tels que l'agroalimentaire et les produits de bien-être, offrent un potentiel inexploité.

L'accompagnement des bénéficiaires se divise en 2 étapes qui sont l'accompagnement en phase de pré-crédation qui constitue une étape cruciale pour transformer des idées en projets viables. Avec 40 heures de formation, les bénéficiaires participent à des bootcamps pour générer des idées, découvrent le design thinking, et acquièrent des compétences en stratégie commerciale et marketing digital. Ces sessions, renforcées par des ateliers pratiques et des focus groups, garantissent un encadrement technique et personnalisé.

L'accent est également mis sur le développement de compétences en présentation (pitch), un élément clé pour attirer des investisseurs ou des partenaires potentiels. Cette approche holistique vise à doter les jeunes entrepreneurs des outils nécessaires pour réussir dans un environnement concurrentiel.

Les bénéficiaires ayant complété leur formation peuvent soumettre un business plan structuré au comité provincial pour le développement humain et économique. Avec des subventions pouvant atteindre 150 000 MAD, le programme favorise un soutien financier significatif. Au total, 509 bénéficiaires ont présenté leur candidature, reflétant un intérêt important pour cette initiative⁴.

Le processus rigoureux de sélection et de financement, incluant des évaluations techniques et des validations par des experts, assure que seuls les projets les plus viables obtiennent un soutien, renforçant ainsi l'efficacité des fonds attribués.

Arrivant à l'accompagnement post-crédation qui se concentre sur la durabilité des projets. Des mentors spécialisés offrent un suivi individualisé pour résoudre les défis rencontrés par les

⁴ Données collectées auprès de la province de Kénitra

entrepreneurs. Les consultations techniques permettent d'optimiser les processus de production et de logistique, tandis que les formations avancées aident les bénéficiaires à naviguer dans les évolutions du marché.

Ce dispositif joue un rôle crucial en réduisant les risques d'échec et en maximisant l'impact des projets sur l'économie locale. Il contribue également à la création d'emplois et à la promotion d'un écosystème entrepreneurial dynamique.

Conclusion

Le Programme 3 de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) a démontré un impact significatif dans la promotion de l'esprit entrepreneurial et l'amélioration de l'inclusion économique des jeunes dans la province de Kénitra. À travers son approche intégrée et participative, ce programme a su offrir des solutions adaptées aux besoins des jeunes, notamment en matière de création d'entreprises, d'acquisition de compétences, et de renforcement des capacités entrepreneuriales. Les résultats observés, notamment la diversité des profils des bénéficiaires et les projets soutenus, mettent en lumière la pertinence des actions menées.

Cependant, bien que les résultats soient encourageants, certaines limites doivent être prises en considération. Premièrement, la concentration des initiatives dans des secteurs spécifiques, tels que les services et l'artisanat, limite la diversification économique et pourrait restreindre l'impact global du programme à long terme. Deuxièmement, l'accès inégal aux ressources entre les zones urbaines et rurales demeure un défi majeur, compromettant l'équité des opportunités offertes. Enfin, bien que des efforts significatifs aient été déployés pour inclure les femmes dans le processus entrepreneurial, des barrières culturelles et structurelles subsistent, freinant leur pleine participation.

Ces limites ouvrent la voie à de nombreuses questions qui mériteraient une exploration plus approfondie. Par exemple, quels mécanismes pourraient être mis en place pour garantir une répartition plus équitable des ressources et des opportunités entre les zones rurales et urbaines ? Comment adapter les outils d'accompagnement pour répondre aux besoins spécifiques des femmes entrepreneures ? De plus, quelles stratégies pourraient être envisagées pour inclure davantage de secteurs innovants et émergents, susceptibles de dynamiser encore plus le tissu économique local ?

En termes de perspectives, il serait pertinent d'évaluer à moyen et long terme l'impact des initiatives soutenues par le programme, notamment en ce qui concerne la pérennité des entreprises créées et leur contribution à l'économie locale. Une étude comparative avec d'autres

régions du Maroc pourrait également offrir des enseignements précieux sur les facteurs de réussite et les obstacles spécifiques. Par ailleurs, le renforcement des partenariats entre les institutions publiques, le secteur privé, et les organismes de la société civile pourrait contribuer à la création d'un écosystème entrepreneurial plus robuste et innovant.

