

A2I

LIVRE BLANC

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

**Bâtir le troisième pilier
du développement marocain**

Comprendre les blocages, explorer les nouveaux modèles,
organiser le passage à l'échelle à l'horizon 2035



OCTOBRE 2026

A2I : A2I est un cercle de réflexion, un laboratoire d'expérimentation, un espace de prospective virtuels à but non lucratif pour une expérience grandeur nature de coopération entre intelligence humaine et intelligence artificielle

Économie sociale et solidaire

Bâtir le troisième pilier du développement marocain

Comprendre les blocages, explorer les nouveaux modèles et organiser le passage à l'échelle à l'horizon 2035

Livre blanc | 15 octobre 2026

Douze chapitres, synthèse exécutive, sommaire, conclusion, annexes et références.

Synthèse exécutive

Une trajectoire de consolidation avant le changement d'échelle

Ce projet de livre blanc propose une lecture économique, sociale et territoriale du développement de l'ESS au Maroc. Son idée directrice est de suivre la capacité des organisations à durer, à tenir leurs engagements et à renforcer l'autonomie des personnes qui y participent.

La diversité du secteur appelle des réponses adaptées. Une coopérative de production, une association de services et une mutuelle ne disposent pas des mêmes ressources ni des mêmes obligations. L'accompagnement doit tenir compte de la fonction économique, de la maturité et du territoire.

La connaissance constitue une première condition. Les inscriptions administratives ne suffisent pas à décrire l'activité ; les adhésions ne se confondent pas avec l'emploi ; une annonce de financement ne démontre pas un résultat. Le manuscrit propose une observation des trajectoires et une restitution utile aux acteurs.

La sécurité juridique doit être étudiée à partir des démarches. L'existence d'une règle demande une information actualisée, des procédures réalisables et des responsabilités identifiées. Le statut exact des évolutions législatives devra être confirmé avant publication.

La coopération publique est examinée comme une chaîne de décisions. Le diagnostic, la sélection, le financement, l'accompagnement et l'évaluation doivent pouvoir être reliés. Un mécanisme de traitement des blocages et un suivi des corrections sont proposés.

La viabilité économique demande d'articuler demande, coûts et trésorerie. Les instruments doivent correspondre aux dépenses et au cycle d'activité. La consolidation suppose aussi des débouchés, des engagements contractuels maîtrisés et des compétences de gestion.

Le développement des filières peut reposer sur des fonctions partagées. Leur intérêt doit être vérifié après prise en compte des coûts de coordination, d'exploitation et de renouvellement. Le regroupement doit préserver la transparence et la participation.

La diversification vers les services de proximité est proposée sous forme d'expérimentations. Les besoins, les qualifications, le droit sectoriel et le financement du coût complet doivent être établis. La qualité, la continuité et les conditions de travail constituent des critères essentiels.

Le numérique et l'IA sont abordés par tâches. Les usages envisagés doivent être testés avec des données maîtrisées, une validation humaine et une évaluation du coût total. Aucun gain automatique n'est présumé.

Trois scénarios explorent la continuité, la consolidation et la transformation. Le livre blanc privilégie une consolidation des capacités, accompagnée de transformations ciblées lorsque les conditions sont réunies. Quinze propositions et une feuille de route conditionnelle traduisent cette orientation.

Le programme proposé commencerait par des diagnostics, des responsabilités explicites et un nombre limité d'expérimentations. Leur élargissement dépendrait de résultats documentés et de ressources durables. L'horizon 2035 sert de direction stratégique ; les décisions intermédiaires doivent rester révisables.

Cette synthèse présente la thèse et les propositions du projet. Elle ne constitue pas une position adoptée par l'A2I. Le manuscrit est fondé sur une recherche documentaire ; les entretiens, études de cas et vérifications complémentaires mentionnés restent à réaliser.

Sommaire

- Préambule — Pourquoi l'A2I se saisit de cette question
- Avertissement méthodologique — Comprendre avant de proposer
- Introduction générale — Faire de l'ambition une capacité collective
- Partie I — Comprendre la promesse et les réalités
- Chapitre 1 — Quelle place pour l'ESS dans le développement marocain ?
- Chapitre 2 — Un secteur pluriel, des trajectoires différentes
- Chapitre 3 — Mesurer l'ESS : rendre les trajectoires visibles
- Partie II — Expliquer les obstacles au changement d'échelle
- Chapitre 4 — Du cadre juridique à la capacité d'agir
- Chapitre 5 — Organiser les responsabilités et la coopération publique
- Chapitre 6 — Financer une activité viable et développer ses débouchés
- Partie III — Explorer les nouveaux moteurs de développement
- Chapitre 7 — Renforcer les filières et mieux partager la valeur
- Chapitre 8 — Développer les services de proximité et l'innovation sociale
- Chapitre 9 — Mettre le numérique et l'intelligence artificielle au service des acteurs
- Partie IV — Construire une trajectoire marocaine vers 2035
- Chapitre 10 — Trois scénarios pour éclairer les décisions
- Chapitre 11 — Quinze propositions soumises à la discussion de l'A2I
- Chapitre 12 — Une feuille de route pour expérimenter, évaluer et élargir
- Conclusion générale — Donner à la solidarité les moyens de sa durée
- Annexes de travail et références

Préambule Pourquoi l'A2I se saisit de cette question

Le présent projet de livre blanc de l'A2I procède d'une démarche d'autosaisine. Il est conçu comme une contribution au débat public sur les conditions permettant à l'économie sociale et solidaire de prendre une place plus importante dans le développement du Maroc. Il ne répond à aucune commande publique ou privée. Sa publication et l'adoption de ses orientations restent soumises à la validation de l'A2I.

L'économie sociale et solidaire mérite d'être examinée à partir de ce qu'elle peut apporter aux personnes, aux activités et aux territoires. Elle permet d'interroger la manière dont une initiative collective devient une organisation durable, dont une ressource locale trouve un marché, dont un service répond à un besoin et dont la valeur produite bénéficie à ceux qui y contribuent.

Cette réflexion touche à une question de fond : comment élargir la capacité des citoyens à participer à la vie économique, à en maîtriser une partie des décisions et à en recueillir les fruits ? La réponse appelle des formes d'organisation variées. Une coopérative de producteurs, une association fournissant des services ou une mutuelle ne remplissent pas les mêmes fonctions. Elles peuvent cependant contribuer, chacune dans son domaine, à organiser une activité autour d'un intérêt partagé.

L'ambition du livre blanc est de comprendre les conditions de cette contribution. La reconnaissance du secteur doit s'accompagner d'une réflexion sur son autonomie, ses compétences, ses ressources et ses débouchés. Il faut également se demander comment préserver la participation des membres lorsque l'activité se développe, comment assurer la qualité des services et comment apprécier les effets réels des soutiens accordés.

Le Nouveau Modèle de développement fournit un point d'appui à cette réflexion. Son rapport général propose de faire émerger l'économie sociale comme un pilier de développement, aux côtés des secteurs public et privé. Il ouvre cette perspective à des activités diversifiées, notamment aux services répondant à des besoins collectifs. Cette orientation invite à examiner ensemble l'économie, la solidarité et l'organisation des territoires. [1]

L'A2I peut apporter à ce débat une lecture prospective attentive aux conditions d'exécution. Le travail proposé cherchera à relier les principes aux instruments, les instruments aux organisations et les organisations aux résultats. Il examinera également les possibilités offertes par le numérique et l'intelligence artificielle, en partant des besoins des acteurs et des moyens dont ils disposent.

Ce livre blanc s'adresse aux responsables publics, aux collectivités territoriales, aux organisations de l'économie sociale et solidaire, aux financeurs, aux chercheurs et aux partenaires économiques. Il entend rendre leurs choix plus explicites et leurs échanges mieux informés. Sa portée dépendra de la qualité de ses preuves, de la clarté de ses raisonnements et de la possibilité de discuter ses propositions.

Avertissement méthodologique Comprendre avant de proposer

La démarche associe analyse documentaire, examen des politiques publiques et réflexion prospective. Cette présentation formule une grille de lecture ; les hypothèses qu'elle avance doivent être confrontées à d'autres sources. [2]

Le travail documentaire mobilise les textes stratégiques, les publications des institutions de contrôle, les statistiques disponibles, les informations des organismes d'accompagnement et les travaux de recherche accessibles. Chaque source est utilisée selon sa fonction. Une stratégie exprime une orientation ; un texte juridique définit des règles ; un bilan administratif rend compte d'activités ; une évaluation examine des résultats selon une méthode donnée.

Les chiffres seront accompagnés de leur période de référence et de leur périmètre. Le nombre d'organisations enregistrées ne sera pas assimilé au nombre de structures actives. Les adhérents ne seront pas comptés comme des salariés. Une enveloppe annoncée ne sera pas considérée comme une dépense exécutée. La contribution au produit intérieur brut ne sera comparée dans le temps que si les méthodes et les champs le permettent.

Quatre registres seront distingués : les faits documentés, les interprétations proposées, les scénarios prospectifs et les recommandations. Les incertitudes seront signalées là où elles affectent le raisonnement. Lorsqu'une donnée manque, la question restera ouverte ; ce manque ne permettra pas de conclure à l'absence de résultats.

À ce stade, aucun entretien ni travail de terrain n'a été réalisé pour ce livre blanc. Les situations évoquées sans référence à une organisation identifiée constituent des raisonnements ou des illustrations hypothétiques. Les éventuelles études de cas ultérieures préciseront leurs sources et leurs limites.

La prospective examinera plusieurs trajectoires possibles à l'horizon 2035. Les scénarios seront construits à partir de variables explicites : gouvernance, compétences, accès aux marchés, financement, transformation numérique et qualité de l'information. Les objectifs souhaitables seront distingués des prévisions.

Enfin, le cadre juridique sera vérifié avant la finalisation. La confirmation de l'existence d'un projet de loi ne suffit pas à établir sa promulgation ou son entrée en vigueur. La documentation est arrêtée au 15 octobre 2026 pour cette livraison ; les éléments évolutifs devront être actualisés au moment de la publication.

Introduction générale Faire de l'ambition une capacité collective

La question décisive commence après la création d'une organisation. Une activité a été choisie, des membres se sont réunis et une structure juridique existe. Il reste à trouver des clients, organiser le travail, financer les dépenses, tenir les comptes et décider ensemble. C'est au cours de ce parcours que se construit, ou se fragilise, l'autonomie économique.

Cette observation donne son point de départ au livre blanc. Pour comprendre le rôle de l'économie sociale et solidaire, il faut suivre les conditions qui permettent à une initiative de durer. Une aide peut faciliter le démarrage. Une formation peut améliorer les compétences. Un équipement peut augmenter la production. Leur portée dépend aussi de la manière dont ces apports s'articulent et de la capacité de l'organisation à les utiliser.

Le développement d'une activité collective engage ainsi plusieurs relations : celle des membres entre eux, celle de l'organisation avec ses clients, celle des financeurs avec le projet et celle des institutions publiques avec le territoire. Les difficultés peuvent apparaître à chacune de ces interfaces. Les solutions exigent une compréhension de l'ensemble du parcours.

Le rapport général du Nouveau Modèle de développement inscrit l'économie sociale dans une ambition de diversification et de création d'emplois. Il propose notamment un cadre fondateur, des expérimentations dans les services publics et le développement de l'entrepreneuriat social innovant. Le champ de réflexion dépasse donc les seuls produits et filières auxquels le secteur est habituellement associé. [1]

Cette perspective appelle une interrogation sur les moyens de l'action publique. Dans son rapport annuel 2023-2024, la Cour des comptes a relevé des insuffisances de programmation, de coordination et d'information concernant l'économie sociale et solidaire. Ces constats doivent être replacés dans la période examinée. Ils fournissent néanmoins des questions précises pour apprécier les évolutions ultérieures : qui décide, sur quelle base, avec quels moyens et selon quels résultats attendus ? [3]

La thèse proposée à la discussion est la suivante : **le changement d'échelle de l'ESS dépend de la capacité à organiser un parcours cohérent vers l'autonomie économique, tout en préservant l'utilité sociale et la participation des membres.** Cette autonomie doit être comprise selon les activités. Une organisation vendant des produits ne dispose pas du même modèle économique qu'une structure accomplissant une mission collective financée par contrat public.

Le livre blanc examinera donc la qualité des relations économiques autant que le volume des soutiens. La stabilité d'un débouché, la prévisibilité d'un financement, la disponibilité d'une compétence ou la clarté d'un contrat peuvent compter dans la durée d'un projet. Il faudra aussi étudier la répartition des risques : qui supporte un retard de paiement, une mauvaise saison, une baisse de commandes ou le coût d'une exigence nouvelle ?

La dimension territoriale sera centrale. Les ressources, les marchés, les infrastructures et les besoins diffèrent. L'efficacité d'une politique dépend de sa capacité à tenir compte de ces différences sans renoncer à des règles communes de transparence et d'équité. L'expérimentation peut aider à construire des réponses adaptées, à condition de prévoir dès le départ leur évaluation.

Les outils numériques et l'intelligence artificielle seront examinés dans ce cadre. Leur intérêt potentiel concerne la gestion, l'apprentissage, la communication, l'analyse de marchés et la mutualisation de services. Leur adoption suppose cependant des compétences, des données utilisables, un financement et une responsabilité clairement définie. La valeur de l'outil sera appréciée au regard du problème effectivement résolu.

L'ouvrage progressera en quatre temps : comprendre les réalités du secteur ; expliquer les obstacles à sa consolidation ; explorer les modèles et activités susceptibles de se développer ; proposer une trajectoire d'action. Cette progression doit permettre d'aboutir à des propositions dont les conditions d'application seront aussi explicites que les intentions.

PARTIE I Comprendre la promesse et les réalités

Chapitre 1 Quelle place pour l'ESS dans le développement marocain ?

1.1. Organiser la capacité d'agir ensemble

Une activité économique suppose l'accès à des ressources, à des compétences et à des relations commerciales. Ces moyens peuvent être difficiles à réunir individuellement. L'organisation collective offre une possibilité de les rapprocher : acheter un équipement, répartir certaines charges, négocier une commande ou assurer un service.

Ce mécanisme donne à l'économie sociale une portée qui dépasse l'aide à une catégorie de population. Elle permet d'examiner la propriété, la décision et la répartition de la valeur. Qui choisit les investissements ? Qui fixe les priorités ? Qui accède à l'information ? Comment les résultats de l'activité bénéficient-ils aux participants ?

