

L'écosystème d'accompagnement des unités de l'économie sociale et solidaire

Cas de la région Guelmim-Oued-Noun

Naji Abdelkrim

Doctorant-Chercheur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Oujda

bd1.naji@gmail.com

Rachid EL BETTIOUI

Enseignant-Chercheur, EST d'Agadir, université Ibn Zohr,

rbettioui98@gmail.com

Hind MALAININE EL FAIJAH

Enseignant-Chercheur, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Oujda

Achnine Rachid

Doctorant-Chercheur, Faculté Poly-disciplinaire. Beni-Mellal

achniner@gmail.com

Résumé

Les entrepreneurs sont des pionniers. En créant de nouvelles affaires ; ils s'aventurent à travers le paysage du marché pour prospecter et créer de nouveaux produits et services. Comme des pionniers, ces voyages sont souvent longs, solitaires et pleins de risques. Mais, aussi comme des pionniers, ces voyages sont essentiels à la croissance de notre territoire - pour innover dans l'économie, et dans l'écosystème de travail et de vie.

Différentes structures privées et publiques s'adressent à l'entrepreneuriat et spécifiquement à l'ESS en matière d'accompagnement ; de financement et de développement au Maroc. Cette participation va faire le tour qui sera agrémenter d'exemple ; d'une vue critique des dispositifs en place d'accompagnement ainsi que des schémas qui décrivent des parcours types proposés.

L'offre d'accompagnement des unités sociales et solidaires (USS) est non pléthorique, au point qu'il y a moins de structures d'accompagnement que des (USS). L'entrepreneur a maintenant le moins de choix pour se faire accompagner et ne pas partir seul en piste ! L'ordre dans lequel solliciter ces structures est important.

Ainsi par la présente recherche, nous essayons de présenter et de mettre en exergue les principaux besoins d'accompagnement de l'écosystème d'entrepreneuriat des unités sociales et solidaires (USS) au Maroc et plus particulièrement dans la région de Guelmim Oued Noun.

Mots clés : Entrepreneuriat ; écosystème ; accompagnement ; structures ; réseaux ; Leadership collectif

1. Introduction

Créer une unité de l'économie sociale et solidaire est un voyage démesuré vers l'incertitude. Il est à la fois passionnant et perturbant. Vous vous préparez pour un défi spectaculaire et la probabilité d'échec et de la réussite sont à titre égale. Il est essentiel de se préparer, et d'avoir un respect sobre pour l'expérience. C'est l'engagement que vous prenez lorsque vous démarrez une affaire ; devenir un fondateur expert d'une affaire économique par exemple.

D'ailleurs ; il faut cependant prendre garde à ne pas trop se faire accompagner. L'entrepreneur ou L'équipe d'entrepreneur fondateur de l'(USS) dans le cadre du possible doit apprendre à être aussi autonome. L'expérience montre que ce monde, comme tant d'autres, est une affaire de réseaux ; Pas simplement de réseaux dits d'influence ; mais de réseau tout court car le monde de l'entrepreneuriat est assez étroit. L'enjeu pour un nombre d'entrepreneurs est d'identifier la ou les têtes de ponts de ces réseaux pour accéder la plus efficacement à ses différents nœuds.

Cet article s'intéresse au mode de fonctionnement de la concertation que les acteurs du développement appliquent dans l'évolution des différentes phases de réalisation des projets de l'ESS au territoire. Une première partie de l'article est consacrée au diagnostic des parties prenantes de développement local. La seconde partie décrit l'offre d'accompagnement entrepreneurial existante avec ses lacunes et défaillance. La troisième partie présente un effet recherché de la démarche de concertation c'est la consolidation et l'introduction d'un concept de leadership collectif entre les acteurs du développement territorial pour créer cette intelligence territoriale de la région Guelmim-Oued-Noun.

Notre question de départ s'inscrit dans un cadre général de l'évaluation de la contribution des facteurs individuels et surtout organisationnels au développement de ces unités au niveau de territoire de la région (découpage administrative) . Elle part de l'idée selon laquelle, ces facteurs doivent, avant tout, être déterminants dans certain succès ou échec actuellement et potentiels pour qu'ils pérennisent les entités créées (Coopérative ; auto-entrepreneurs ; startups sociales et solidaires ; ou GIE)

Le déploiement de tels programmes accessibles à large échelle requiert la structuration et le professionnalisme des acteurs d'accompagnement, avec une démarche de certification ou de labellisation selon des critères de qualité de leurs services et leur performance (feedback sur les entités accompagnées). Pour un effet maximal, ces programmes doivent être accessibles selon des critères d'éligibilité clairs, être sélectifs, et être financés en partie justifiée par l'État et en partie par les entités bénéficiaires.

Qu'est-ce qu'une économie sociale et solidaire ? L'économie sociale définit l'ensemble des coopératives, mutuelles, associations et fondations partageant des particularités qui les distinguent des entreprises individuelles, des entreprises publiques et des sociétés de capitaux. Ces entreprises d'économie sociale se distinguent des entreprises individuelles par leur caractère collectif. Elles se distinguent des sociétés de capitaux parce qu'elles réunissent des personnes avant de réunir des capitaux et sans chercher en priorité la rémunération du capital ». Enfin, par leur caractère privé elles sont différentes des entreprises publiques.

Le concept d'économie solidaire est né dans les années 1980 dans un contexte marqué par la crise économique et le chômage. L'économie solidaire repose sur une combinaison des trois économies (marchande, non marchande et non monétaire), à partir de dynamiques de projet. Celles-ci articulent une dimension de réciprocité et la référence à des principes de justice et d'égalité. En cela, l'économie solidaire se rapproche de l'économie sociale. Mais, l'économie solidaire se définit plutôt par ses finalités : assurer l'insertion, renforcer le lien social, produire autrement. Le secteur solidaire rassemble un ensemble diversifié de pratiques économiques comme, par exemple, l'insertion par l'activité économique, l'épargne solidaire, le commerce équitable, les structures en faveur du développement durable.

En outre ; le projet de l'ESS ne peut être à l'œuvre qu'à la condition que l'action collective respecte les valeurs fondatrices (liberté-solidarité ; égalité) . L'absence de l'une des trois valeurs trahit le projet et l'inscrit dans le totalitarisme (sans liberté), le libéralisme (sans solidarité), le capitalisme (sans égalité).