Les principaux apports de cette recherche résident dans la mise en évidence du rôle catalyseur de l'INDH dans le développement entrepreneurial et la lutte contre l'exclusion économique des jeunes. L'approche participative adoptée, associée à un accompagnement ciblé et progressif, constitue un modèle prometteur pour les politiques publiques en matière de développement humain et économique. En s'appuyant sur les enseignements tirés de cette étude, le Maroc pourrait affiner et renforcer ses stratégies de promotion de l'entrepreneuriat social, non seulement au niveau national, mais également dans d'autres contextes régionaux ou internationaux.

Pour maximiser l'impact de ces initiatives, il est crucial de continuer à évaluer et ajuster les stratégies en fonction des évolutions économiques et sociales, tout en favorisant l'innovation et la collaboration entre les différents acteurs. Ainsi, le Programme 3 de l'INDH pourrait devenir une référence non seulement pour le Maroc, mais également pour d'autres pays cherchant à promouvoir un développement inclusif et durable.

BIBLIOGRAPHIE

Articles de revue

1. **Agénor, P. R., & El Aynaoui, K. (2005).** Politiques du marché du travail et chômage au Maroc : une analyse quantitative. *Revue d'économie du développement*, 13, 5-51.
2. **Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006).** Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
3. **Defourny, J., & Nyssens, M. (2011).** Approches Européennes de l'entrepreneuriat social : une perspective comparée. *Revue internationale de l'économie sociale*, No. 320.
4. **HILMI, Y., & HILMI, M. (2016).** Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi : Cas du métier d'un responsable financier. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 1(13).
5. **Khassal, H., & Debbagh, B. (2020).** Les enjeux de l'entrepreneuriat social au Maroc. *Revue des Sciences de Gestion*.

6. **Louizi, K.,** Mabrouk, A., & Ech-Chahed, H. (2020). Le rôle de l'entrepreneuriat social dans la création de l'emploi : étude comparative entre le Maroc, la Tunisie et l'Égypte. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(6), 207-226.
7. **Mair, J.,** & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
8. **Mansuri, G.,** & Rao, V. (2004). Community-Based and -Driven Development: A Critical Review. *The World Bank Research Observer*, 19(1), 1-39.
9. **Ndour, M.,** & Alexandre, L. (2020). Entrepreneuriat social et innovation sociale : enjeux et perspectives. *Revue Internationale des Sciences Sociales*.
10. **Talbi, B.,** & Sadiqi, S. (2019). Aperçu général sur le phénomène de l'entrepreneuriat social au Maroc. *Revue Internationale des Sciences Juridiques Economiques et Sociales*.

Ouvrages

1. **Creswell, J. W.** (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
2. **Dees, J. G.** (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Stanford University: Center for Social Innovation.
3. **OCDE.** (2001). *La croissance inclusive : Rôle de l'entrepreneuriat social dans les politiques publiques*.

Rapports et autres documents

1. **Barthélémy, A.,** Keller, S., Lensing-Hebben, C., & Slitine, R. (2013). *Entrepreneuriat social : de nouvelles solutions pour sortir de la crise. Rapport moral sur l'argent dans le monde*.
2. **El Aoufi, N.,** & Bensaïd, M. (2005). *Chômage et employabilité des jeunes au Maroc. Cahiers de la stratégie de l'emploi, Unité politiques de l'emploi, Département de la stratégie en matière d'emploi, Organisation Internationale du Travail*.
3. **Fadel.** (2011). *Les réformes structurelles et le développement au Maroc. In Rapport sur le développement humain*.
4. **Injaz Al Maghrib.** (2016). *Rapport sur l'entrepreneuriat social au Maroc*.
5. **Ministère de l'Economie et des Finances, Bank Al Maghrib, GPBM, Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social.** (2020).
6. **Rapport du secrétaire général des Nations Unies.** (2020). *L'entrepreneuriat au service du développement durable*. 27 juillet 2020.

7. **Wong, S. (2012).** What Have Been the Impacts of World Bank Community-Driven Development Programs? CDD Impact Evaluation Review and Operational & Research Implications. World Bank, Washington, DC.