La forme juridique apporte des règles et des garanties. Le fonctionnement réel dépend aussi des pratiques. Une organisation participative demande du temps, de l'information accessible et des procédures permettant de traiter les désaccords. Le développement économique et la qualité de la gouvernance doivent donc être étudiés ensemble.

1.2. Comprendre la complémentarité des fonctions économiques

L'économie sociale peut entretenir des relations multiples avec les entreprises privées et les organismes publics. Une organisation collective peut fournir un distributeur, acheter les services d'une entreprise spécialisée ou répondre à une commande d'une collectivité. Elle peut également répondre directement à ses membres.

Ces relations peuvent soutenir son activité. Elles peuvent aussi créer une dépendance lorsqu'un acheteur concentre l'essentiel des revenus ou lorsqu'une aide conditionne la continuité du fonctionnement. Leur analyse exige d'examiner les contrats, les délais de paiement, les marges et la répartition des risques.

L'expression de « troisième pilier » doit ainsi conduire à une réflexion sur les complémentarités et les conditions de négociation. Elle ne permet pas, à elle seule, de déduire la solidité des organisations. Celle-ci dépend de leur capacité à exercer leurs fonctions dans des relations suffisamment prévisibles et équilibrées.

1.3. Relier les ressources locales aux besoins réels

La présence d'une ressource sur un territoire ne garantit pas l'existence d'une activité viable. Il faut savoir à quel besoin elle peut répondre, à quel prix, avec quelles exigences de qualité et quels coûts d'accès au marché.

Dans une filière productive, la transformation, le stockage, le transport ou la commercialisation peuvent représenter des étapes déterminantes. Dans un service de proximité, la qualification des intervenants, la régularité des prestations et la capacité de paiement des usagers deviennent centrales.

Le diagnostic territorial doit donc rapprocher ressources et demande. Il doit aussi identifier les moyens collectifs qui manquent : une compétence partagée, une infrastructure, un service logistique ou un contrat permettant de stabiliser l'activité. Soutenir une organisation prend alors son sens dans un ensemble économique plus large.

1.4. Distinguer activité et autonomie économique

Une organisation peut poursuivre son existence juridique tout en offrant peu de travail ou des revenus irréguliers. L'analyse doit dépasser le constat de création pour comprendre le rythme de l'activité, ses charges et les ressources réellement disponibles pour ses membres.

L'autonomie économique peut être définie comme la capacité à maintenir l'activité, honorer les engagements et préparer les décisions futures grâce à un modèle de ressources suffisamment prévisible. Elle n'exclut pas les financements publics lorsqu'ils rémunèrent une mission ou soutiennent une fonction d'intérêt collectif.

La question est celle de la cohérence du financement avec la fonction exercée. Une subvention de démarrage, un crédit d'investissement et un contrat de service répondent à des besoins différents. Leurs effets doivent être appréciés selon leur objet et leur durée.

1.5. Élargir l'horizon des activités

Le NMD propose de mobiliser l'économie sociale dans plusieurs domaines de services, en recourant notamment à des expérimentations. Cette perspective ouvre une réflexion sur des activités répondant à des besoins collectifs tout en créant des possibilités de travail. [1]

Le passage d'une orientation à un projet exige toutefois de préciser les conditions concrètes : compétences requises, responsabilité du prestataire, contrôle de la qualité, financement et continuité du service. Dans les activités touchant à des publics vulnérables, ces exigences déterminent la pertinence du modèle.

La diversification ne saurait donc être réduite à une liste de secteurs prometteurs. Chaque domaine doit faire l'objet d'une analyse propre des besoins, des règles et des moyens. Le potentiel doit être confronté à la capacité de délivrer une prestation fiable.

1.6. Apprécier la valeur créée et sa répartition

Le chiffre d'affaires renseigne sur le volume des ventes. Pour comprendre les effets économiques et sociaux, il faut également regarder les coûts, les revenus des membres, la qualité du travail et les possibilités de réinvestissement.

La participation constitue une autre dimension. Les membres peuvent-ils comprendre les comptes, discuter les orientations et exercer leurs droits ? La présence de femmes ou de jeunes dans les effectifs doit être examinée avec leur accès aux responsabilités, à l'information et aux ressources.

Ces dimensions appellent plusieurs indicateurs complémentaires. Leur choix doit rester proportionné aux capacités des organisations : une évaluation trop lourde risque de détourner les moyens de l'activité. La qualité de l'information repose sur des définitions simples, des données vérifiables et un usage clair.

1.7. Donner un contenu opérationnel à l'ambition nationale

Le troisième pilier prendra consistance à travers des organisations capables de durer, de répondre à des besoins et de préserver leur projet collectif. Pour l'action publique, cela implique d'articuler le cadre juridique, les compétences, le financement et l'accès aux marchés.

Le premier enseignement de cette analyse est une exigence de continuité. Le soutien doit être pensé selon les étapes d'un parcours, avec des responsabilités identifiables et des possibilités de correction. Les chapitres suivants préciseront les différences entre acteurs, les connaissances disponibles et les obstacles à cette continuité.

La question à conserver pour la suite est concrète : **quelles conditions permettent à une organisation collective de tenir ses engagements économiques et sociaux dans la durée ?** C'est à partir de cette question que les propositions du livre blanc seront construites.

Chapitre 2 Un secteur pluriel, des trajectoires différentes

2.1. Ne pas réduire l'ESS à une catégorie unique

L'économie sociale et solidaire rassemble des organisations dont les finalités, les ressources et les modes de fonctionnement peuvent être très différents. Les coopératives, les associations, les mutuelles et les autres formes d'organisation collective ne répondent pas aux mêmes besoins et ne disposent pas des mêmes instruments.

Cette diversité constitue une richesse, mais elle complique l'analyse. Un indicateur pertinent pour une coopérative de production ne l'est pas nécessairement pour une association de services ou une mutuelle. Le nombre de membres, le volume des ventes, le montant des cotisations, le nombre de bénéficiaires et le nombre de salariés ne décrivent pas la même réalité.

Une politique publique efficace doit donc éviter deux écueils. Le premier consiste à traiter toutes les organisations comme si elles relevaient d'un modèle unique. Le second consiste à multiplier les catégories au point de rendre l'action illisible. L'enjeu est de construire une classification suffisamment précise pour guider les décisions, mais suffisamment simple pour être utilisée par les acteurs.

2.2. Les coopératives produire, vendre et décider ensemble

La coopérative permet à plusieurs personnes de réunir leurs moyens afin de produire, transformer, commercialiser ou acquérir des biens et des services. Son fonctionnement repose sur une relation entre l'activité économique et la participation des membres.

Dans une coopérative de producteurs, l'enjeu peut être de renforcer le pouvoir de négociation, d'améliorer la qualité ou d'accéder à des marchés qui seraient difficiles à atteindre individuellement. Dans une coopérative de services, la priorité peut être de mutualiser des équipements, des compétences ou des fonctions administratives.

La création d'une coopérative ne garantit toutefois ni la viabilité économique ni la participation effective. Les membres doivent pouvoir comprendre les décisions, suivre les résultats et exercer leurs droits. La concentration des décisions entre quelques personnes peut affaiblir le projet collectif, même lorsque l'activité progresse.

L'accompagnement doit donc porter à la fois sur la production et sur la gouvernance. La comptabilité, la commercialisation et la gestion des stocks sont nécessaires. Elles ne suffisent pas si les membres ne disposent pas d'une information accessible et de mécanismes permettant de prévenir ou de résoudre les conflits.

2.3. Les associations répondre à des besoins et organiser des services

Les associations peuvent intervenir dans des domaines très variés : éducation, culture, santé, inclusion, environnement, accompagnement social ou développement local. Leur activité peut reposer sur le bénévolat, l'emploi salarié, les cotisations, les dons, les subventions, les prestations ou une combinaison de ces ressources.

Cette diversité rend délicate l'appréciation de leur contribution économique. Une association peut produire une utilité importante sans générer un chiffre d'affaires élevé. Elle peut également gérer un service régulier tout en restant fortement dépendante d'un financement public ou d'un bailleur.

La question centrale est celle de la cohérence entre la mission, les moyens et les responsabilités. Lorsqu'une association assure une prestation pour le compte d'une collectivité, le contrat doit préciser les objectifs, les publics concernés, les standards de qualité, les modalités de contrôle et les conditions de paiement.

L'association ne doit pas être considérée comme une solution à moindre coût pour des missions qui exigent des compétences et une continuité. La reconnaissance de son rôle suppose de financer correctement le service rendu et de tenir compte des coûts de coordination, de formation et de suivi.

2.4. Les mutuelles mutualiser les risques

Les mutuelles organisent une mise en commun destinée à couvrir certains risques ou à faciliter l'accès à des services. Leur logique repose sur la solidarité entre membres et sur la gestion collective des ressources.

Leur fonctionnement exige une information fiable, une gestion prudente et une capacité à anticiper les engagements futurs. La confiance des adhérents dépend de la clarté des règles, de la transparence financière et de la qualité du traitement des demandes.

Les mutuelles peuvent contribuer à réduire certaines vulnérabilités, mais elles ne peuvent pas absorber tous les risques sans limites. Leur équilibre dépend de la taille du groupe, de la nature des risques, des cotisations, des réserves et des mécanismes de réassurance ou de soutien disponibles.

L'analyse de leur rôle doit donc dépasser le nombre d'adhérents. Il faut examiner la couverture effective, les délais de traitement, la soutenabilité financière et l'accès des populations les plus exposées.

2.5. Les organisations informelles une réalité à comprendre

Une partie des activités collectives peut fonctionner en dehors des formes juridiques stabilisées. Des groupes de producteurs, des réseaux de voisinage ou des initiatives locales peuvent organiser une activité sans disposer immédiatement d'une structure formelle.

Cette informalité peut faciliter le démarrage et réduire les coûts d'entrée. Elle peut aussi limiter l'accès au financement, aux marchés structurés et aux dispositifs publics. Elle peut enfin rendre plus difficile la protection des membres et la clarification des responsabilités.

La formalisation ne doit pas être conçue comme une fin en soi. Elle doit répondre à un besoin identifié : sécuriser les relations, accéder à un contrat, protéger les participants, gérer des ressources ou développer l'activité. Une procédure trop complexe peut décourager les initiatives ou favoriser une formalisation purement administrative.

L'accompagnement devrait proposer plusieurs niveaux de progression. Un groupe peut d'abord clarifier son activité et ses règles internes, puis choisir une forme juridique adaptée lorsque les conditions économiques et organisationnelles sont réunies.

2.6. Les différences de maturité

Deux organisations appartenant à la même catégorie peuvent se trouver à des étapes très différentes. L'une peut être en phase d'émergence, l'autre en consolidation, une troisième en croissance ou en transformation.

Ces étapes appellent des besoins distincts. Au démarrage, l'enjeu est souvent de vérifier la demande, de définir l'offre et de répartir les responsabilités. En phase de consolidation, il faut stabiliser les revenus, améliorer la

gestion et sécuriser les relations commerciales. En phase de croissance, les questions de recrutement, de financement, de contrôle interne et de gouvernance deviennent plus importantes.

Un dispositif uniforme risque de fournir une aide inadaptée. Une organisation déjà active peut avoir besoin d'un appui à la commercialisation plutôt que d'une formation générale. Une structure en difficulté peut nécessiter une réorganisation avant tout nouvel investissement.

La politique d'accompagnement devrait donc intégrer un diagnostic de maturité. Celui-ci doit rester simple, partagé avec l'organisation et orienté vers des décisions concrètes.

2.7. Les territoires comme facteurs de différenciation

Les organisations ne disposent pas des mêmes possibilités selon leur territoire. L'accès aux marchés, aux transports, à la connexion internet, aux services financiers et aux compétences varie entre les espaces urbains, ruraux, périurbains et montagneux.

Ces écarts influencent les coûts et les modèles économiques. Une activité peut être viable dans une grande ville grâce à une clientèle dense, mais difficile à maintenir dans une zone éloignée. À l'inverse, une organisation rurale peut disposer d'une ressource spécifique sans avoir accès aux infrastructures nécessaires à sa valorisation.

L'action publique doit tenir compte de ces conditions sans enfermer les territoires dans des fonctions prédéfinies. Le diagnostic doit identifier les ressources locales, mais aussi les contraintes qui empêchent leur transformation en activité durable.

La mutualisation territoriale peut constituer une réponse. Un même service de comptabilité, de transport, de stockage, de formation ou de commercialisation peut être partagé entre plusieurs organisations. Cette solution suppose toutefois un opérateur fiable, un financement initial et des règles claires d'utilisation.

2.8. Construire une typologie utile à l'action

Une typologie opérationnelle pourrait croiser quatre dimensions : la forme juridique, la fonction économique, le degré de maturité et le territoire d'intervention.

La forme juridique renseigne sur les règles de gouvernance et de responsabilité. La fonction économique indique si l'organisation produit, distribue, finance, assure un service ou mutualise un risque. La maturité permet d'adapter l'accompagnement. Le territoire met en évidence les conditions d'accès aux ressources et aux marchés.

Cette grille ne doit pas remplacer l'analyse des situations. Elle peut cependant aider à orienter les dispositifs, à comparer des organisations présentant des caractéristiques proches et à éviter les agrégations trompeuses.

Elle peut également améliorer le suivi des politiques publiques. Les résultats pourraient être examinés par catégorie d'organisation, par étape de développement et par territoire, plutôt qu'à partir d'un chiffre global qui masque les écarts.

2.9. Le besoin d'une information mieux structurée

La diversité du secteur rend nécessaire une information plus cohérente. Les données doivent préciser ce qu'elles mesurent, à quelle date, sur quel périmètre et selon quelle méthode.

Un registre administratif peut renseigner sur les organisations déclarées. Il ne permet pas nécessairement de connaître leur niveau d'activité, leur situation financière ou le nombre de personnes effectivement employées. Ces informations doivent être complétées par d'autres sources.

La collecte ne doit pas imposer une charge disproportionnée. Les organisations disposent souvent de moyens limités et peuvent rencontrer des difficultés pour produire des données régulières. Il faut donc privilégier un nombre restreint d'indicateurs utiles, accompagnés de définitions communes.