2. Prérogatives Générales

A- Chaîne de valeurs d'accompagnement entrepreneurial des USS Au Maroc

1- Modèle du parcours « type » de l'entrepreneur :

a- Inspiration et Idéation :

Cette première étape en amont du processus d'amorçage des USS, a pour objectif de susciter l'intérêt des individus à l'égard de l'entrepreneuriat coopératif et développer chez eux l'esprit entrepreneurial. Ce qui les pousse à entamer cet exercice d'idéation (réflexion sur des idées de projets entrepreneuriaux).

b- Intention entrepreneuriale :

Le processus entrepreneurial est intentionnel⁽²⁾. L'identification de l'opportunité et le passage à l'acte entrepreneurial passe par l'affirmation de l'intention entrepreneuriale. Cette dernière résulte de l'interaction de deux croyances perçues :

- 1) la désirabilité entrepreneuriale, une motivation déclenchant une attitude favorable à l'entrepreneuriat,
- 2) la faisabilité entrepreneuriale perçue, c'est à dire la maturation de l'idée et sa faisabilité.

c- Création et amorçage :

Phase pendant laquelle le porteur de projet crée et met en place son affaire sociale et solidaire. C'est une étape qui peut prendre plusieurs mois, compte tenu des difficultés rencontrées souvent liées au foncier et au financement de projets.

d- Stabilisation et consolidation :

Période de survie et de pérennisation des USS, qui peut durer des années en raison de plusieurs facteurs d'ordre endogène liés à (la formation ; le soutien familial ; le réseautage ; l'âge ; le niveau scolaire ; ...) et exogène tel que (la nature des structures d'accompagnement ; la nature de l'activité choisie ; les modalités d'appui ou de financement.) .

e- Croissance et expansion « scalabilité ⁽³⁾ » :

Dans cette phase, le changement d'échelle requiert l'engagement par l'USS d'un certain nombre d'actions pour accompagner sa croissance et son expansion. Initialement, la scalabilité désigne la capacité technique d'une infrastructure à s'adapter en cas de forte croissance de la demande, tout en maintenant sa performance et ses fonctionnalités. Et comme c'est souvent le cas dans l'écosystème d'accompagnement des USS, ces principes ont été appliqués à des fins business. Une unité scalable est donc une affaire capable de soutenir, à la fois sur les plans économique et opérationnel, une croissance forte et rapide. Elle doit être en mesure de :

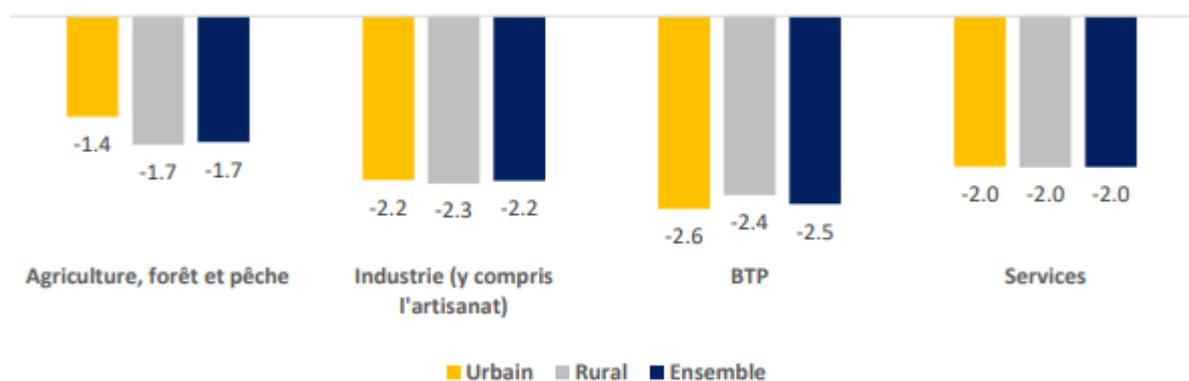
- ✓ produire davantage,
- ✓ de maintenir sa performance,
- ✓ de réaliser en parallèle des économies d'échelle, c'est-à-dire de réduire le coût de production unitaire moyen du produit ou du service proposé.

Au fond, soigner la scalabilité, c'est comme s'assurer que les boulons d'une voiture sont bien vissés quand elle sort de la chaîne de montage. Sinon, quand elle atteint les 130 km/h, elle risque alors de se désintégrer.

B-Contexte socio-économique Marocain

Le Maroc a connu une année 2020 difficile sur le plan économique, la pandémie ayant un impact significatif sur plusieurs mesures clés de l'activité entrepreneuriale. Au niveau de la population générale, 71 % des adultes marocains (18-64 ans) ont signalé une perte de revenu global du ménage en raison de la pandémie. Il s'agit de l'un des taux les plus élevés parmi les économies du Global Entrepreneurship Monitor GEM, bien qu'inférieur à son homologue égyptien (81%). Peut-être en réponse à cette réalité économique, la population adulte du Maroc a augmenté son intention de s'aventurer en entrepreneuriat dans toutes ces facettes au cours des trois prochaines années, passant de 42 % en 2019 à 49 % en 2020. Il s'agissait de la plus forte augmentation, proportionnellement, de toute économie GEM. Cela pourrait conduire à l'hypothèse que la majeure partie de cette augmentation est due à la nécessité liée au répercussion de la pandémie ; cependant, seuls 50 % de ces entrepreneurs potentiels ont déclaré que cela était influencé par la pandémie, ce qui suggère un ensemble d'autres facteurs à l'origine de ce taux assez élevé d'aspirants entrepreneurs au Maroc. Cependant, le taux total d'activité entrepreneuriale en phase de démarrage (TAE) au Maroc est passé de 11,4 % en 2019 à 7,1 % en 2020, ce qui signifie que de nombreux entrepreneurs potentiels de 2019 (42 %) n'ont pas franchi le pas pour démarrer activement une nouvelle affaire économique. Naturellement, cela pourrait être dû à l'incertitude entourant la pandémie. Si tel est le cas, c'est un signe inquiétant pour le Maroc. 82% des répondants marocains actuellement impliqués dans le TAE ne voient aucune nouvelle opportunité à la suite des conséquences de la pandémie. Un pourcentage plus alarmant de 95 % des personnes appartenant à la catégorie des propriétaires des unités déjà créées ne voient également aucune opportunité. Si les aspirants entrepreneurs marocains retardent leur entrée en raison de la pandémie, et que les propriétaires des unités déjà créées ne voient pas de nouvelles opportunités pour la même raison, les craintes entourant les effets de la pandémie pourraient entraver l'entrepreneuriat au Maroc à court terme, alors qu'il est le plus nécessaire pour rencontrer de nouveaux défis.

Figure 1 : Variation relative du volume d'heures travaillées (en %) selon le secteur d'activité économique entre 2019 et 2020



C-Acteurs de l'Accompagnement des USS

Les structures dédiées à l'accompagnement et à l'hébergement des USS sont maintenant nombreuses et faciles à distinguer et positionner. Elles associent de l'accompagnement, du mentoring, de l'hébergement, de la mise en relation avec l'écosystème entrepreneurial parfois du financement d'amorçage. On y retrouve plus spécifiquement :

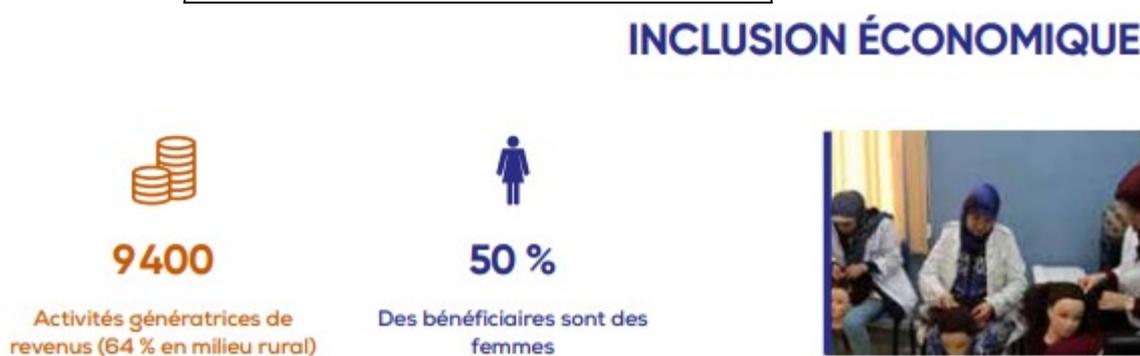
1- Les Programmes des Acteurs Institutionnels