La qualité de l'information dépend aussi de son usage. Si les données servent uniquement au contrôle, les acteurs peuvent les percevoir comme une contrainte. Si elles permettent d'améliorer l'accompagnement, de faciliter l'accès au financement ou de rendre visibles les résultats, elles peuvent devenir un outil de développement.

2.10. Une diversité à organiser plutôt qu'à effacer

La pluralité de l'ESS ne constitue pas un obstacle à son changement d'échelle. Elle impose une méthode. Les organisations doivent être reconnues dans leurs différences tout en pouvant accéder à des fonctions communes : formation, financement, information, numérique, conseil juridique et commercialisation.

Le rôle des pouvoirs publics n'est pas de produire un modèle unique, mais de créer des conditions permettant à plusieurs modèles de se développer de manière responsable. Les réseaux et les structures d'appui peuvent contribuer à cette coordination, à condition que leurs missions soient claires et que leurs résultats soient suivis.

La question n'est donc pas de savoir quelle forme doit dominer. Il s'agit de déterminer quelle organisation est adaptée à quel besoin, dans quel territoire, avec quelles ressources et sous quelles règles de responsabilité.

Cette approche conduit au chapitre suivant : avant de proposer de nouveaux instruments, il faut comprendre pourquoi les dispositifs existants produisent des effets inégaux et pourquoi certaines organisations parviennent à durer tandis que d'autres restent dépendantes ou disparaissent.

Chapitre 3 Mesurer l'ESS rendre les trajectoires visibles

3.1. Une connaissance utile à la décision

L'ambition de développer l'économie sociale et solidaire suppose de pouvoir en apprécier les réalités. Les responsables publics doivent savoir quels besoins traiter ; les organisations ont besoin de comprendre leur situation ; les partenaires financiers cherchent à évaluer leurs engagements. Une information cohérente peut rapprocher ces attentes.

Le nombre de structures, leurs ressources, leurs activités et leurs résultats répondent à des questions différentes. Leur rapprochement demande des définitions communes. À défaut, un même terme peut désigner des phénomènes distincts, et une comparaison apparemment simple peut conduire à une conclusion fragile.

La proposition défendue dans ce chapitre est de construire la connaissance autour des trajectoires. Il s'agit de suivre comment une organisation se crée, entre en activité, stabilise ses ressources et fait évoluer les conditions de vie de ses membres. Cette perspective permet de relier les indicateurs aux décisions qu'ils doivent éclairer.

3.2. Ce que montre le registre coopératif

Dans son communiqué du 3 juillet 2026, l'ODCO fait état de 69 193 coopératives inscrites au registre central à mi-juin, regroupant 825 754 adhérents, dont 280 772 femmes et 18 512 jeunes diplômés. Ces données décrivent une population administrative et certaines caractéristiques de ses membres. [C3-1]

Elles constituent un point de départ pour organiser l'observation. Elles ne permettent pas, à elles seules, de déterminer combien de structures réalisent des ventes régulières, combien rémunèrent leurs membres ou quelle part dispose de comptes actualisés. Ces questions demandent des informations complémentaires.

Une hausse des inscriptions peut recouvrir plusieurs situations : nouvelles créations, régularisation de structures ou actualisation de l'information. Décomposer cette évolution aiderait à comprendre sa portée. Cette réserve méthodologique ne remet pas en cause les totaux publiés ; elle précise ce que leur interprétation exige.

Le registre pourrait ainsi devenir la base d'un suivi économique, à condition d'explicitier les critères d'activité et les règles de mise à jour. La fiabilité d'un registre dépend également de sa capacité à repérer les interruptions, les reprises et les cessations.

3.3. Définir une activité effective

Une définition opérationnelle de la structure active devrait tenir compte de la diversité des métiers. Une activité saisonnière ne peut pas être évaluée selon le même rythme qu'un service quotidien. Une organisation peut également consacrer une période à préparer sa production avant de réaliser des recettes.

Plusieurs traces peuvent aider à établir l'activité : opérations économiques, prestations effectuées, contrats exécutés, dépenses de production ou revenus distribués. Leur combinaison doit être adaptée au secteur. Une déclaration simple pourrait servir de premier niveau, complétée par des contrôles proportionnés ou une enquête sur échantillon.

L'intérêt serait aussi de distinguer plusieurs situations : activité régulière, démarrage, interruption temporaire, difficultés persistantes ou cessation. Ces catégories n'ont de sens que si elles orientent une réponse. Une suspension liée à un sinistre appelle un traitement différent d'un projet dont la demande n'a jamais été vérifiée.

La classification proposée reste à tester avec les acteurs et les producteurs de statistiques. Son adoption suppose de s'accorder sur la période d'observation et les justificatifs utilisables.

3.4. Distinguer membres, travail et emploi

L'adhésion désigne une relation avec une organisation. Elle ne renseigne pas automatiquement sur la participation au travail, la durée de celui-ci ou sa rémunération. Pour décrire les effets sur l'emploi, il faut préciser les catégories observées.

Une personne peut être productrice et membre d'une coopérative sans en être salariée. Elle peut travailler de manière occasionnelle, fournir une prestation ou percevoir une partie du résultat. Une autre peut occuper un poste rémunéré sans appartenir au sociétariat. Ces situations doivent rester distinctes dans les tableaux.

La communication officielle de janvier 2026 rapporte une annonce de 24 558 emplois créés en 2025. Ce chiffre doit être attribué à sa source. Pour l'utiliser dans une évaluation, il faut connaître la définition de l'emploi retenue, la période, le traitement des cessations et la distinction entre emplois salariés et autres formes de travail rémunéré. [C3-2]

Un suivi en personnes et en volume de travail permettrait d'améliorer l'analyse. La régularité des revenus, les conditions de sécurité et l'accès à la protection sociale complèteraient cette mesure. Leur collecte exige de tenir compte des statuts et des règles propres aux activités concernées.

3.5. Observer les revenus réellement perçus

Pour un membre, l'effet économique dépend notamment de ce qu'il reçoit effectivement et de la régularité de ces ressources. Le chiffre d'affaires de l'organisation renseigne sur les ventes ; il ne permet pas d'en déduire directement le revenu disponible pour chacun.

L'analyse devrait préciser les charges, les paiements dus, les investissements et les modalités d'affectation des résultats. Elle devrait également distinguer la rémunération du travail, le paiement des produits apportés et les autres versements. Sans cette distinction, des ressources de nature différente risquent d'être additionnées.

Le suivi peut commencer par quelques questions : quels montants ont été versés ? À combien de personnes ? Selon quel calendrier ? Avec quels retards éventuels ? Leur évolution sur plusieurs exercices permettrait de mieux apprécier la consolidation de l'activité.

Cette démarche demande de protéger les données individuelles. Les restitutions publiques doivent privilégier des agrégats et éviter l'identification indirecte des personnes, notamment dans les petites structures. Les informations recueillies doivent avoir une utilité explicite.

3.6. Lire la place des femmes et des jeunes

La représentation dans les effectifs constitue une première dimension de l'inclusion. Pour comprendre l'autonomie acquise, il faut examiner l'accès aux responsabilités, à l'information, aux équipements et aux revenus.

Les données doivent distinguer les femmes présentes dans l'ensemble des coopératives et celles appartenant à une catégorie administrative de coopératives féminines. De même, les jeunes diplômés forment une catégorie spécifique qui ne peut pas être assimilée à l'ensemble des jeunes.

Le tableau public de l'ODCO fournit des répartitions sectorielles et régionales ainsi qu'une catégorie de coopératives féminines. Il permet d'orienter les questions, mais ses colonnes doivent être accompagnées d'un dictionnaire et d'une date de référence avant toute exploitation comparative détaillée. [C3-3]

La proposition de suivi consiste à rapprocher participation, responsabilité et bénéfice économique. Ces dimensions peuvent évoluer à des rythmes différents. Un indicateur global ne doit pas les effacer.

3.7. Élargir l'observation aux autres organisations

L'étude de l'ESS ne peut reposer uniquement sur les données coopératives. Les associations et les mutuelles disposent de ressources, de fonctions et de règles différentes. Leur intégration statistique exige de clarifier le champ retenu.

Le HCP a publié en novembre 2023 les résultats d'une enquête portant sur l'exercice 2019, réalisée en 2021-2022 auprès d'un échantillon de 14 500 institutions sans but lucratif. La base de sondage comprenait 210 000 unités ; le champ couvre notamment associations, mutuelles, syndicats et organisations professionnelles. Ce périmètre ne correspond donc pas automatiquement à celui d'une politique de l'ESS. [C3-4]

Cette source constitue une référence pour comprendre les méthodes et les caractéristiques des ISBL. Les données de 2019 ne décrivent pas la situation de 2026. Leur utilisation exige d'indiquer ce décalage et de rechercher les actualisations disponibles.

Une approche commune pourrait articuler un socle d'indicateurs et des modules propres à chaque famille. Le socle faciliterait la lecture d'ensemble ; les modules préserveraient le sens des activités. La couverture d'un risque, la fourniture d'un service et la vente d'un produit nécessitent des mesures spécifiques.

3.8. Comparer les territoires avec prudence

Le nombre d'organisations renseigne sur leur implantation. Pour apprécier leur contribution territoriale, il faut aussi examiner leur activité, leurs marchés, leurs ressources et les caractéristiques de la population concernée.

Une comparaison doit préciser son dénominateur. Un résultat rapporté à la population, au nombre de membres ou au nombre de structures actives ne répond pas à la même question. La structure sectorielle et la saisonnalité peuvent également expliquer une partie des écarts.

L'analyse territoriale devrait donc chercher à comprendre les différences. Elle pourrait relier les résultats aux distances, à l'accès aux infrastructures, aux débouchés et aux services d'accompagnement. Ces relations ne suffisent pas à établir une causalité, mais elles peuvent guider des investigations.

Les classements ne seraient utiles que s'ils reposaient sur des données comparables et servaient une décision identifiable. Une lecture par profils pourrait être plus féconde pour adapter les interventions.

3.9. Évaluer les soutiens et leurs effets

Une formation réalisée, un équipement acquis ou une aide versée constituent des réalisations observables. L'évaluation doit ensuite examiner leur utilisation et les changements auxquels ils ont contribué.

Une progression après soutien ne prouve pas que celui-ci en soit la seule cause. Les conditions de marché, la météo, les compétences initiales ou d'autres financements peuvent intervenir. L'évaluation gagne à prévoir une situation de départ et, lorsque cela est possible, un groupe de comparaison pertinent.

Le suivi doit aussi inclure les projets interrompus et les organisations sorties du dispositif. Étudier seulement les bénéficiaires encore visibles risque de surestimer les résultats. Comprendre les abandons peut révéler des conditions d'accès inadaptées ou des problèmes de conception.

Cette exigence doit rester proportionnée. Une petite organisation peut fournir des informations simples ; une évaluation approfondie peut être conduite sur un échantillon par une équipe compétente. La méthode doit correspondre à la question et aux moyens mobilisés.

3.10. Proposer un tableau de bord progressif

Le livre blanc propose d'expérimenter un tableau de bord commun avant d'envisager sa généralisation. Il s'agirait de vérifier la faisabilité de la collecte, la qualité des réponses et l'utilité pour les organisations.

Dimension	Question suivie	Indicateur proposé	Précaution
Activité	L'organisation exerce-t-elle son activité ?	Statut d'activité sur une période définie	Adapter l'observation à la saisonnalité
Ressources	Le fonctionnement peut-il être financé ?	Recettes, charges et trésorerie	Séparer ventes, cotisations et soutiens
Travail	Quelle activité rémunérée est assurée ?	Personnes et volume de travail par statut	Éviter les doubles comptes
Revenus	Que perçoivent les participants ?	Versements effectifs et régularité	Préserver la confidentialité
Marché ou service	L'activité répond-elle à une demande ?	Clients récurrents ou prestations assurées	Définir selon le métier
Gouvernance	Les membres exercent-ils leurs droits ?	Accès à l'information et participation	La tenue d'une réunion ne suffit pas
Continuité	L'activité se maintient-elle ?	Trajectoire sur plusieurs exercices	Suivre aussi interruptions et cessations

Ces indicateurs sont des propositions méthodologiques. Ils ne constituent ni une norme en vigueur ni des résultats mesurés par ce livre blanc. Les seuils éventuels devraient être discutés et testés selon les activités.

L'OIT met à disposition des références pour mesurer les coopératives et l'ESS, dont un guide actualisé en 2025. Leur mobilisation peut aider à clarifier les concepts et les classifications ; elle ne dispense pas de l'adaptation au contexte marocain. [C3-5]

3.11. Faire de l'information un service partagé

La qualité de la collecte dépend de la confiance et des usages. Une organisation doit comprendre les informations demandées, les personnes qui y auront accès et les décisions qu'elles pourront éclairer.

L'effort peut être rendu utile par une restitution : évolution de l'activité, situation de trésorerie, comparaison avec un groupe pertinent ou repérage des besoins d'accompagnement. Le bénéfice attendu doit être concret et ne pas conditionner l'accès à un outil numérique difficilement utilisable.

Les moyens de collecte doivent tenir compte des compétences et de la connectivité. Un accompagnement de proximité peut rester nécessaire. La multiplication des plateformes risque d'ajouter de la charge si les définitions, les procédures et les demandes ne sont pas harmonisées.

L'IA peut aider à vérifier des incohérences ou à préparer des restitutions. Elle exige une validation humaine et une traçabilité des traitements. Un score automatisé ne doit pas devenir une décision opaque d'exclusion du financement ou de l'accompagnement.

3.12. Connaître pour ajuster l'action

Le progrès attendu est de rendre les décisions plus explicites : quels besoins justifient un soutien, quelles trajectoires appellent une adaptation et quels résultats permettent de poursuivre une expérimentation ?

Cela suppose de définir les responsabilités de production, de contrôle et de publication des données. Cela suppose aussi de documenter les changements de méthode, afin de ne pas interpréter une rupture statistique comme une transformation économique.

L'information doit enfin revenir vers ceux qui la produisent. Une connaissance construite avec les organisations peut soutenir leur capacité à décider et améliorer l'action publique. Elle devient alors une infrastructure commune de développement.

La première partie a ainsi posé trois fondements : une ambition économique et sociale, la diversité des organisations et les conditions de leur observation. La deuxième partie examinera les obstacles à leur consolidation, en commençant par l'articulation entre le cadre juridique et la capacité concrète d'agir.

Références du chapitre 3

Les sources ci-dessous ont été consultées le 15 octobre 2026. Les propositions méthodologiques du chapitre sont soumises à discussion ; elles ne sont pas attribuées aux institutions citées.

[C3-1] ODCO, « Conseil d'administration : d'une logique d'appui à une logique de création de valeur », 3 juillet 2026 ; données à mi-juin 2026. <https://www.odco.gov.ma/conseil-dadministration-de-lodco-dune-logique-dappui-a-une-logique-de-creation-de-valeur/>

[C3-2] Maroc.ma, « Le secteur de l'économie sociale et solidaire a contribué à la création de plus de 24.500 emplois en 2025 », 29 janvier 2026, déclaration du 28 janvier. <https://www.maroc.ma/fr/actualites/le-secteur-de-leconomie-sociale-et-solidaire-contribue-la-creation-de-plus-de-24500-emplois-en-2025>

[C3-3] ODCO, page « Statistiques », tableaux sectoriels et régionaux consultés le 15 octobre 2026 ; date de référence non explicitée dans les tableaux. <https://www.odco.gov.ma/statistiques/>

[C3-4] HCP, « Note relative aux résultats de l'enquête nationale auprès des Institutions Sans But Lucratif, Exercice 2019 », 21 novembre 2023, présentation et méthodologie.

https://www.hcp.ma/Note-relative-aux-resultats-de-l-enquete-nationale-aupres-des-institutions-Sans-But-Lucratif-ISBL--Exercice-2019_a3783.html

[C3-5] OIT, « Cooperatives and the wider social and solidarity economy: Statistics », portail méthodologique référençant notamment Measuring Cooperatives, deuxième édition, 2025. <https://www.ilo.org/coop-sse-stats>

PARTIE II Expliquer les obstacles au changement d'échelle

Chapitre 4 Du cadre juridique à la capacité d'agir

4.1. Une règle devient utile lorsqu'elle peut être appliquée

La sécurité juridique participe à la construction d'une activité durable. Les membres doivent connaître leurs droits ; les dirigeants doivent comprendre leurs responsabilités ; les partenaires doivent pouvoir identifier leurs interlocuteurs et apprécier les engagements proposés.

L'existence d'un texte constitue une première condition. Sa compréhension, la cohérence des procédures et l'accès à un conseil compétent déterminent aussi ses effets. Une organisation peut avoir une existence légale tout en rencontrant des difficultés à préparer un contrat, modifier ses statuts ou organiser le renouvellement de sa gouvernance.

Le livre blanc propose donc d'examiner le droit à partir du parcours des acteurs. Quelles démarches sont nécessaires ? Quelle information est disponible ? Qui peut répondre à une difficulté d'interprétation ? Quels recours permettent de traiter une décision contestée ? Cette lecture complète l'inventaire des textes par une analyse de leur utilisation.

4.2. Un cadre commun à articuler avec des régimes distincts

Les organisations de l'ESS remplissent des fonctions différentes. Les règles relatives à la production coopérative, à l'activité associative ou à la mutualisation de risques ne peuvent être rendues identiques sans examen de leurs finalités.

Un cadre transversal peut cependant aider à clarifier les principes, les catégories d'acteurs et les conditions d'accès aux instruments de soutien. Son apport dépend de son articulation avec les régimes particuliers. Une nouvelle reconnaissance ne doit pas créer une superposition de démarches dont la portée resterait incertaine.

L'enjeu consiste à préciser ce qui relève de la qualité d'organisation de l'ESS, ce qui dépend de sa forme juridique et ce qui découle de son activité. Un service exigeant une qualification particulière doit continuer à répondre aux règles de cette activité. La finalité sociale ne dispense pas des garanties dues aux usagers.

Cette articulation doit être rendue accessible aux acteurs. Une cartographie des obligations, organisée par forme et par activité, pourrait être plus utile qu'une présentation fondée uniquement sur l'ordre des textes.

4.3. Les coopératives un socle identifié et des usages à examiner

L'ODCO présente la loi 112.12 relative aux coopératives, le décret 2-15-617 sur leur registre et l'arrêté 1369.16 parmi les références réglementaires. Sa documentation distingue le registre local, tenu auprès des juridictions de première instance, et le registre central, tenu par l'Office. [C4-1]

Ce dispositif renseigne sur l'organisation de la publicité et de la traçabilité juridiques. Pour en apprécier le fonctionnement, il faudrait examiner les délais, la qualité des informations, les mises à jour et la compréhension des démarches par les membres.

L'information juridique devrait aussi porter sur la vie de l'organisation après son immatriculation : décisions collectives, tenue des documents, changements de dirigeants et engagements économiques. La constitution est une étape ; la sécurité du fonctionnement demande une continuité.

Ces questions appellent des observations concrètes. La documentation disponible ne permet pas ici d'établir un délai moyen national ni un taux d'erreur dans les démarches. Le livre blanc ne les présume pas.

4.4. La loi-cadre distinguer l'ambition et le statut du texte

La communication officielle du 29 avril 2026 sur la Semaine nationale de l'ESS mentionne le projet de loi-cadre 17.26 et les textes d'application qui lui sont associés. Elle confirme l'existence d'un chantier de structuration juridique. [C4-2]

Pour la présente rédaction, la promulgation et l'entrée en vigueur n'ont pas été confirmées par un texte final publié. Cette limite ne permet pas de conclure à une absence d'adoption. Elle impose de réserver la présentation de droits et obligations nouveaux jusqu'à vérification de la version faisant autorité.

Le débat peut néanmoins porter sur les fonctions attendues d'un cadre commun : définition du champ, cohérence des responsabilités, conditions d'accès aux soutiens, garanties de transparence et articulation territoriale. Ces attentes sont des propositions d'analyse du livre blanc.

La qualité de la transition comptera également. Chaque organisation doit pouvoir comprendre ce qui change, à quelle date et avec quel accompagnement. Une réforme devient difficile à utiliser si ses obligations pratiques restent dissociées de ses principes.

4.5. Préparer l'application dès la conception

L'effectivité d'une réforme repose sur plusieurs éléments : dispositions applicables, procédures, compétences, ressources et information. Leur cohérence doit être examinée avant le déploiement.

Une méthode pourrait associer à chaque changement envisagé une fiche d'application : acteurs concernés, documents nécessaires, administration responsable, étapes, outils et conditions de contrôle. L'exercice permettrait de repérer les décisions manquantes et les charges nouvelles.

L'évaluation préalable doit également considérer les capacités des petites structures. Une obligation adaptée à une organisation disposant d'un service administratif peut être difficile à remplir avec des moyens limités. La réponse doit préserver la finalité de la règle tout en rendant son respect praticable.

Cette préparation réclame une consultation sur les usages. Les organisations peuvent identifier des difficultés que la seule lecture des textes ne révèle pas : pièces difficiles à obtenir, délais incompatibles ou informations déjà transmises ailleurs. Ces éléments doivent être vérifiés et traités.

4.6. Simplifier à partir des démarches réelles

La simplification devrait commencer par une description du parcours. Chaque demande de document doit pouvoir être reliée à un objectif précis. Les doublons, les déplacements et les demandes successives peuvent alors être examinés.

La numérisation peut faciliter la transmission et le suivi. Son utilité dépend cependant de la compréhension des formulaires, de l'accès aux outils et de la possibilité de corriger une erreur. Un portail ne règle pas une contradiction entre procédures.

Un accès accompagné doit donc rester possible pour les publics qui en ont besoin. L'objectif est de rendre le service utilisable dans des situations variées. Les modalités doivent être conçues avec les personnes concernées, puis évaluées.

Les indicateurs pourraient porter sur le délai effectif, les demandes de complément, les abandons et les difficultés signalées. Ces mesures sont proposées pour une expérimentation ; elles ne décrivent pas un dispositif actuellement évalué.

4.7. Sécuriser les engagements économiques

Un contrat organise des obligations et répartit des risques. Son examen doit considérer le prix, la qualité attendue, le calendrier, la réception des prestations, les paiements et les conséquences d'une interruption.

Ces éléments peuvent être particulièrement sensibles pour une structure dont la trésorerie est réduite. Le coût d'exécution précède parfois l'encaissement. Une commande peut alors augmenter les besoins de financement avant de produire un revenu.

Le conseil juridique doit être relié au diagnostic économique. La capacité à signer ne suffit pas ; il faut apprécier la capacité à tenir l'engagement. Les outils d'accompagnement pourraient associer lecture du contrat, estimation des coûts et plan de trésorerie.

Des modèles de clauses peuvent aider, à condition d'être adaptés au contexte et vérifiés par des professionnels compétents. Ils ne doivent pas donner une impression trompeuse de sécurité dans des situations qui exigent une analyse particulière.

4.8. Préserver les droits dans la croissance

La croissance peut modifier l'équilibre interne : recrutement de salariés, spécialisation des fonctions ou délégation de décisions. Il faut alors maintenir une information compréhensible et des responsabilités identifiables.

Les membres doivent pouvoir distinguer le contrôle qu'ils exercent, les décisions qu'ils délèguent et les obligations assumées par les dirigeants. La participation effective exige des pratiques et des compétences autant que des règles.

La prévention des conflits pourrait être intégrée à l'accompagnement : clarification des fonctions, traçabilité des décisions et modalités de traitement des désaccords. Le recours à des tiers compétents doit respecter les droits et les procédures applicables.

L'enjeu est également de prévenir la capture de l'organisation. Les mécanismes de contrôle doivent être conçus pour protéger les membres et le projet collectif, avec une charge adaptée à la taille et aux risques.

4.9. Une grille d'examen de l'effectivité juridique

Dimension	Question d'analyse	Preuve à rechercher
Identification de la règle	Quelle version s'applique à quelle activité ?	Texte publié et modifications identifiées
Compréhension	Les acteurs connaissent-ils leurs obligations ?	Documents accessibles et retours d'usage
Procédure	Le parcours est-il réalisable ?	Délais, étapes et demandes de complément
Capacité	Qui peut accompagner la mise en conformité ?	Compétences disponibles et moyens mobilisés
Contrôle	Les responsabilités et les recours sont-ils clairs ?	Procédures et décisions motivées
Transition	Les organisations peuvent-elles s'adapter ?	Calendrier, information et accompagnement

Cette grille est une proposition du livre blanc. Son expérimentation permettrait de distinguer un besoin de modification du droit, un problème d'organisation et une difficulté d'accès au service.

4.10. Faire de la sécurité juridique une ressource de développement

Le droit peut renforcer la confiance entre membres, partenaires et institutions. Son efficacité suppose que les règles soient lisibles, les obligations applicables et les responsabilités assumées.

La priorité proposée est de relier réforme juridique et capacité administrative. Une politique de l'ESS doit prévoir comment l'information circule, comment les difficultés sont traitées et comment les procédures sont améliorées.

Ce travail engage plusieurs institutions. Le chapitre suivant examine les conditions d'une coordination capable de produire des décisions et de suivre leurs effets.

Références du chapitre 4

[C4-1] ODCO, « Foire aux questions », notamment textes de référence et organisation des registres ; documentation consultée le 15 octobre 2026. <https://www.odco.gov.ma/foire-aux-questions/>

[C4-2] Maroc.ma, « Rabat : lancement de la Semaine nationale de l'économie sociale et solidaire », 29 avril 2026. <https://maroc.ma/fr/actualites/rabat-lancement-de-la-semaine-nationale-de-leconomie-sociale-et-solidaire>

Les analyses et propositions de ce chapitre ne constituent pas un mode d'emploi juridique individualisé. Les évolutions du cadre devront être contrôlées sur les textes officiels avant publication.

Chapitre 5 Organiser les responsabilités et la coopération publique

5.1. Reconstituer la chaîne de décision

Le développement d'une organisation collective peut mobiliser plusieurs intervenants : accompagnement, financement, autorisations, formation et commercialisation. Chacun agit dans un cadre de compétences. La continuité du parcours dépend de leurs relations.

Une difficulté apparaît lorsque les décisions sont prises selon des calendriers incompatibles ou lorsque personne ne peut traiter un problème situé entre deux compétences. Le projet peut disposer d'un accord de principe tout en attendant un élément indispensable à son démarrage.

L'analyse de la gouvernance doit donc suivre les décisions, leurs dépendances et les possibilités d'arbitrage. Elle doit examiner qui peut agir, quelles informations sont nécessaires et comment les engagements sont contrôlés.

La proposition centrale de ce chapitre est d'organiser la coopération autour de responsabilités explicites et de parcours vérifiables. La coordination doit avoir des effets observables pour les organisations.

5.2. Partir des constats et vérifier les suites

Dans son rapport annuel 2023-2024, la Cour des comptes a relevé des interventions ministérielles isolées, une insuffisance de coordination nationale et des informations dispersées. Elle a également constaté que la stratégie examinée n'était pas suffisamment déclinée en actions précisant budgets, responsabilités et indicateurs. [C5-1]

Ces observations portent sur une période déterminée. Elles doivent conduire à rechercher les réponses apportées depuis : décisions de coordination, nouvelles procédures, ressources engagées et résultats vérifiables.

Le livre blanc propose de relier chaque difficulté documentée à une question de suivi. Qu'a-t-on modifié ? Qui en répond ? Quelle preuve atteste le fonctionnement du changement ? Cette approche permettrait d'apprécier les réformes au-delà de leur annonce.

L'examen doit rester contradictoire. Les institutions concernées doivent pouvoir préciser leurs actions, leurs contraintes et les résultats disponibles. Aucun entretien n'a encore été réalisé pour ce chapitre.

5.3. Distinguer les fonctions pour mieux les articuler

Le pilotage stratégique, la sélection des projets, le financement, l'accompagnement, le contrôle et l'évaluation répondent à des besoins différents. Leur répartition doit être comprise par les acteurs.

Une institution peut remplir plusieurs fonctions. Il faut alors préciser les procédures et les responsabilités de chacune. Une décision de soutien doit pouvoir être retracée ; une évaluation doit pouvoir examiner les résultats avec une autonomie adaptée à son objet.

La répartition doit aussi tenir compte de la réalité territoriale. L'acteur le mieux placé pour identifier un besoin n'est pas nécessairement celui qui possède les moyens de le financer. Le lien entre diagnostic et décision doit être organisé.