Dans notre étude, nous prenons l'exemple de L'INDH

1.1. L'Initiative Nationale de Développement Humaine (INDH)

En 2005 ; Sa Majesté le Roi a lancé . (INDH) comme un chantier primordial parmi les programmes nationaux. Ce programme a pour objectif essentiel la diminution des déficits en matière de développement humain. Le challenge était d'instaurer un projet global et innovant de convergence des politiques publiques dans le but de développer une vraie ingénierie sociale en se basant sur des interventions ciblées qui s'inscrit dans la logique d'efficacité et d'efficacités. L'INDH autrement dit est une approche qui permet de lutter les phénomènes de la pauvreté et l'exclusion économique et sociale. 3 phases successives (2005-2010 ; 2011-2018 ; 2019-2023) ont marqué l'INDH et qui ont attaqué la pauvreté et à l'exclusion à travers des opérations ciblées suivant les catégories sociales et les territoires. Cette initiative de grande envergure au Maroc a mis selon ses responsables en fait le vent en poupe pour l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) dont autant de projets ont été mis en œuvre dans le cadre des partenariats public privé et des appels à projets. Les coopératives et les associations sont les premières structures bénéficiaires dans ce chantier, et éventuellement après les sociétés de personnes surtout les sociétés en nom collectif. La finalité est que les actions menées convergent vers l'intérêt collectif pour améliorer la vie des populations défavorisées. Et puisque Les coopératives ont un potentiel d'intégrer les petits producteurs dans le tissu économique national ont été promues, notamment dans le secteur de l'agriculture où le Plan Maroc Vert intègre résolument cette dominante. L'attractivité des coopératives croît depuis le lancement de l'INDH encourageant leur création notamment dans le milieu rural à travers son axe d'activités génératrices de revenu. De 4 985 coopératives en 2005, on est passé à 15 730 en 2015 et en 2021. Cela traduit le rôle déterminant du tissu coopératif dans le développement économique et social au royaume marocain.

Figure :Données des phases I & II en ESS



Source : PRÉSENTATION DE LA PHASE III de l'INDH 2019 - 2023

Le secteur associatif a connu une grande croissance avec l'afflux de l'INDH. Actuellement ce secteur compte un grand nombre d'associations (4/10 des associations ont été créées dans le cadre de l'INDH) qui sont fortement impliquées dans le développement socioéconomique et social à côté des acteurs publics.

Toutefois, plus de 15 ans après le lancement de l'INDH, force est de constater qu'en dépit des investissements consentis, l'indice du développement humain (IDH) du Maroc progresse moins vite que celui d'autres pays. Cet état du développement humain est clairement établi dans les discours royale, en ces termes : « **En dépit des progrès réalisés par notre pays, ce qui me désole, c'est cette situation de précarité que vivent certains de nos concitoyens dans les régions éloignées et enclavées, surtout sur les sommets de l'Atlas et du Rif, les zones sahariennes arides et les oasis, ainsi que certains villages dans les plaines et sur les côtes. Nous avons conscience de l'ampleur du déficit qui s'est accumulé depuis des décennies dans ces régions, malgré toutes les initiatives et tous les efforts qui ont été déployés**».

Les initiatives se heurtent souvent au financement et en accompagnement entrepreneurial, ce qui ne permet pas de pérenniser les projets créés. Mais, elles doivent surtout faire preuve d'innovation et d'une meilleure implication des ressources humaines et acteurs en place.

L'INDH est confrontée au concept de la durabilité de ses réalisations et acquis. Il est évident que les équipements financés par l'INDH ne pourront atteindre leurs objectifs que si l'ensemble des acteurs en charge de leur fonctionnement (associations, communes, services extérieurs de l'Etat) sont en mesure de le financer dans la durée et de proposer des services alternatifs et innovants ainsi que travailler avec la notion de leadership collectif pour arriver au développement du territoire finalité idéale voulue par l'INDH.

Les retombés de l'INDH doit être pérennisé par l'ESS au niveau économique et social, innover et intégrer de nouvelles actions et formes de production et de répartition en visant la compétitivité et l'égalité des chances sur le marché. Ces propositions prennent ses fondements avec l'adoption de la Constitution en 2011 et la mise en place de la régionalisation avancée. Au regard bien sûr des orientations royales, après la deuxième phase une autre étape s'ouvrirait pour l'INDH, avec le Fonds de développement rural doté d'un budget de 50 milliards de dirhams, mis en place pour résorber des déficits en matière d'infrastructures et de services sociaux de base et palier aux lacunes persistantes.

3. Hypothèses et Méthodologie de la recherche

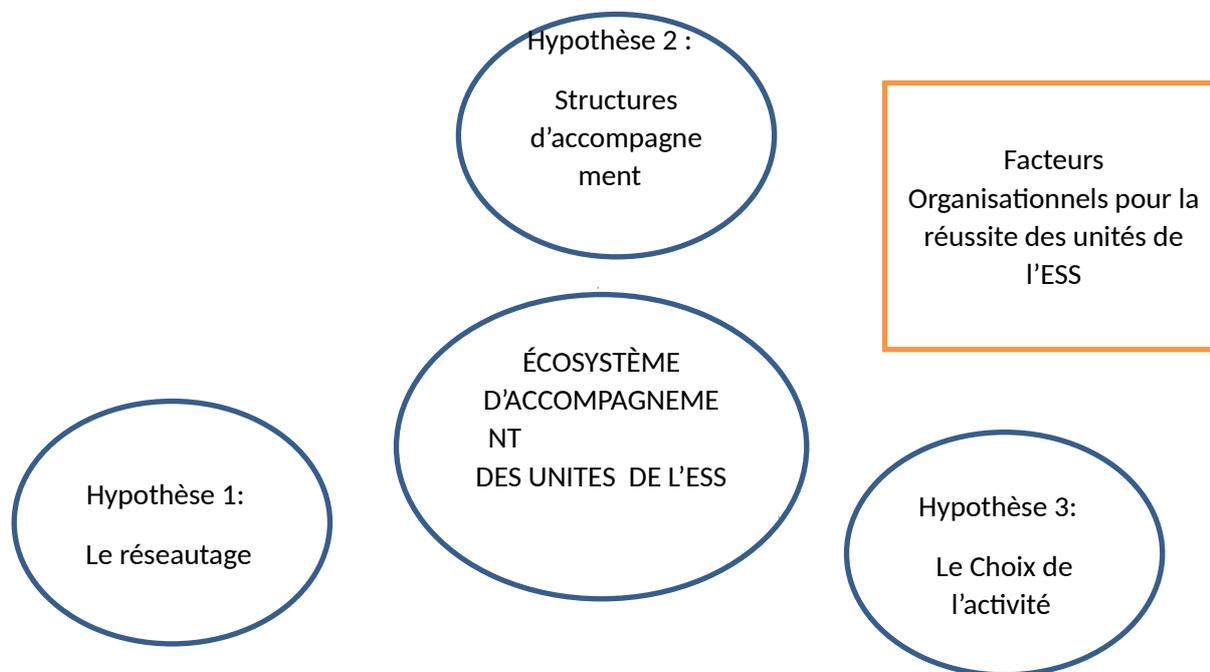
3.1. Hypothèses

Malgré la forte dynamique entrepreneuriale enregistrée au Maroc ces dernières années ; les forts besoins en accompagnement des USS s'avèrent le facteur clé de l'efficacité de l'écosystème entrepreneurial marocain ainsi que leadership collectif des parties prenantes. Ainsi par la présente recherche, nous essayons de répondre à la question principale : ***Quels sont les principaux besoins d'accompagnement de l'écosystème d'entrepreneuriat des unités sociales et solidaires (USS) au Maroc ? Cas de la région Guelmim-Oued-Noun*** Pour y répondre ; nous avons formulé nos hypothèses Pour les Facteurs organisationnels de la manière suivante :

- ✓ **Hypothèse 1** : Le réseautage et le leadership collectif en accompagnement des unités de l'ESS est favorable pour l'écosystème et le succès entrepreneurial.
- ✓ **Hypothèse 2** : Les structures d'accompagnement en ESS ont un rôle important dans la réussite des USS.
- ✓ **Hypothèse 3** : Le choix de la nature d'activité en ESS à un rôle important dans la réussite de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial.

3.2. Modèle conceptuel

Notre Modèle conceptuel de recherche est le suivant :



3.3. Méthodologie de la recherche

Avant de présenter, analyser et discuter les résultats de notre recherche nous avons jugé nécessaire de préciser les caractéristiques de l'échantillon retenu à cet effet et de rendre compte des indicateurs choisis pour mesurer les différentes variables composant le modèle précédemment défini ainsi que les différentes échelles de mesure adoptées à partir de travaux antérieurs. Dès lors, le cadre méthodologique de cette recherche est construit autour des différentes étapes de la validation de notre modèle conceptuel.

Pour constituer notre échantillon, nous avons fait appel à plusieurs organismes de la région GON :

- (INDH) - L'Initiative nationale de développement humain : une liste sans coordonnées téléphoniques des bénéficiaires
- (DRA) - La direction régionale de l'agriculture : 97 Coopératives
- (ODCO) - l'Office de Développement et de Coopération
- (APDPS) - Agence de promotion et de développement des provinces de la zone sud.

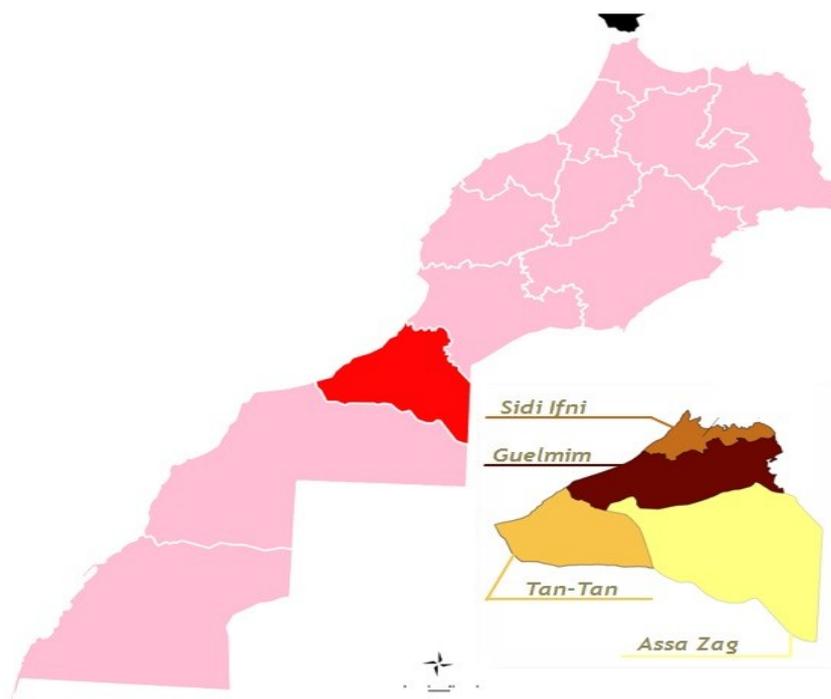
Qui nous ont communiqué les données des USS enquêtées. L'échantillon est constitué de 100 micros organisations appartenant pour la plupart au secteur l'ESS, créées et gérées par des groupes hommes et femmes qui ont recours à l'assistance des institutions locales soit financièrement ou

accompagnement pré et post création. . Sur le plan juridique, les unités enquêtées ont la forme d'une coopérative ; pour le secteur d'activité, il est beaucoup plus confiné dans le secteur agricole. Au plan spatial, ces USS sont situées dans la région Guelmim-Oued-Noun Province Guelmim ; TanTan ; Sidi-Ifni ; Assa-Zag . L'âge des unités enquêtées se situe entre 1 et 6 ans car les données collectées auprès des institutionnels revient à l'année 2016. Il s'agit donc des organisations très jeunes. La situation matrimoniale des fondateurs, leurs âges et leurs statuts professionnels ne sont pas dans cette étude un critère d'appartenance à l'échantillon.

4. Aperçu sur le territoire de recherche : la région Guelmim-Oued-Noun « GON »

La Région de Guelmim-Oued Noun s'étend sur une superficie de 58268 Km², soit 8% du territoire national. Elle est limitée au Nord par la Région de Souss-Massa, au Sud par la Région de Laâyoune-Sakia el Hamra, à l'Est par l'Algérie et la République Islamique de la Mauritanie et à l'Ouest par l'Océan Atlantique.

Figure 2 : Carte de la région Guelmim Oued Noun



Suite au recensement global 2014, la population légale de la région a atteint 433757 individus. Il s'agit des personnes résidants sur le territoire régional, à la date de référence du recensement, avec une densité de 8,25 habitant/km². Cette population est répartie sur les quatre provinces de la région comme suit :

187808 habitants à Guelmim avec une densité de 16,5 hab/km², 115691 habitants à Sidi Ifni avec une densité de 38,81 hab/km², 86134 habitants à Tan-Tan avec une densité de 7.35 hab/km², 44124 habitants à Assa-Zag avec une densité de 1,11 hab/km².

4.1. Cadre géographique général

Par sa situation géographique dans la partie nord du Sahara Marocain, sa composition tribale et ethnique qui constitue une continuité des autres régions (Laâyoune-Sakia el Hamra et Dakhla-Oued Eddahab), la région GON est, réellement, une partie importante des régions sahariennes du Royaume.

4.2. Conditions et ressources naturelles :

La région de Guelmim-Oued Noun dispose d'une importante richesse naturelle susceptible de renforcer sa position économique. Cette région se caractérise par une vulnérabilité du milieu naturel influencé par certains problèmes environnementaux qui peuvent être déclinés en deux facteurs:

- 1- Naturel qui se présente par la dominance de la fragilité des milieux sahariens, L'aridité, la sécheresse récurrente, la pluviométrie diminuée ;
- 2- Anthropique comme l'armature urbaine mal structurée ; ou encore la sur-exploitation de toutes les ressources naturelles.