La lisibilité des fonctions facilite les échanges. Elle permet de déterminer ce qui relève d'une information, d'un avis, d'une autorisation ou d'un engagement financier.

5.4. Relier les missions de l'ODCO à ses capacités d'intervention

L'ODCO présente notamment des missions de tenue du registre central, d'assistance juridique, de formation, d'accompagnement et de vérification de conformité. Sa documentation décrit également le rôle de ses délégations régionales dans le suivi des coopératives. [C5-2]

Cette diversité de missions pose une question de moyens et d'organisation. Pour apprécier les capacités d'intervention, il faudrait rapprocher les demandes, les compétences disponibles, le temps consacré aux dossiers et les résultats du suivi.

Une mesure du nombre d'actions peut être complétée par la nature des besoins traités et la continuité de l'accompagnement. Une séance d'information et l'appui à une réorganisation complexe ne mobilisent pas les mêmes ressources.

Les partenariats peuvent élargir les capacités. Ils nécessitent une définition des prestations, des exigences de qualité et des règles de partage d'information. La responsabilité du suivi doit demeurer identifiable.

5.5. Construire un parcours coordonné

Le parcours proposé pourrait commencer par un diagnostic partagé : activité, demande, maturité, gouvernance et besoins. Ce diagnostic orienterait les interventions et leur ordre.

La coordination porterait ensuite sur les dépendances. Une décision d'équipement devrait tenir compte du local, des compétences, des débouchés et des charges futures. Un financement devrait être relié au calendrier réel de l'activité.

Un référent de parcours pourrait faciliter l'orientation et le suivi des étapes. Son rôle serait d'identifier les blocages et de solliciter les décisions compétentes. Il ne remplacerait pas les autorités responsables.

Cette fonction ne serait utile qu'avec un mandat, un accès à l'information et une possibilité d'escalade. Elle devrait être évaluée sur la résolution des difficultés et la compréhension du parcours par les bénéficiaires.

5.6. Donner une portée opérationnelle aux accords territoriaux

Un accord territorial peut fixer des objectifs et des contributions. Sa valeur pratique dépend de la précision des engagements : acteurs, ressources, calendrier, critères de sélection et modalités de suivi.

La proposition du livre blanc est d'associer à chaque action une responsabilité principale et une liste de dépendances. Les engagements financiers devraient distinguer les montants prévus, engagés et payés.

Les accords devraient aussi prévoir la conduite à tenir en cas de retard ou de changement. Sans mécanisme d'ajustement, une difficulté peut se prolonger tandis que les partenaires continuent à rendre compte de leurs seules actions.

Le suivi territorial doit rester relié aux organisations. Le nombre de conventions et de réunions ne renseigne pas directement sur la continuité des activités soutenues.

5.7. Répartir la décision entre niveaux national et territorial

Les règles communes peuvent garantir des exigences de transparence, des droits et une cohérence de méthode. L'adaptation territoriale permet de tenir compte des besoins et des ressources.

La répartition doit préciser ce qui peut être décidé localement, dans quelles limites et avec quels moyens. Une responsabilité sans marge de décision ni ressources risque de rester formelle.

Les expérimentations pourraient aider à définir ces marges. Elles devraient comporter une durée, une question d'évaluation et des conditions de réexamen. L'objectif serait d'apprendre quels choix gagnent à être pris au plus près du terrain.

La comparaison entre territoires doit examiner les conditions de départ. Une même réalisation peut exiger des moyens différents selon les distances, les infrastructures et la disponibilité des compétences.

5.8. Organiser la participation des acteurs

Les organisations disposent d'une connaissance de leurs marchés, de leurs contraintes et de leurs relations avec les institutions. Leur participation peut améliorer la conception des dispositifs.

Elle exige des modalités de représentation explicites. La présence d'un réseau ou d'une grande organisation ne garantit pas que les structures plus petites ou éloignées puissent exprimer leurs difficultés.

Des consultations ciblées et des retours d'usage peuvent compléter les instances permanentes. Les contributions devraient recevoir une réponse indiquant les suites retenues et les raisons des arbitrages.

La participation doit également préserver la transparence des décisions. Les intérêts des acteurs consultés doivent être compris, notamment lorsqu'ils peuvent bénéficier d'un dispositif discuté.

5.9. Traiter les blocages et apprendre de l'exécution

Un système de suivi devrait permettre de signaler une difficulté, identifier le responsable de son traitement et conserver la décision prise. Cette traçabilité peut révéler les problèmes récurrents.

Les retards peuvent avoir des causes différentes : document manquant, compétence indisponible, décision budgétaire ou désaccord d'interprétation. Les classer permettrait de cibler les corrections.

L'apprentissage suppose ensuite une révision des procédures. Une difficulté observée dans plusieurs dossiers peut justifier une clarification ou une modification du dispositif. La remontée d'information doit donc atteindre les personnes capables de décider.

Les résultats de ces ajustements devraient être suivis. Une nouvelle procédure doit être examinée à partir de ses usages, de ses coûts et de ses effets sur le parcours.

5.10. Une matrice de responsabilités à expérimenter

Fonction	Responsabilité à préciser	Résultat attendu
Diagnostic	Qui apprécie le besoin et avec quelles compétences ?	Orientation motivée et partagée

Fonction	Responsabilité à préciser	Résultat attendu
Décision	Qui sélectionne et selon quels critères ?	Décision traçable et expliquée
Financement	Qui engage et qui paie ?	Ressources accessibles au calendrier utile
Accompagnement	Qui assure la continuité et la qualité ?	Prestations adaptées au stade du projet
Arbitrage	Qui traite les dépendances et les désaccords ?	Blocages instruits et décisions suivies
Évaluation	Qui apprécie les résultats et selon quelle méthode ?	Enseignements utilisables pour ajuster

Cette matrice propose des questions à résoudre. Elle ne préjuge pas d'une nouvelle organisation institutionnelle. La première étape serait de la confronter aux compétences et mécanismes existants pour identifier les améliorations nécessaires.

5.11. Rendre la coopération publique vérifiable

Une gouvernance efficace doit pouvoir montrer comment les décisions se relient et comment les difficultés sont résolues. Les documents de suivi devraient associer engagement, réalisation, résultat et mesure corrective.

La proposition est de privilégier une coordination qui améliore le parcours des organisations. Elle doit permettre de réduire les incohérences, d'adapter les interventions et de rendre les responsabilités compréhensibles.

Cette continuité conditionne l'efficacité des ressources mobilisées. Le chapitre suivant examinera comment articuler financement, trésorerie et débouchés pour soutenir une activité économiquement viable.

Références du chapitre 5

[C5-1] Cour des comptes, Principaux axes du rapport annuel 2023-2024, novembre 2024, section ESS, pages imprimées 80-82.
https://www.courdescomptes.ma/wp-content/uploads/2024/12/Axes-principaux_Rapport-annuel-de-la-Cour-des-comptes-au-titre-de-2023-2024.pdf

[C5-2] ODCO, « Qui sommes-nous ? », présentation des missions et des délégations régionales, consultée le 15 octobre 2026.
<https://www.odco.gov.ma/qui-sommes-nous/>

Les parcours, matrices et modalités d'organisation décrits comme propositions restent à discuter et à tester. Les constats historiques cités ne sont pas automatiquement transposables à la situation d'octobre 2026.

Chapitre 6 Financer une activité viable et développer ses débouchés

6.1. Financer le fonctionnement autant que le démarrage

Le besoin de financement change avec la vie du projet. Au départ, il peut concerner l'étude du marché, la préparation des membres ou l'acquisition d'un équipement. Lorsque l'activité commence, il faut acheter des matières, payer des prestations, livrer et attendre les encaissements. En phase de croissance, de nouveaux besoins apparaissent : qualité, recrutement, stockage ou augmentation des volumes.

Ces besoins demandent des instruments différents. Un financement adapté à un équipement durable ne répond pas nécessairement à une tension de trésorerie. Une subvention ponctuelle ne suffit pas à rendre viable une activité dont les charges récurrentes dépassent les recettes prévisibles.

La question de départ doit donc être précise : quelle dépense finance-t-on, à quelle étape, pour quel résultat et avec quelle ressource future ? Cette lecture permet de rapprocher la nature du financement du cycle économique réel.

Le livre blanc propose de construire l'accompagnement autour de cette correspondance. La recherche d'un montant disponible devrait intervenir après la clarification du besoin et des conditions d'utilisation.

6.2. Vérifier la demande avant d'augmenter la production

Un équipement crée une capacité. La demande détermine les possibilités de l'utiliser. Avant d'investir, l'organisation doit identifier ses clients, les volumes accessibles, les prix acceptables et les conditions de livraison.

La connaissance du marché ne peut reposer uniquement sur un intérêt déclaré. Un essai de vente, une première commande ou un contrat permettent de tester certaines hypothèses. Leur portée reste à apprécier : un achat événementiel ne garantit pas un débouché régulier.

Le diagnostic commercial doit aussi examiner les solutions concurrentes. Pourquoi le client choisirait-il cette offre ? Quels critères déterminent son achat : prix, qualité, proximité, disponibilité ou service ? L'utilité sociale du projet doit être articulée à la proposition effectivement adressée au client.

L'accompagnement pourrait financer de petits tests avant des investissements plus lourds. Le résultat attendu serait une réduction de l'incertitude et une décision mieux informée, y compris lorsque le test conduit à modifier ou abandonner l'offre.

6.3. Comprendre le prix et les marges

Le prix de vente doit être rapproché des coûts. Les matières premières et l'emballage sont visibles ; le temps de travail, le transport, les pertes, les retours, la maintenance et la commercialisation peuvent être moins bien intégrés dans un calcul initial.

Un exemple hypothétique permet d'illustrer le raisonnement. Un produit vendu 100 dirhams entraîne 60 dirhams de coûts variables. La contribution disponible pour couvrir les charges fixes est de 40 dirhams par

unité. Avec 20 000 dirhams de charges fixes mensuelles, le seuil théorique est de 500 unités vendues, à prix et coûts constants.

Ce calcul simplifié suppose notamment que les charges fixes incluent les rémunérations concernées et qu'aucun autre coût n'est omis. Il ne mesure ni le besoin de trésorerie ni la capacité de remboursement d'un emprunt. Il sert à rendre une hypothèse discutable.

La formation financière devrait permettre aux membres de comprendre ces relations. Une hausse des ventes peut accroître la contribution disponible ; une baisse de prix ou une livraison plus coûteuse peut modifier l'équilibre. Les décisions commerciales doivent être examinées avec leurs conséquences économiques.

6.4. Le besoin de trésorerie derrière une commande

Une organisation peut réaliser une opération rentable sur le papier et manquer des fonds nécessaires pour l'exécuter. Le décalage entre dépenses et encaissements explique cette situation.

Dans un second exemple hypothétique, une commande de 100 000 dirhams nécessite 70 000 dirhams de décaissements avant son règlement. Sans acompte, crédit fournisseur ou autre ressource disponible, l'organisation doit financer ces dépenses. Le montant nécessaire dépend du calendrier exact des paiements ; il ne se déduit pas de la seule marge attendue.

Le plan de trésorerie doit donc suivre les mouvements de fonds selon leur date. Il permet de repérer le moment du besoin maximal et d'examiner les solutions : acompte contractuel, délai fournisseur, financement de court terme ou adaptation du rythme d'exécution.

L'analyse doit aussi envisager un retard d'encaissement. La capacité à absorber ce retard peut conditionner la continuité des autres activités. Une commande importante peut ainsi concentrer les risques au lieu de les réduire.

6.5. Adapter les instruments aux étapes

Besoin	Instrument à examiner	Condition déterminante
Vérifier une offre	Appui à l'expérimentation et au conseil	Question à tester et critères de décision
Investir dans un équipement	Apport, aide ou financement à durée adaptée	Utilisation prévue, entretien et capacité économique
Exécuter une commande	Acompte ou financement du cycle d'exploitation	Contrat, coûts et calendrier d'encaissement
Consolider la gestion	Accompagnement spécialisé et formation	Compétences transférées à l'organisation
Fournir un service collectif	Financement contractuel selon la mission	Coût complet, qualité et continuité

Besoin	Instrument à examiner	Condition déterminante
Réorganiser une activité fragile	Diagnostic et plan de redressement	Causes traitables et engagements réalistes

Ce tableau présente des possibilités à examiner, et non des produits financiers dont la disponibilité serait garantie. Chaque montage doit respecter le droit applicable et les conditions des institutions concernées.

Une garantie peut faciliter l'accès au crédit ; elle ne crée pas la ressource permettant son remboursement. L'examen de la viabilité doit donc précéder la mobilisation de l'instrument.

6.6. Relier financement et accompagnement

La présentation du programme Mourafaka par l'ODCO associe diagnostic stratégique, formation et accompagnement individuel. Elle inclut notamment la gestion et la commercialisation. Ce dispositif offre un objet documentaire pour examiner l'articulation des interventions ; sa description ne constitue pas une preuve d'impact économique. [C6-1]

Le bilan de Génération Solidaire 2026 annonce un suivi après récompense et une convention avec JAÏDA pour l'orientation et l'inclusion financière des coopératives. L'évaluation demanderait d'examiner les conditions opérationnelles, les financements obtenus et les résultats du suivi. [C6-2]

La proposition du livre blanc est de définir une continuité minimale autour des financements : diagnostic avant engagement, vérification des conditions de démarrage et suivi après mobilisation. Ce suivi devrait aider à détecter les difficultés assez tôt pour permettre une correction.

Les compétences doivent rester progressivement dans l'organisation. Un accompagnement qui produit les documents sans en partager la compréhension peut laisser subsister une dépendance. La capacité des responsables à utiliser leurs outils constitue donc un résultat à suivre.

6.7. Construire des débouchés réguliers

Les salons et rencontres commerciales peuvent créer des contacts. La consolidation demande ensuite de transformer certains contacts en achats, puis en relations suivies. Les données de suivi devraient distinguer ces étapes.

La régularité implique une offre lisible, des volumes maîtrisés et un service fiable. Elle peut aussi nécessiter une segmentation : clientèle locale, distributeurs, entreprises ou acheteurs institutionnels n'ont pas les mêmes attentes.