Figure 3 : répartition de la population GON selon le lieu de résidence

Province	Population السكان		المجموع total	الكثافة السكانية (فرد/كلم ²) Densité (Hab/Km ²)
	حضري urbain	قروي rural		
Guelmim	139 246	48 562	187 808	16.50
Assa-Zag	27 333	16 791	44 124	1.11
Tan Tan	82 504	3 630	86 134	7.35
Sidi Ifni	31 011	84 680	115 691	38.81
Total région	280 094	153 663	433 757	8.25

4.3. Taux d'Activité

Au troisième trimestre de 2021, la situation du marché du travail a été marquée par la hausse des taux d'activité. La population en âge d'activité (15 ans ou plus) s'est accrue de 1,4%, par rapport au troisième trimestre de 2020. Avec une hausse de la population active de 5%, le taux d'activité a ainsi augmenté de 43,5% à 45,1% entre les deux périodes. Il a augmenté de 41,0% à 42,4% en milieu urbain et de 48,0% à 50,3% en milieu rural. Avec cette augmentation, le taux d'activité a atteint un niveau avoisinant celui enregistré avant la pandémie (44,9% au troisième trimestre de 2019).

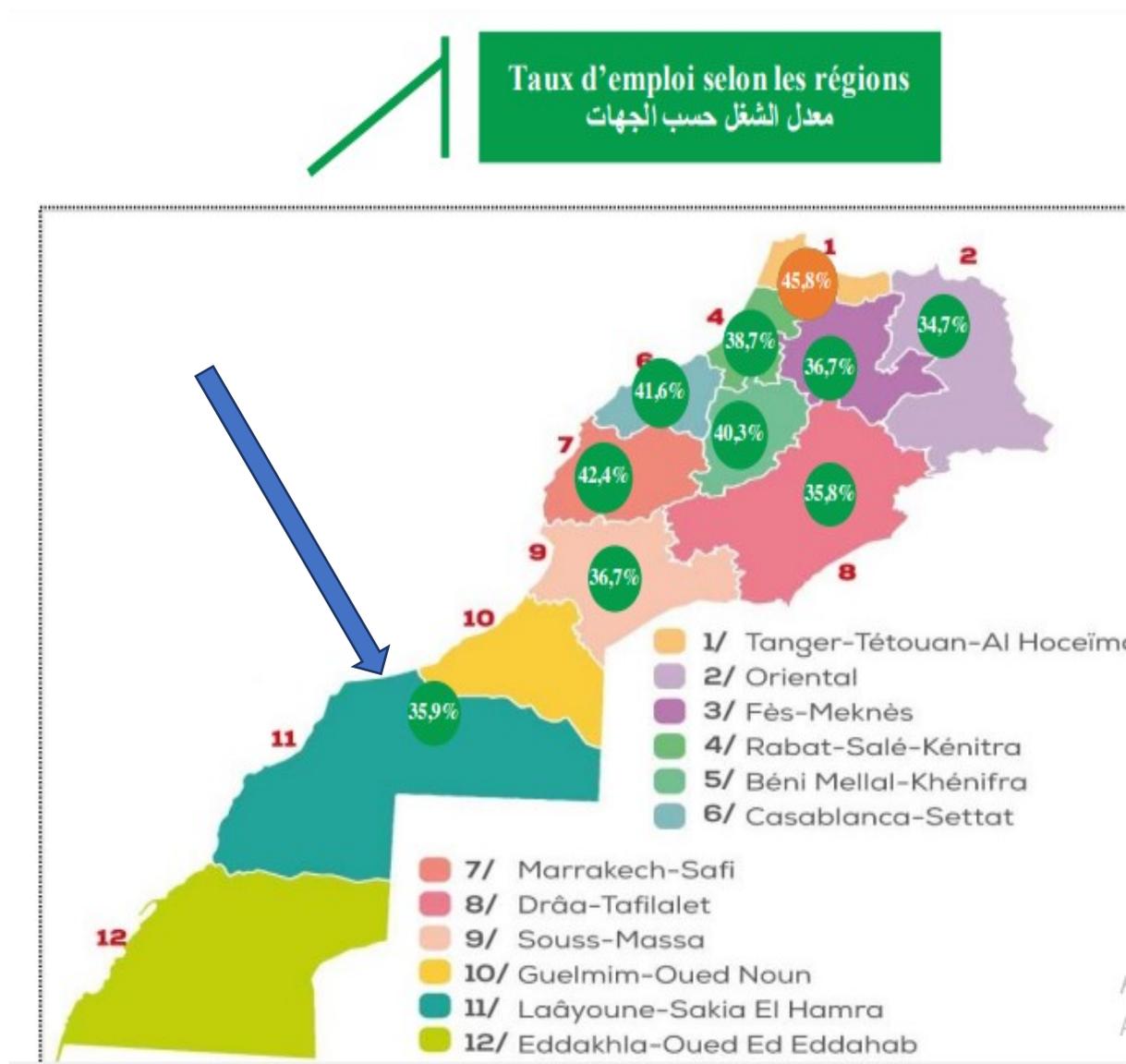
Figure4 : Effectif des Actifs au troisième trimestre 2021



4.4. Taux d'emploi région GON

Le taux d'emploi a connu, de son côté, une hausse de 37,9% à 39,8%, au niveau national (+1,8 points). Il a augmenté de 44,8% à 47,7% en milieu rural, et de 34,3% à 35,6% en milieu urbain, et il a augmenté de 61,9% à 63,1% parmi les hommes (+1,2 point) et de 14,7% à 17,1% parmi les femmes (+2,4points). Toutefois, le taux d'emploi demeure inférieur au niveau enregistré avant la pandémie (40,7% au troisième trimestre de 2019).