L'organisation doit apprécier le coût de chaque canal. Une vente directe peut préserver une partie du prix mais exiger du temps, un local et une logistique. Un distributeur fournit des fonctions qu'il rémunère par sa marge. La comparaison doit porter sur le revenu net et les risques.

La diversification des clients peut renforcer l'autonomie. Elle doit rester compatible avec les capacités de production et de gestion. Multiplier les canaux sans ressources suffisantes peut dégrader la qualité du service.

6.8. Aborder la commande publique avec les capacités nécessaires

L'accès à un marché public exige de comprendre la procédure, les spécifications, les pièces demandées et les obligations d'exécution. Le ministère de l'Économie et des Finances documente la mise en œuvre du décret 2-22-431 et les efforts de formation associés. [C6-3]

La possibilité de candidater doit être distinguée de la capacité à exécuter. L'analyse doit intégrer les quantités, les qualifications, les délais, les obligations de qualité et le financement du cycle d'exploitation.

Le livre blanc propose d'étudier un accompagnement complet : lecture du besoin, préparation d'une offre, calcul des coûts et suivi de l'exécution. Cet appui doit respecter les règles de concurrence et les exigences du contrat.

Les quotas ou avantages éventuellement prévus ne seront pas présentés comme des droits réservés aux coopératives sans vérification du texte applicable et de ses conditions. Le volume effectivement attribué et payé serait un indicateur plus utile que le seul nombre de candidatures déposées.

6.9. Financer l'utilité collective selon son coût réel

Certaines activités fournissent un service dont les usagers ne peuvent pas couvrir seuls le coût. Leur viabilité peut reposer sur plusieurs ressources : participation des usagers, contrat public, contributions et autres financements autorisés.

L'analyse doit expliciter la mission, son coût et la répartition de son financement. Le bénévolat peut y contribuer, mais sa disponibilité doit être appréciée avec réalisme. Des fonctions permanentes ou spécialisées demandent des moyens adaptés.

Une ressource publique prévisible peut soutenir la continuité lorsqu'elle est liée à une mission clairement définie. Il faut alors examiner le calendrier des paiements, les exigences de qualité et les modalités de révision du contrat.

L'autonomie réside aussi dans la capacité à négocier des engagements soutenables, à disposer d'informations fiables et à anticiper les changements de ressources.

6.10. Les priorités économiques proposées

Le financement devrait être examiné avec trois documents simples : une hypothèse de demande, un calcul économique et un calendrier de trésorerie. Leur complexité doit être adaptée au projet.

L'accompagnement devrait ensuite vérifier que les conditions essentielles sont réunies et que les membres comprennent les engagements. Les résultats devraient porter sur l'activité, les revenus et la continuité.

Ces principes conduisent à une autre échelle d'analyse. Les coûts, la logistique et le pouvoir commercial dépendent aussi de l'organisation des filières. Le chapitre suivant examine les possibilités de coopération entre acteurs.

Références du chapitre 6

[C6-1] ODCO, présentation du programme Mourafaka ; état d'avancement non daté précisément, consulté le 15 octobre 2026.
<https://www.odco.gov.ma/programme-mourafaka/>

[C6-2] ODCO, bilan de la sixième édition de Génération Solidaire, 2026, consulté le 15 octobre 2026.
<https://www.odco.gov.ma/generation-solidaire-2026-une-6%E1%B5%B9-edition-a-l'occasion-de-la-journee-internationale-des-cooperatives/>

[C6-3] Ministère de l'Économie et des Finances, « Session de formation sur la réforme des marchés publics au Maroc — Décret n° 2-22-431 », 27 novembre 2025. <https://www.finances.gov.ma/fr/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=7497>

Les exemples chiffrés sont fictifs et pédagogiques. Les instruments présentés constituent des options d'analyse ; ils ne décrivent pas une offre de financement garantie.

PARTIE III Explorer les nouveaux moteurs de développement

Chapitre 7 Renforcer les filières et mieux partager la valeur

7.1. Suivre le produit jusqu'à son utilisateur

La valeur d'une production dépend de plusieurs opérations : approvisionnement, transformation, contrôle, stockage, transport et commercialisation. Une organisation peut maîtriser une étape et rester dépendante des autres.

L'analyse d'une filière doit identifier les fonctions, les acteurs, les coûts et les risques. Elle doit aussi examiner qui dispose de l'information sur la demande et qui peut négocier les conditions de vente.

L'objectif est de comprendre où une coopération supplémentaire pourrait améliorer le résultat. Dans certains cas, l'enjeu peut être la qualité du produit. Dans d'autres, le stockage, la fiabilité de la livraison ou la relation avec l'acheteur.

Les solutions doivent être choisies à partir de ce diagnostic. L'intégration de toutes les fonctions dans une même organisation n'est pas nécessairement souhaitable. Chaque nouvelle fonction demande des compétences, des ressources et un volume d'activité suffisant.

7.2. Identifier la contrainte qui limite le résultat

Une intervention peut accroître la production sans améliorer le revenu si un autre obstacle demeure. Le diagnostic devrait donc rechercher la contrainte qui limite effectivement l'activité.

Une demande insuffisante, une qualité irrégulière, un coût logistique ou un manque de trésorerie ne se traitent pas avec le même instrument. Une aide uniforme risque d'accroître des capacités déjà disponibles.

La méthode proposée consiste à tester plusieurs explications avec les acteurs et les acheteurs. Les informations recueillies devraient permettre de relier les difficultés aux étapes de la filière.

Le choix d'intervention devrait ensuite être comparé à une solution plus simple. Avant de construire un nouvel équipement, il peut être pertinent d'examiner la disponibilité d'une prestation existante, son prix et sa fiabilité.

7.3. Mutualiser une fonction définie

La mutualisation peut concerner des achats, un transport, une unité de transformation, un service comptable ou une équipe commerciale. Sa pertinence dépend de l'avantage obtenu après prise en compte de ses propres coûts.

Le service partagé doit avoir des utilisateurs identifiés et un niveau d'utilisation plausible. Son fonctionnement implique des règles d'accès, un tarif, des responsabilités et des modalités de décision.

Une mutualisation ne se réduit pas à l'acquisition collective. Il faut prévoir la maintenance, le renouvellement, la programmation et le traitement des conflits d'usage. Ces charges doivent être financées.

L'expérimentation pourrait commencer par une fonction limitée et un engagement réversible. Les résultats permettraient ensuite de décider d'un élargissement, d'une modification ou d'un arrêt.

7.4. Éviter les équipements sans modèle d'exploitation

Une installation commune peut représenter un investissement important. Pour apprécier sa viabilité, il faut distinguer son coût d'acquisition de son coût annuel d'exploitation.

La maintenance, l'énergie, le personnel, l'assurance et les contrôles peuvent persister lorsque l'utilisation est faible. Le modèle doit donc préciser qui supporte ces dépenses et ce qui se passe en cas de recettes insuffisantes.

Un examen préalable devrait comparer trois possibilités : prestation auprès d'un opérateur existant, équipement propre et service mutualisé. Les critères incluraient le coût, les délais, la qualité et la dépendance créée.

La décision doit aussi tenir compte du risque de surdimensionnement. Un équipement adaptable peut être préférable à une capacité fondée sur une croissance encore incertaine. Ce choix relève d'une analyse propre à chaque filière.

7.5. Organiser la qualité et la traçabilité

La qualité repose sur des pratiques régulières. Les caractéristiques attendues doivent être comprises par les producteurs et vérifiables par l'organisation.

La traçabilité aide à relier une production à ses étapes et à traiter une difficulté. Son niveau doit correspondre aux exigences du produit et des règles applicables. Elle demande des procédures utilisables, des enregistrements et une responsabilité claire.

Une démarche collective peut financer certaines fonctions communes : conseil technique, contrôle ou formation. Elle doit néanmoins préciser les obligations de chaque participant.

La gestion des écarts est déterminante. Le dispositif doit prévoir l'information des membres, les mesures correctives et les conditions de retrait d'un produit ou de suspension d'un usage, selon les règles pertinentes.

7.6. Construire une identité commerciale crédible

Une identité territoriale peut aider à rendre une offre reconnaissable. Sa valeur dépend de la cohérence entre la promesse et l'expérience du client.

Une marque collective nécessite des règles d'usage et de protection. Les participants doivent savoir qui peut l'utiliser, pour quels produits et selon quels critères. Les dépenses de promotion et de contrôle doivent être réparties.

La création d'une identité visuelle doit être reliée à un plan commercial. Un emballage attractif ne résout pas une difficulté de disponibilité, de prix ou de livraison. La communication doit correspondre aux capacités de l'offre.

Les allégations sociales et environnementales doivent rester vérifiables. Leur crédibilité suppose de pouvoir expliquer ce qu'elles signifient et sur quelles informations elles reposent.

7.7. Choisir les fonctions à conserver ou à confier

Un intermédiaire peut fournir un accès au client, une logistique, une avance financière ou une prise de risque. Sa rémunération doit être analysée au regard de ces fonctions.

La question est de déterminer si l'organisation peut obtenir de meilleures conditions, diversifier ses partenaires ou reprendre une fonction à un coût soutenable. La suppression d'un intermédiaire transfère aussi certaines tâches et certains risques.

La comparaison devrait donc porter sur plusieurs circuits possibles et sur le revenu net. Elle doit inclure le travail commercial, les invendus, les retours et les délais de paiement.

Le renforcement du pouvoir de négociation peut passer par une information plus précise, une offre regroupée et une meilleure fiabilité. Il dépend également de l'existence d'alternatives commerciales.

7.8. Partager la valeur selon des règles compréhensibles

Une coopération économique durable suppose que les participants comprennent les contributions attendues et la manière dont les résultats sont répartis.

Les règles peuvent tenir compte des volumes, de la qualité, des coûts engagés et des fonctions assumées. Elles doivent être compatibles avec la forme juridique et accessibles aux membres.

La transparence porte aussi sur les retenues destinées aux charges communes et aux investissements. Les membres doivent pouvoir relier ces prélèvements au service rendu et au besoin futur.

Un mécanisme de contestation est nécessaire pour traiter les désaccords. Une règle claire peut perdre sa légitimité si les participants ne peuvent pas faire vérifier son application.

7.9. Relier la filière aux contraintes environnementales

La disponibilité des ressources et les conditions climatiques peuvent modifier les volumes, les coûts et la régularité de la production. L'analyse doit identifier les dépendances propres à l'activité.

Une stratégie de résilience pourrait combiner diversification, meilleure gestion des ressources et adaptation du calendrier. Les options doivent être évaluées selon leur coût et leur faisabilité.

La mesure environnementale doit rester liée aux choix. Consommation d'eau, énergie, déchets ou pertes peuvent être suivis lorsque les données permettent d'améliorer une pratique. Les indicateurs doivent être adaptés au produit et au territoire.

La résilience économique demande également de prévoir les conséquences d'une baisse d'activité : entretien des équipements, charges communes et engagements financiers. Les risques doivent être discutés avant leur survenue.

7.10. Concevoir une expérimentation de filière

Étape	Travail proposé	Décision à préparer
Diagnostic	Décrire les flux, coûts, marchés et risques	Identifier le principal obstacle
Comparaison	Examiner plusieurs solutions et partenaires	Choisir une option proportionnée
Engagement	Fixer les contributions et responsabilités	Vérifier l'adhésion des participants
Test	Mettre en œuvre sur un périmètre limité	Mesurer service rendu, coût et fiabilité
Réexamen	Analyser résultats et difficultés	Poursuivre, adapter, élargir ou arrêter

L'évaluation devrait être conçue avec les utilisateurs du service et les membres. Elle doit examiner les coûts supportés par chacun et les bénéfices réellement obtenus.

Le financement public d'un test peut être justifié par son intérêt d'apprentissage. Sa pérennisation demande ensuite un modèle de ressources et une responsabilité d'exploitation clairement définis.

7.11. Relier les outils nationaux aux fonctions économiques

L'ODCO présente, dans sa communication de juillet 2026, une banque de projets, un système d'information, une marketplace et des outils de formation. Leur articulation est décrite comme une chaîne d'accompagnement des coopératives. [C7-1]

Pour apprécier leur contribution aux filières, il faudrait examiner les usages : projets effectivement engagés, transactions réalisées, compétences acquises et difficultés résolues. La mise en place d'un outil constitue une étape ; son utilisation et ses effets demandent un suivi.

Le livre blanc propose de relier ces instruments à des besoins identifiés dans les territoires. Une plateforme commerciale peut soutenir un débouché si les produits, les prix, les stocks et la livraison sont maîtrisés.

Cette articulation doit permettre de faire remonter les problèmes rencontrés par les organisations et les clients. Les outils numériques deviennent utiles lorsqu'ils s'intègrent à une organisation économique capable d'exécuter les engagements.

7.12. La coopération comme choix économique

La coopération entre organisations peut accroître leur capacité à accéder à des services, à maîtriser des coûts et à négocier. Ses bénéfices doivent être examinés avec ses exigences de gestion.

La proposition est de soutenir des fonctions partagées dont l'utilité est démontrable. Le regroupement doit rester au service d'un projet compris par les membres, avec des comptes lisibles et des responsabilités effectives.

La consolidation des filières constitue une voie de développement. L'élargissement à de nouveaux services en constitue une autre. Le chapitre suivant examinera les activités de proximité, leurs modèles de financement et les garanties nécessaires pour les usagers.

Référence du chapitre 7

[C7-1] ODCO, « Conseil d'administration : d'une logique d'appui à une logique de création de valeur », 3 juillet 2026.
<https://www.odco.gov.ma/conseil-dadministration-de-lodco-dune-logique-dappui-a-une-logique-de-creation-de-valeur/>

Les raisonnements, grilles et expérimentations de ce chapitre sont des propositions analytiques du livre blanc. Ils ne constituent pas le compte rendu d'une enquête de filière déjà réalisée. Leur application exigera des études de cas documentées et des échanges avec les acteurs.

Chapitre 8 Développer les services de proximité et l'innovation sociale

8.1. Partir d'un besoin précisément décrit

Un service de proximité doit être défini à partir des personnes auxquelles il s'adresse. Il faut identifier le besoin, sa fréquence, les horaires, la distance acceptable et les solutions déjà utilisées. Une demande exprimée peut rester sans traduction économique si le financement ou les compétences nécessaires ne sont pas réunis.

Le diagnostic devrait distinguer besoin, recours effectif et capacité de paiement. Une prestation peut être jugée utile sans que les ménages puissent la financer au prix couvrant son coût. Cette situation appelle un examen des ressources collectives mobilisables et des priorités du territoire.

L'économie sociale peut proposer des modalités de participation des travailleurs et des usagers. La forme collective doit cependant être reliée à une capacité d'exécution : personnels qualifiés, organisation fiable et responsabilités identifiables.

La proposition de ce chapitre consiste à développer les services par des expérimentations documentées, adaptées aux règles de chaque activité et assorties d'un modèle de financement explicite.

8.2. Une ouverture présente dans le NMD

Le rapport général du Nouveau Modèle de développement propose une démarche expérimentale de mobilisation de l'économie sociale dans les services publics. Il mentionne notamment la santé, l'assistance sociale, l'éducation, la petite enfance, la culture, l'économie circulaire et l'insertion professionnelle. [C8-1]

Cette orientation ouvre un champ d'examen. Elle ne dispense ni d'une analyse sectorielle ni des autorisations éventuellement requises. Elle ne signifie pas que les organisations de l'ESS peuvent assurer indifféremment toutes les missions.

Pour chaque domaine, il faut préciser les prestations envisageables et celles qui relèvent de professions ou de responsabilités particulières. La répartition entre acteurs doit préserver la qualité et la continuité du service.

L'expérimentation doit également permettre une décision de réexamen. Le déploiement à grande échelle n'est pertinent qu'après compréhension des résultats, des coûts et des conditions nécessaires.

8.3. Petite enfance articuler qualité, horaires et accessibilité

Une offre d'accueil ou d'accompagnement de la petite enfance implique des locaux adaptés, des qualifications, une organisation des équipes et des relations avec les familles. Les conditions exactes doivent être examinées au regard du droit applicable.

Le modèle économique doit intégrer les horaires réels, les remplacements, la formation et les périodes de moindre fréquentation. La qualité ne peut reposer sur une disponibilité indéfinie des intervenants.

Une expérimentation pourrait commencer par un diagnostic partagé avec les familles, les professionnels et les autorités compétentes. Elle devrait préciser la prestation, la capacité d'accueil, les règles de sécurité et les responsabilités.

Les résultats à suivre incluraient l'accès effectif, la continuité, les incidents traités et les conditions de travail. Le seul nombre de places annoncées ne permettrait pas d'apprécier le service rendu.

8.4. Accompagner les personnes et soutenir les aidants

Les besoins des personnes âgées ou en situation de handicap peuvent concerner l'aide dans la vie quotidienne, la mobilité, l'accès aux démarches ou le maintien du lien social. Chaque prestation demande une définition et des compétences adaptées.

Il faut distinguer l'accompagnement des actes relevant de professionnels de santé ou d'autres métiers réglementés. Les limites de fonction doivent être connues des intervenants et des familles.

La continuité implique de prévoir les absences, les urgences et les changements de situation. Le bénéficiaire doit savoir qui contacter et comment signaler une difficulté.

L'évaluation devrait intégrer son point de vue ainsi que celui des aidants et des travailleurs. Une organisation participative ne suffit pas à garantir que les personnes les plus vulnérables peuvent exprimer leurs besoins : des modalités accessibles sont nécessaires.

8.5. Les enseignements internationaux à adapter

L'OIT présente des expérimentations de services d'accompagnement portés par des coopératives et d'autres organisations de l'ESS. Sa publication de juin 2025 décrit des expériences dans plusieurs contextes nationaux et des outils de formation, notamment Think.CareCoop et Start.CareCoop. [C8-2]

L'intérêt pour le Maroc est méthodologique : partir des besoins, associer les parties concernées et examiner ensemble qualité du service et conditions de travail. Les résultats étrangers ne peuvent pas être transposés sans analyse du financement, des qualifications et du cadre institutionnel.

Une comparaison utile devrait préciser ce qui est transférable et ce qui dépend du contexte. Elle pourrait porter sur l'organisation des équipes, la relation avec les usagers ou les modalités d'accompagnement au démarrage.

Ces expériences constituent des références à approfondir. Elles ne démontrent pas, à elles seules, la viabilité d'un modèle marocain particulier.

8.6. Culture, éducation et activités de quartier

Les activités culturelles, éducatives et sportives peuvent répondre à des besoins de proximité. Leur organisation demande des compétences, des lieux, des équipements et un calendrier compatible avec la disponibilité des publics.

Leur financement peut associer participation des usagers et contrats ou soutiens autorisés. Il faut éviter de construire le modèle sur une fréquentation théorique sans examen des horaires, des déplacements et du coût pour les familles.

Un service peut aussi partager certaines fonctions avec d'autres activités : réservation d'espaces, entretien, communication ou gestion administrative. Les économies attendues doivent être rapprochées des coûts de coordination.

La mesure devrait considérer la participation régulière, l'accessibilité et la qualité de l'encadrement. Une manifestation ponctuelle et une offre permanente remplissent des fonctions différentes.

8.7. Économie circulaire relier l'utilité au débouché

La réparation, le réemploi ou la valorisation de matières exigent une organisation des flux. Il faut identifier ce qui entre, ce qui peut être traité, les compétences nécessaires et ce qui peut être vendu ou réutilisé.

La collecte ne suffit pas à établir un modèle viable. Le tri, les refus, le stockage, le transport et la destination des matières représentent des coûts et des responsabilités. Les conditions sanitaires, environnementales et de sécurité doivent être examinées selon l'activité.

Une expérimentation devrait préciser les partenaires d'approvisionnement et les utilisateurs finaux. Les volumes théoriquement disponibles peuvent différer des volumes effectivement récupérables à un coût acceptable.

Les résultats pourraient être suivis à travers les quantités traitées, les produits remis en usage, les coûts et les conditions de travail. Les allégations environnementales devraient être accompagnées de leur méthode de calcul.

8.8. Construire le coût complet du service

Le prix d'une prestation doit couvrir davantage que le temps d'intervention visible. Coordination, déplacements, remplacements, supervision, formation et administration peuvent être nécessaires à sa continuité.

Un exemple fictif illustre la question. Une équipe dispose de 160 heures mensuelles rémunérées, dont 110 peuvent être consacrées à des interventions facturables après déplacements, coordination et autres tâches. Si son coût complet est de 16 500 dirhams, le coût à couvrir par heure facturable atteint 150 dirhams.

Ce calcul pédagogique ne constitue pas un tarif de référence. Il montre que le coût ne se déduit pas en divisant simplement la masse des dépenses par toutes les heures rémunérées. Les hypothèses doivent être établies pour chaque activité.

Lorsque les usagers ne peuvent pas couvrir ce coût, le financement complémentaire doit être explicite. L'écart ne peut être laissé implicitement à la charge des travailleurs ou d'un bénévolat supposé permanent.

8.9. Prévoir une gouvernance du service

Les travailleurs, les bénéficiaires, les familles et les financeurs ont des attentes différentes. Une gouvernance de service doit permettre leur expression tout en préservant la capacité de décider et la confidentialité.

Les responsabilités opérationnelles doivent être identifiées. Une instance collective peut discuter les orientations ; les décisions quotidiennes requièrent un encadrement compétent et disponible.

Les réclamations doivent pouvoir être reçues, instruites et suivies. Les personnes doivent comprendre comment signaler un incident et obtenir une réponse. Les procédures doivent être accessibles sans exposer les bénéficiaires à une perte de service injustifiée.

La gouvernance doit également suivre les conditions de travail. Une prestation socialement utile ne peut être appréciée sans examiner les moyens accordés à ceux qui l'assurent.

8.10. Contractualiser la qualité et la continuité

Un partenariat doit préciser les publics, les prestations, les exigences de qualité et les ressources. Il doit aussi prévoir les conséquences d'une variation de fréquentation ou d'un retard de financement.

La durée de l'engagement doit être cohérente avec le recrutement et la formation. Une activité pérenne peut être fragilisée par une ressource trop incertaine pour organiser ses moyens.

Les indicateurs doivent rester proportionnés : accès, régularité, qualité, coût et conditions de travail. Les modalités de contrôle doivent permettre une correction et protéger les droits des bénéficiaires.

Un mécanisme de sortie ou de reprise doit être anticipé lorsque le service est essentiel. La fin d'un financement ne doit pas être découverte sans préparation par les personnes concernées.

8.11. Une méthode d'expérimentation territoriale

Étape	Question à résoudre	Élément attendu
Besoin	Qui utilise ou pourrait utiliser le service ?	Diagnostic des usages et de l'offre existante
Faisabilité	Quelles règles et compétences sont nécessaires ?	Vérification sectorielle et plan de qualification
Économie	Qui finance le coût complet ?	Budget et engagements explicites
Organisation	Qui délivre, supervise et remplace ?	Responsabilités et continuité
Évaluation	Quel changement cherche-t-on à observer ?	Situation de départ et indicateurs
Réexamen	À quelles conditions poursuivre ?	Décision motivée et préparation de la suite

Cette méthode constitue une proposition. Le choix des premiers territoires devrait dépendre des besoins documentés, des partenaires disponibles et de la possibilité de conduire une évaluation crédible.

8.12. Une diversification exigeante

Les services de proximité peuvent élargir la contribution de l'ESS. Leur développement demande une articulation entre utilité, qualité, financement et qualification.

La proposition du livre blanc est de privilégier des modèles dont les responsabilités et les ressources sont explicites. L'expérimentation doit produire des connaissances utilisables, y compris lorsqu'elle montre qu'un montage doit être modifié.

Cette exigence concerne aussi les outils utilisés pour gérer et développer les activités. Le chapitre suivant examine les conditions d'une transformation numérique maîtrisée.

Références du chapitre 8

[CB-1] CSMD, Rapport général du Nouveau Modèle de développement, avril 2021, pages imprimées 100-101.
<https://www.chcp.ma/attachment/2327960/>

[CB-2] OIT, « Social and solidarity economy entities deliver inclusive, community-driven care solutions », 30 juin 2025.
<https://www.ilo.org/resource/news/social-and-solidarity-economy-entities-deliver-inclusive-community-driven>

Les modèles, indicateurs et exemples sont des propositions de travail. Ils ne constituent pas des expérimentations marocaines déjà conduites ni un relevé exhaustif des règles sectorielles.

Chapitre 9 Mettre le numérique et l'intelligence artificielle au service des acteurs

9.1. Choisir les outils à partir des tâches

La transformation numérique doit commencer par une description du travail. Quelles tâches prennent du temps ? Quelles erreurs reviennent ? Quelles informations sont difficiles à retrouver ? Quelles relations avec les clients ou les membres demandent une amélioration ?

Une liste de besoins permet de comparer plusieurs réponses. Un registre mieux tenu, un tableur partagé, un logiciel de gestion ou un outil d'IA ne répondent pas au même problème. La solution doit être choisie selon son utilité, sa fiabilité et son coût total.

La proposition du livre blanc est de procéder par usages limités, vérifiables et progressivement maîtrisés. Le choix technologique doit renforcer la capacité de l'organisation à comprendre et conduire son activité.

L'adoption suppose un responsable, une formation et une possibilité de revenir à un fonctionnement de secours. Ces conditions doivent être prévues dès le test.

9.2. Construire un socle d'information fiable

Une organisation a besoin de documents accessibles et à jour : clients, commandes, produits, stocks, dépenses et décisions. Les modalités de classement et les droits d'accès comptent autant que le logiciel.

Une donnée mal définie peut produire des erreurs quelle que soit la sophistication de l'outil. Il faut donc préciser qui saisit, qui vérifie et quelle information fait autorité.

Le socle peut être modeste. L'enjeu est de disposer d'informations utilisables et sauvegardées. Les fonctions plus avancées doivent être introduites lorsque l'organisation peut en contrôler les résultats.

La migration depuis les documents existants demande une vérification. Des doublons, des champs incomplets ou des versions contradictoires ne doivent pas être repris automatiquement comme des faits fiables.

9.3. Les usages possibles de l'IA

Usage envisagé	Apport à tester	Contrôle nécessaire
Préparer des fiches produits	Structurer un brouillon à partir de données validées	Vérifier caractéristiques, prix et allégations
Adapter la communication linguistique	Proposer plusieurs formulations	Relecture par une personne maîtrisant la langue
Résumer des documents internes	Faciliter la consultation	Comparaison avec les documents sources

Usage envisagé	Apport à tester	Contrôle nécessaire
Classer des pièces	Préparer un rangement ou une extraction	Vérification des références et des montants
Préparer des supports de formation	Adapter les explications	Validation du contenu et du niveau
Assister la relation client	Préparer des réponses à des questions récurrentes	Limites claires et transfert à un responsable

Ces usages sont proposés pour expérimentation. Ils ne garantissent ni économie de temps ni amélioration de qualité dans toutes les situations. Les résultats doivent être mesurés sur les tâches réelles.

La préparation d'une écriture comptable, d'un engagement contractuel ou d'une réponse sensible demande un contrôle adapté. La facilité de production ne doit pas masquer la portée de l'acte final.

9.4. Séparer préparation et engagement

Un agent logiciel peut être conçu pour enchaîner des tâches. La délégation doit distinguer la préparation d'une action et l'autorisation de l'exécuter.

Préparer un projet de devis ne signifie pas pouvoir engager le prix et les délais. Extraire une information d'une facture ne signifie pas autoriser son paiement. Suggérer une réponse ne signifie pas pouvoir la transmettre au client.

Le dispositif devrait donc préciser les droits : lecture, création de brouillon, modification et validation. Les opérations qui engagent l'organisation doivent rester rattachées à une personne habilitée.

Une trace des actions aide à comprendre une erreur et à corriger le processus. La possibilité d'interrompre le fonctionnement doit être prévue. Ces principes décrivent une architecture proposée, à adapter aux outils effectivement retenus.

9.5. Maîtriser la qualité des contenus

Un texte généré peut contenir une information inexacte ou une formulation inadaptée. Le contrôle doit porter sur les noms, montants, délais et caractéristiques techniques.

Pour la commercialisation, les propriétés d'un produit doivent provenir de données établies. L'outil ne doit pas inventer un certificat, une origine ou une allégation de santé. Le même principe s'applique aux bénéfices sociaux et environnementaux.

Les supports de formation doivent être vérifiés par une personne compétente. Une explication fluide peut rester fautive ou incomplète. Les sources doivent être disponibles lorsque le sujet l'exige.