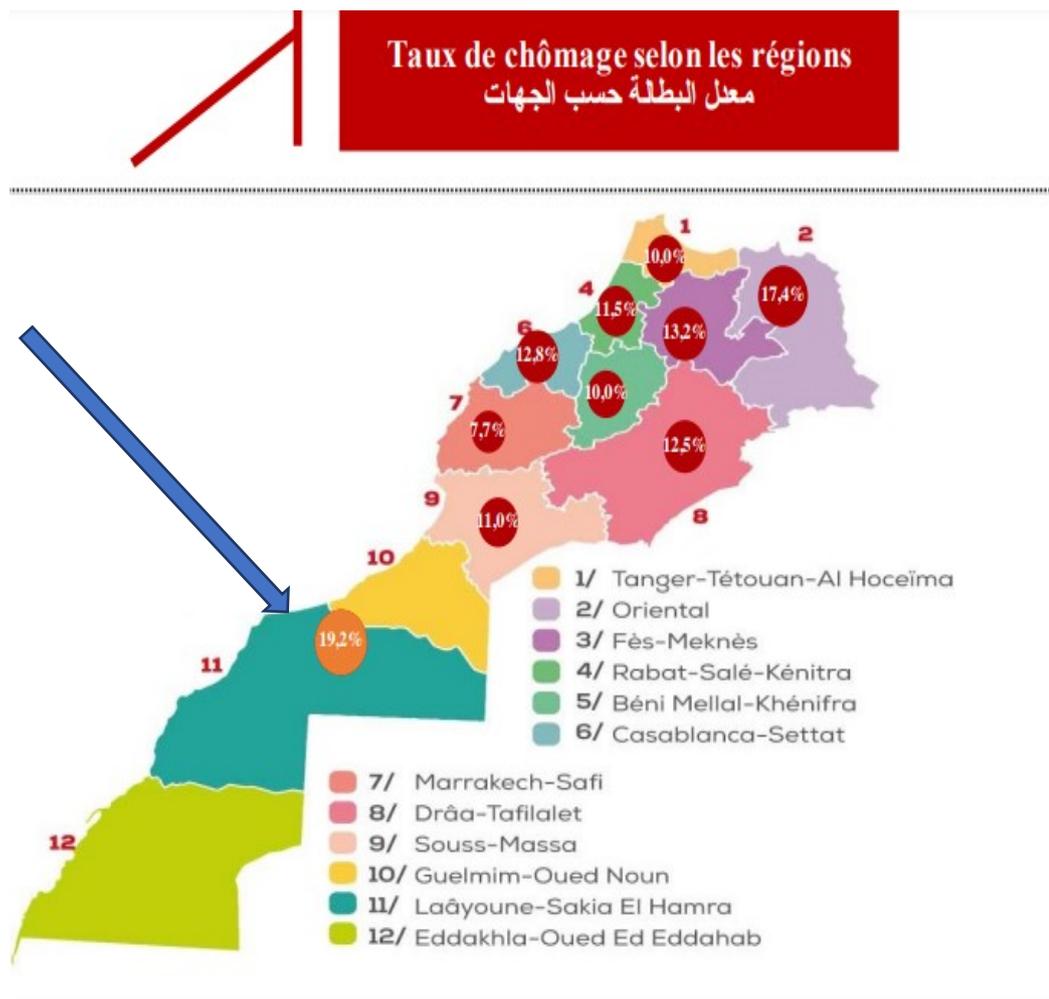
Figure 05 : GON Taux d'emploi troisième trimestre 2021



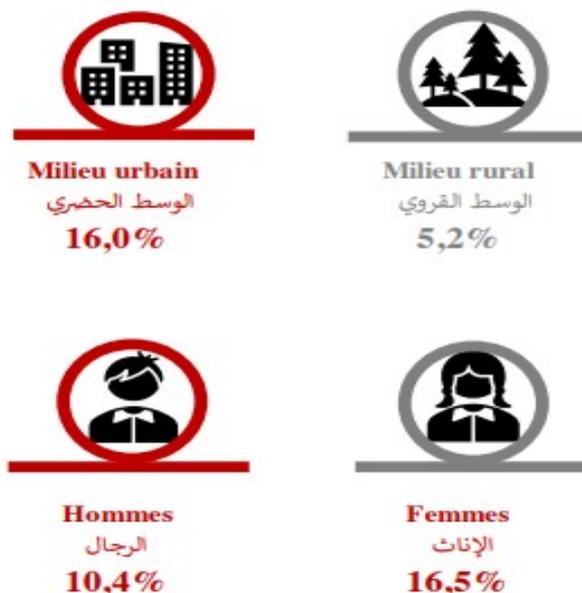
4.5. Taux de chômage région GON

Le taux de chômage est ainsi passé de 12,7% à 11,8% au niveau national, de 16,5% à 16% en milieu urbain et de 6,8% à 5,2% en milieu rural. Il est plus élevé parmi les jeunes âgés de 15 à 24 ans (31%), les diplômés (18,7%) et les femmes (16,5%)

Figure 6 : Taux de chômage de la population GON âgés de 15 ans et plus en troisième trimestre 2021(en %)



**Figure 7:
Taux de chômage
selon le milieu et
le sexe en
troisième
trimestre 2021
(en %)**



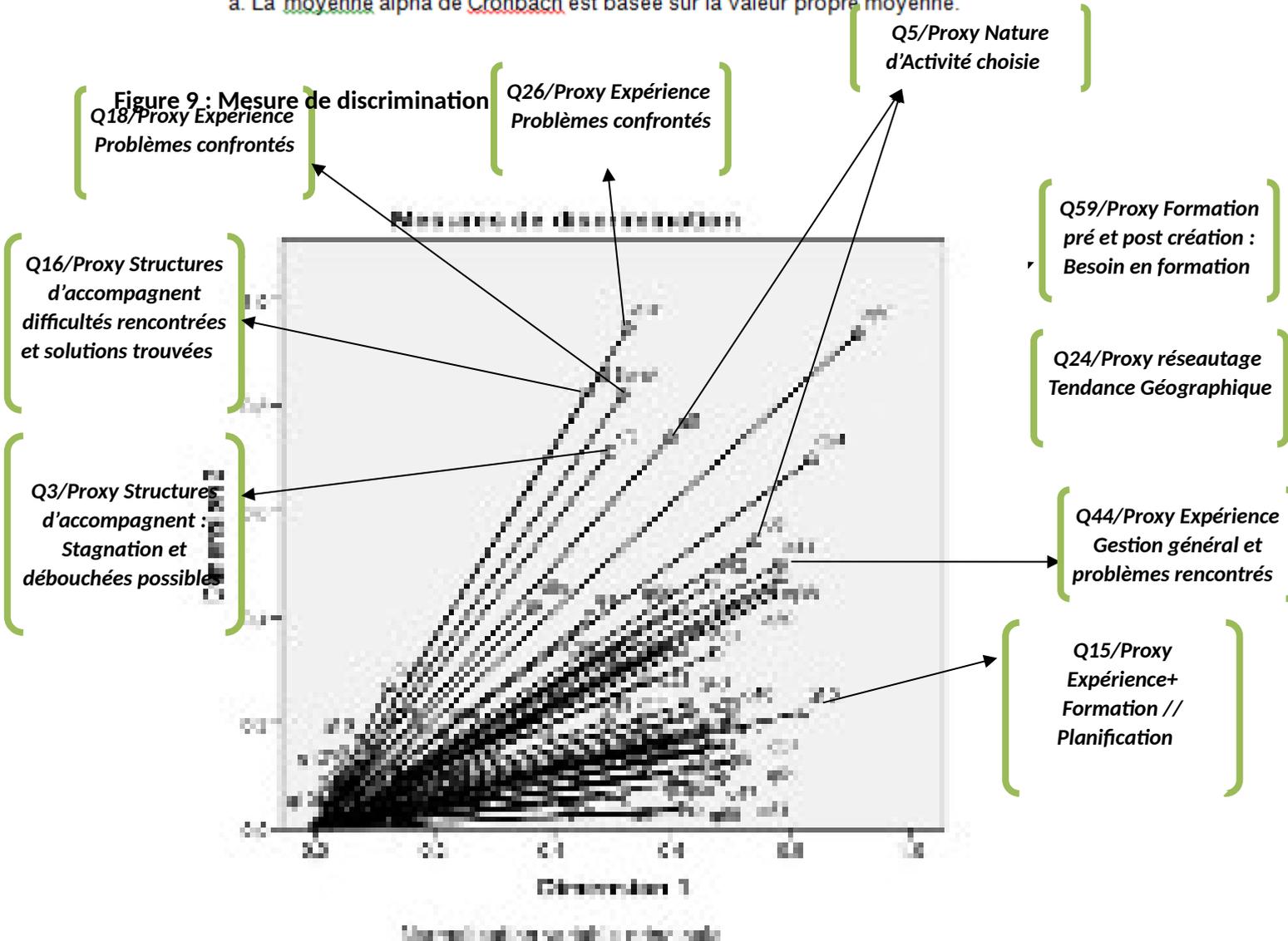
5. Output de l'étude exploratoire qualitative

Figure 8: Test alpha de Cronbach

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance représentée		
		Total (Valeur propre)	Inertie	% de la variance
1	,984	31,110	,502	50,177
2	,958	17,275	,279	27,863
Total		48,385	,780	
Moyenne	,974 ^a	24,192	,390	39,020

a. La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne.



5.1. Les besoins en accompagnement

Nous présentons ci-après les besoins en accompagnement répartis en 7 catégories :

1- Besoins en formations et évènements de sensibilisation et promotion de l'esprit d'entreprendre

Pour le volet Inspiration et Idéation, les besoins se déclinent en :

- ✓ Besoins en initiation à l'entrepreneuriat : qui, quoi, pourquoi et dans quel contexte entrepreneurial (contraintes et opportunités) ? ;
- ✓ Besoins en formations à l'entrepreneuriat : comment et quand ? ;
- ✓ Besoins en sessions d'information sur l'ensemble des dispositifs d'appui et de soutien aux entrepreneurs offert par l'écosystème local ou régional ;
- ✓ Besoins en rencontres avec des entrepreneurs « Success stories » ;
- ✓ Besoin d'une plateforme virtuelle nationale et régionale couvrant tous les besoins d'entrepreneurs en informations (procédures, agréments, dispositifs d'accompagnement, etc) et en formation (E-learning).

2- Besoins en accompagnement à la validation du projet et à l'affirmation de l'intention entrepreneuriale

Pour le volet Intention entrepreneuriale, les besoins se déclinent en :

- ✓ Besoins en sensibilisation à l'éthique entrepreneuriale (respect des engagements, délais de paiement, relations professionnelles, créanciers, fisc, etc.) ;
- ✓ Besoins en formations en développement personnel soft skills (confiance en soi) ;
- ✓ Besoins en sessions d'information sur les dispositifs d'appui et de soutien aux entrepreneurs offerts par l'écosystème local ou régional ;
- ✓ Besoins en rencontres avec des entrepreneurs « Success stories » ;
- ✓ Besoin d'une plateforme virtuelle nationale et régionale couvrant tous les besoins d'entrepreneurs en informations (procédures, agréments, dispositifs d'accompagnement, etc) et en formation (E-learning) ;
- ✓ Besoins en formation à l'entrepreneuriat : perfectionnement (étude de marché, finance, et organisation, etc.) ;
- ✓ Besoins en accompagnement à la validation du projet : de l'idée à la validation du concept (étude de faisabilité, Business plan, Proof of concept) ;
- ✓ Besoins en orientation, information, et conseil (démarches de création, protection de propriété, droit de travail, etc.) ;
- ✓ Besoins en appui à la préparation et montage du dossier de demande de subvention ou de financement.

3- Besoins en accompagnement à la création et au démarrage des unités de l'ESS

Pour le volet création et amorçage, il s'agit des besoins en accompagnement technique et en accompagnement financier. Pour le premier, on trouve :

- ✓ Besoins en appui à la mise en place du projet (formalités, agréments, recrutement, Co-working space) ; Diagnostic des acteurs et initiatives de l'entrepreneuriat au Maroc .
- ✓ Besoins en appui à la R&D et aux études approfondies pour valider techniquement et commercialement du business-Model ;
- ✓ Besoins en appui à l'accès au foncier et au marché ;
- ✓ Besoins en réseautage : échanges, partage des expériences, et entraide entre entrepreneurs
- ✓ Besoins en assistance technique, coaching, et mentoring¹ ;
- ✓ Besoins en formation et accompagnement pour le renforcement des compétences (technique et managériales).

Pour le deuxième (Accompagnement financier), on trouve :

- ✓ Besoins en services de garantie (Prêts, financements d'exploitation, cautionnement des marchés à l'export, restructuration financière, etc.) ;
- ✓ Crowdfunding² ;
- ✓ Besoins en appui financier (financement par emprunt : prêt d'honneur) ;
- ✓ Besoins en appui financier (financement en capitaux propres : capital amorçage, capital-risque) ;
- ✓ Besoins en financement d'investissement.

4- Besoins en accompagnement à la stabilisation des unités de l'ESS

Pour le volet stabilisation et consolidation, les besoins comprennent :

L'accompagnement technique et financier :

- ✓ Besoins en accompagnement à la compréhension et à l'accès aux marchés publics ;
- ✓ Besoins en assistance technique, coaching, et mentoring ;
- ✓ Besoins en formation et accompagnement pour le renforcement des compétences (technique et managériales) ;
- ✓ Besoins en accompagnement au développement de l'expertise dans son métier.
- ✓ Besoins en services de garantie (Prêts, financements d'exploitation, cautionnement des marchés à l'export, restructuration financière, etc.) ;
- ✓ Besoins en appui financier (financement par emprunt : prêt d'honneur³) ;
- ✓ Besoins en financement d'investissement ;
- ✓ Besoins en financement de l'exploitation (BFR).

5- Besoins en accompagnement à la croissance et à l'expansion

Pour le volet croissance et expansion, les besoins selon le type d'accompagnement, sont :

Accompagnement technique et financier :

- ✓ Besoins en appui technique au développement stratégique et opérationnel ;
- ✓ Besoins en appui à l'accès aux marchés nationaux et internationaux ;
- ✓ Besoins en appui technique à l'exportation ;
- ✓ Besoin d'une plateforme virtuelle nationale et régionale couvrant tous les besoins

¹Le « mentoring » se présente sous la forme d'une relation de développement personnel entre un « mentor », généralement plus expérimenté, et un « mentee » ou « protégé ».

²Terme anglais utilisé pour parler du « financement participatif ». Des porteurs de projets (particuliers, associations ou entreprises) font appel à la participation du public afin de financer leurs idées, programmes ou produits.

³ Le prêt d'honneur est un crédit à taux d'intérêt zéro.

- ✓ Besoins en services de garantie (Prêts, financements d'exploitation, cautionnement des marchés à l'export, restructuration financière, etc.) ;
- ✓ Besoins en appui financier (financement d'investissement) ;à l'exportation.

6- Besoins en accompagnement à la sauvegarde des unités de l'ESS

Pour le volet difficulté et sauvegarde, on cite les besoins suivants :

Accompagnement technique et financier :

- ✓ Besoins en accompagnement technique et juridique ;
- ✓ Besoins en coaching motivationnel ;
- ✓ Besoins en service de médiation ;
- ✓ Besoins en accompagnement à la reprise « Repreneuriat ».
- ✓ Besoins en financement pour restructuration et redressement : prêts d'honneur et subventions.

7- Besoins en accompagnement à la résilience (Volet : Deuil et résilience)

- ✓ • Besoins en accompagnement psychologique.

5.2. Points faibles de l'accompagnement entrepreneurial des USS au Maroc

1- Inspiration& Idéation

- ✓ Insuffisance de l'offre en quantité et en qualité ;
- ✓ Programmes de formation théoriques et non adaptés aux populations cibles et au contexte socioéconomique national et local ;
- ✓ Manque de sessions d'information sur les dispositifs d'appui offerts par l'écosystème local ou régional ;
- ✓ Contenu de formations manquant du réalisme (l'excès d'optimisme);
- ✓ Formateurs souvent salariés et sans expérience en entrepreneuriat.

2-Intention entrepreneuriale

- ✓ Faible accessibilité à l'offre d'accompagnement de bonne qualité;
- ✓ Manque de formation de sensibilisation à l'éthique entrepreneuriale (respect des engagements, délais de paiement, relations professionnelles, créanciers, fisc, etc) ;
- ✓ Accompagnateurs souvent généralistes et peu qualifiés,
- ✓ Absence de prise de conscience quant à l'importance de l'aspect désirabilité dans la phase de l'intention entrepreneuriale.

3-Création & Amorçage

- ✓ À l'exception de quelques programmes de formations groupées, il y a une quasi absence d'offres en accompagnement en faveur des USS.
- ✓ Insuffisance de l'offre en quantité et en qualité en faveur des USS.
- ✓ Faible accessibilité à l'offre d'incubation (Accompagnement de longue durée);
- ✓ Besoins non couverts en matière d'accompagnement à l'accès au foncier dans toutes les régions .

4-Stabilisation & Consolidation

- ✓ Besoins peu couverts en appui à l'accès aux marchés nationaux ;

5-Croissance & Expansion

- ✓ Quasi absence de l'offre (technique et financière) en faveur des USS malgré les Initiatives malheureusement qui ne couvre pas toutes les régions.
- ✓ Offre (technique et financière) peu accessible pour les USS opérant dans de secteurs autres que l'industrie ou l'agroalimentaire, et le tourisme.

6. Absence de la convergence institutionnelle

De nombreux projets ont périclité en raison des difficultés liées à la gestion ou à la commercialisation et par manque d'accompagnement pré et post création ; cet enjeu qui reflète l'absence de la convergence institutionnelle par les acteurs qui interviennent dans ce programme en relation directe à l'ESS et aux USS.

Les enquêtés ont révélé cette anarchie d'assistance dans toutes les étapes dès l'idéation à la chute ; et ses répercussions sur leurs projets sociales et solidaires. Fédérer les acteurs de l'écosystème de développement humain (publics, privés et de la société civile), pour assurer cette convergence des approches et accroître l'impact des projets et leur pérennité.

Le leadership collectif est une cercle perdue et constitue entre autre la solution primordiale dans un territoire enclavé comme celui de la région Guelmim-Oued-Noun qui a besoin de cette synergie perdue des moyens surtout humains.

L'État doit également visé une convergence institutionnelle, en harmonisant sa politique en matière d'accompagnement entrepreneuriale de l'ESS et l'installation d'un logigramme bien détaillé avec des missions claires de chaque partenaire dans un cadre de collaboration et qui répond au leadership individuel par un leadership collectif.

Sur le plan économique, cette action oblige à développer une vision inclusive par rapport aux ressources, notamment sur le plan des ressources humaines, en considérant que chaque personne ou bien chaque partie prenante peut jouer un rôle dans la satisfaction des besoins collectifs bien que la contribution de chacune variera en fonction de ses capacités et de ses ressources et ces attributions administratives .

6-Conclusion

Dans la poursuite du projet de développement du territoire de la région Guelmim-Oued-Noun au sud du Maroc , il est important de rappeler que la raison d'être de l'équipe des agents de développement est de favoriser la concertation et la circulation de l'information parmi l'ensemble des partenaires de tout le territoire ayant une relation directe et indirecte avec l'ESS . Un effet important de l'implantation d'une culture de concertation et de leadership collectif basé sur l'établissement progressif d'un dialogue social entre des acteurs du développement territorial.

Le facteur qui conditionne et explique le succès du développement local est la capacité d'initiative et d'ouverture des acteurs à toutes les structures quel que soit leur contribution (accompagnement ; financement ;) . Le développement local est d'abord une question d'action dont l'initiative vient du milieu local pour créer de la richesse ; de nouveaux projets, de nouvelles institutions, pour repenser la culture, organiser de nouveaux rapports avec le monde, revoir la vision d'avenir. Ces initiatives locales doivent s'inscrire dans une perspective d'ouverture sur les milieux extérieurs. La capacité d'initiative d'un milieu est largement fonction de la démocratie qui règne dans ce milieu, de l'égalité des chances, de la mobilité sociale, du droit à l'initiative et à l'erreur.

7-Bibliographies

a- Livre

- 1- A. Fayolle (2002, p. 10) « du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », CERAG n° 2002-32, www.cerag.org.
- 2- Christine Collette et Benoît Pigé (2008) Économie sociale et solidaire , Paris, Dunod,
- 3- Hervé Courtot(2018) Financement et démarrage d'un projet , AFNOR Saint-Denis
- 4- Mark Tovey (2008) Collective intelligence: Creating a Prosperous World at Peace. Virginia USA , Earth Intelligence Network.
- 5- Murray Hiebert et Bruce Klatt (2001) The encyclopedia of leadership a practical guide to popular leadership theories and techniques , New York , McGraw-Hill compagnies .
- 6- Pierre-André Tremblay ; Marielle Tremblay et Suzanne Tremblay (2002) Développement local, économie sociale et démocratie, Sainte-Foy (Québec), PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
- 7- Thierry Jeantet (20016) Économie sociale La solidarité au défi de l'efficacité , 3e édition ; Paris, La Documentation française. éditions Content A

b- Documents électroniques

- 8- La Banque Africaine de Développement – chef de Gouvernement M. Adil Khalis 2019 « Diagnostic des acteurs et initiatives de l'entrepreneuriat au Maroc »,
- 9- <https://medias24.com/content/uploads/2021/04/11/Diagnostic-des-acteurs-de-lentrepreneuriat-au-Maroc-SCG-BAD.pdf> 04/2022
- 10- Commission spéciale sur le modèle de de développement Avril 2021 «Rapport Général du nouveau modèle de développement»
- 11- Le_nouveau_modele_de_developpement_au_Maroc_pdf_compressed.pdf (hellosafe.ma)Pr. Khalid Ouazzani (2017), La dynamique entrepreneuriale au Maroc en 2017 « Rapport
- 12- <https://gem-morocco-2017-report-1529002465.pdf> 04/2022
- 13- L'économie Sociale S'intègre A La Formation Universitaire 05/2022
- 14- <https://www.uquebec.ca/reseau/fr/medias/actualites-du-reseau/leconomie-sociale-sintegre-la-formation-universitaire>
- 15- Une théorie pour l'économie sociale et solidaire ? 18-04-2022
- 16- <https://www.erudit.org/en/journals/recma/1900-v1-n1-recma01239/1023489ar/abstract/>
- 17- <https://ess2024.org/consultations/>