La qualité peut être testée sur un ensemble limité de cas : exactitude, clarté, corrections nécessaires et temps de relecture. La décision d'utilisation dépend du résultat après contrôle.

9.6. Protéger les données et les relations de confiance

Dans son communiqué du 18 mars 2025, la CNDP rappelle que les traitements d'IA utilisant des données personnelles relèvent de la loi 09-08. Elle souligne notamment les enjeux de transparence et de recours associés aux décisions automatiques. [C9-1]

L'organisation doit donc examiner les informations qu'elle transmet, les finalités, les accès et les modalités de conservation. Les démarches applicables doivent être vérifiées selon le traitement envisagé et le cadre en vigueur.

Les dossiers concernant des membres, des salariés ou des bénéficiaires ne doivent pas être copiés dans un service sans examen préalable. Pour un test, des données fictives ou dûment anonymisées peuvent être préférables lorsque cela est possible.

La confidentialité concerne également les documents commerciaux. Les conditions du prestataire, les usages autorisés et les possibilités d'export doivent être compris avant adoption.

9.7. Calculer le coût total

Le coût comprend l'abonnement éventuel, les équipements, la connexion, la formation, la préparation des données et la supervision. Les corrections et les interruptions ont aussi un effet sur le travail.

Un calcul économique doit comparer le temps gagné au temps de vérification. Une tâche réalisée rapidement peut devenir coûteuse si les erreurs demandent une reprise importante.

L'organisation doit également prévoir les changements de prix, l'arrêt d'un service et la récupération des données. L'accès à ses propres informations constitue une condition de continuité.

La comparaison devrait inclure une solution sans IA. Une amélioration de procédure ou un logiciel classique peut suffire. Le choix doit rester guidé par le résultat recherché.

9.8. Mutualiser les compétences numériques

Plusieurs organisations peuvent partager une assistance, des formations ou des outils. La mutualisation peut rendre accessible une compétence spécialisée lorsque les besoins individuels sont limités.

Le service doit préciser ce qu'il fournit, à quel coût et avec quelles responsabilités. Les accès aux données doivent être séparés selon les organisations et les fonctions.

Le prestataire doit aussi transmettre des compétences. Les responsables doivent comprendre les usages essentiels, les limites et les conditions de récupération des informations.

Un service partagé pourrait être testé sur une fonction précise : tenue d'un catalogue, préparation de supports ou classement documentaire. Le résultat devrait être apprécié selon la qualité, l'adoption et les coûts.

9.9. Maintenir l'accessibilité pour les membres

L'adoption d'un outil peut déplacer la maîtrise de l'information vers les personnes les plus à l'aise avec le numérique. La gouvernance doit anticiper ce risque.

Les membres doivent pouvoir comprendre les résultats et poser des questions. Des restitutions simples, des démonstrations et un accompagnement linguistique peuvent être nécessaires.

L'outil doit également tenir compte de l'équipement disponible, de la connectivité et des usages. Un accès partagé ou une procédure de secours peuvent contribuer à la continuité.

La formation devrait porter sur des tâches concrètes. La capacité à détecter une erreur et à demander de l'aide compte autant que l'exécution d'une commande.

9.10. Relier les outils publics aux besoins des organisations

L'ODCO présente une banque de projets, une marketplace, un système d'information et des outils de formation dans sa communication de juillet 2026. [C9-2]

Leur intérêt doit être examiné à travers l'usage : informations actualisées, commandes exécutées, apprentissages et difficultés résolues. L'existence d'une plateforme ne renseigne pas à elle seule sur son accessibilité ou son effet économique.

Le livre blanc propose d'étudier leur articulation avec les outils déjà utilisés par les organisations. Les doubles saisies et les formats incompatibles peuvent alourdir le travail.

Le suivi doit également permettre aux utilisateurs de signaler les problèmes et d'obtenir une réponse. Une infrastructure numérique demande un service durable de maintenance, d'assistance et d'amélioration.

9.11. Un protocole d'expérimentation proposé

Une première expérimentation pourrait porter sur un usage limité, comme la préparation de fiches produits à partir d'un catalogue validé. Avant le test, l'organisation mesurerait la durée habituelle, les erreurs et le coût.

Le protocole préciserait les données autorisées, la personne responsable et les critères de contrôle. Les productions resteraient des brouillons jusqu'à validation.

L'évaluation comparerait le temps total, corrections comprises, la qualité et la capacité de l'équipe à poursuivre l'usage. Le bénéfice devrait être examiné après intégration des coûts de formation et d'assistance.

Les conditions d'arrêt seraient définies : erreurs répétées, données insuffisamment protégées, coût excessif ou impossibilité de contrôler les résultats. Un échec documenté peut éviter un déploiement inadapté.

9.12. Une contribution technologique à la capacité collective

L'apport du numérique et de l'IA dépend de leur intégration dans l'organisation. Les outils doivent améliorer une tâche, préserver les responsabilités et rester compréhensibles pour les personnes concernées.

La proposition de l'AZI soumise à discussion est d'associer expérimentation, compétence et maîtrise des données. La diffusion devrait suivre la démonstration d'un bénéfice et la possibilité de reproduire les conditions de réussite.

Cette perspective prépare la dernière partie du livre blanc. Les scénarios vers 2035 examineront les effets possibles de plusieurs combinaisons de gouvernance, de financement, de compétences, de marchés et de transformation numérique.

Références du chapitre 9

[C9-1] CNDP, « IA et protection des données à caractère personnel », communiqué du 18 mars 2025, consulté le 15 octobre 2026.
<https://www.cndp.ma/ia-et-protection-des-donnees-a-caractere-personnel/>

[C9-2] ODDO, « Conseil d'administration : d'une logique d'appui à une logique de création de valeur », 3 juillet 2026.
<https://www.odco.gov.ma/conseil-dadministration-de-lodco-dune-logique-dappui-a-une-logique-de-creation-de-valeur/>

Les usages et protocoles décrits sont des propositions. Aucun gain mesuré ni déploiement d'IA réalisé pour ce livre blanc n'est revendiqué. Le cadre des données et les conditions des services retenus devront être vérifiés au moment de chaque expérimentation.

PARTIE IV Construire une trajectoire marocaine vers 2035

Chapitre 10 Trois scénarios pour éclairer les décisions

10.1. Une prospective fondée sur des choix

Les scénarios de ce livre blanc explorent les effets possibles de plusieurs modes d'action. Ils ne constituent pas des prévisions. Aucun taux de croissance, volume d'emploi ou résultat budgétaire n'est déduit mécaniquement des mesures proposées.

L'analyse repose sur six variables : cohérence des responsabilités, capacité d'accompagnement, adéquation du financement, accès aux marchés, qualité de l'information et maîtrise des outils numériques. Leurs interactions sont plus importantes que leur amélioration isolée.

Un cadre juridique plus clair peut faciliter une activité, mais son effet dépend aussi des compétences et des débouchés. Un financement peut permettre une commande, mais la qualité et la livraison déterminent sa bonne exécution. Les scénarios rendent ces relations explicites.

Ils ne supposent pas que tous les territoires suivent la même trajectoire. Plusieurs situations peuvent coexister et évoluer différemment. Leur intérêt est de préciser les décisions susceptibles de modifier les parcours.

10.2. Scénario de continuité des progrès dispersés

Dans ce scénario, les instruments existants poursuivent leur développement et des améliorations ponctuelles sont apportées. Les interventions restent toutefois insuffisamment reliées dans une partie des territoires.

Certaines organisations consolident leur activité grâce à leurs compétences, à un partenaire commercial ou à un accompagnement adapté. D'autres accumulent des soutiens dont les effets sont limités par un obstacle non traité : demande incertaine, trésorerie, qualité ou gouvernance.

La connaissance reste principalement organisée autour des réalisations administratives. Les résultats économiques sont observés de manière inégale. Les projets interrompus ou sortis des dispositifs sont moins visibles, ce qui limite les enseignements disponibles.

Le principal risque est la coexistence durable d'organisations capables de mobiliser les instruments et de structures qui restent à distance. Les outils numériques peuvent accentuer cet écart si leur accès exige des compétences insuffisamment accompagnées.

Les signes à observer seraient notamment la persistance de demandes répétitives, les ruptures de parcours, l'absence de données de suivi et la difficulté à attribuer la résolution d'un blocage à un responsable.

10.3. Scénario de consolidation des parcours mieux organisés

Dans ce scénario, les acteurs s'accordent sur des diagnostics, des responsabilités et un suivi. L'accompagnement est adapté au degré de maturité ; le financement est relié au besoin économique ; les fonctions partagées sont expérimentées.

La priorité porte sur la continuité. Les dispositifs cherchent à vérifier les conditions d'activité avant d'engager de nouveaux moyens. Les difficultés font l'objet d'un traitement identifié et les résultats sont suivis sur plusieurs exercices.

Les organisations peuvent progressivement maîtriser leurs coûts, stabiliser des clients et renforcer leur gouvernance. Les effets restent dépendants des marchés et des contextes locaux ; l'amélioration de l'accompagnement n'élimine pas le risque économique.

Cette trajectoire exige du temps professionnel et des ressources de suivi. Elle peut conduire à concentrer certains soutiens sur des parcours plus longs. L'arbitrage entre nombre de bénéficiaires et intensité de l'appui doit être rendu explicite.

Les signes d'évolution seraient la disponibilité de diagnostics actualisés, la diminution des ruptures inexpliquées, la continuité des services et la publication de résultats par cohorte. Ces éléments devraient être vérifiés, sans seuil national inventé à ce stade.

10.4. Scénario de transformation une diversification organisée

Ce scénario ajoute à la consolidation des expérimentations dans les services de proximité, des coopérations de filière et une mutualisation maîtrisée des compétences. Le numérique soutient des fonctions utiles et les données servent à ajuster les politiques.

Des organisations peuvent développer des activités plus complexes, sous réserve de qualifications, de règles adaptées et d'un financement soutenable. Des services partagés permettent de rapprocher compétences spécialisées et besoins des petites structures.

La transformation suppose également une capacité publique à contractualiser et évaluer. Les engagements doivent distinguer la fourniture d'un service, le soutien à un démarrage et le financement d'un apprentissage collectif.

Les risques se déplacent : concentration des décisions dans les structures d'appui, dépendance à une plateforme, complexité des montages ou fragilisation du projet collectif dans la croissance. La diversification doit donc s'accompagner de garanties de participation et de transparence.

Cette trajectoire demanderait des preuves de fonctionnement avant élargissement. Le volume de projets lancés ne suffirait pas à établir qu'elle se réalise.

10.5. Comparer les trajectoires

Variable	Continuité	Consolidation	Transformation
Responsabilités	Coordination variable	Parcours et arbitrages identifiés	Coopérations territoriales et sectorielles éprouvées
Accompagnement	Actions ponctuelles	Suivi adapté à la maturité	Compétences spécialisées partagées
Financement	Réponse partielle aux besoins	Instruments reliés au cycle d'activité	Financement de modèles diversifiés

Variable	Continuité	Consolidation	Transformation
Marchés	Relations fragiles pour une partie des acteurs	Débouchés suivis et contrats maîtrisés	Services et filières organisés
Données	Réalisations surtout observées	Trajectoires suivies	Enseignements intégrés aux décisions
Numérique	Adoption inégale	Usages utiles évalués	Fonctions mutualisées et maîtrise durable

Ce tableau décrit des configurations analytiques. Il ne classe pas les régions et n'attribue pas une probabilité aux scénarios.

10.6. Les événements susceptibles de modifier les trajectoires

Les conditions de marché, les ressources naturelles, les prix, les contraintes budgétaires et les évolutions juridiques peuvent infléchir les parcours. Les scénarios doivent donc être réexaminés à intervalles réguliers.

La capacité de réaction dépend de l'information et des marges de décision. Une organisation qui connaît ses charges et ses dépendances peut identifier plus tôt une difficulté. Les partenaires doivent également disposer de procédures pour adapter leurs engagements.

L'objectif de résilience est à examiner dans les projets eux-mêmes : diversité des clients, solutions de remplacement, réserves ou continuité d'un service. Ces éléments ont un coût qui doit être discuté.

La prospective doit finalement préparer des décisions sous incertitude. Certaines améliorations — information fiable, responsabilités explicites, maîtrise des coûts — présentent un intérêt dans plusieurs scénarios. Elles constituent un socle de travail prioritaire.

10.7. La trajectoire privilégiée

Le livre blanc propose de retenir la consolidation comme base, puis d'ouvrir des transformations ciblées lorsque les conditions sont réunies. Cette séquence permet de rapprocher ambition et capacité d'exécution.

La diversification doit être préparée par des partenaires compétents, des ressources identifiées et des critères d'évaluation. Elle doit préserver la faculté de modifier un modèle qui ne tient pas ses engagements.

Les propositions suivantes précisent les instruments de cette trajectoire. Leur ordre exprime des dépendances de mise en œuvre, sans prétendre fixer une organisation institutionnelle définitive.

Chapitre 11 Quinze propositions soumises à la discussion de l'A2I

11.1. Une doctrine d'action

Les propositions articulent quatre exigences : rendre les règles utilisables ; organiser la continuité de l'accompagnement ; construire la viabilité économique ; vérifier les effets sur les personnes et les territoires.

Elles ne constituent pas une position institutionnelle adoptée à ce stade. Les acteurs responsables devront être précisés à partir des compétences légales et des dispositifs existants. Les ressources devront être estimées avant toute décision d'exécution.

Chaque mesure comporte une première action vérifiable. Cette méthode évite de faire dépendre tous les progrès d'une refonte simultanée de l'ensemble du secteur.

Proposition 1 Rendre accessible le cadre juridique applicable

Action : établir une cartographie actualisée des textes, procédures et interlocuteurs, par forme d'organisation et par activité.

Acteurs à associer : administrations compétentes, organismes d'appui et professionnels du droit.

Première preuve : fiches datées indiquant la source officielle, la démarche et la procédure de mise à jour.

Condition et risque : organiser la veille ; éviter qu'une information ancienne soit présentée comme une règle actuelle.

Proposition 2 Examiner l'application avec les utilisateurs

Action : tester les démarches sur des parcours réels, puis identifier les doublons et difficultés d'interprétation.

Acteurs à associer : services instructeurs et organisations de profils variés.

Première preuve : relevé des étapes, délais et demandes de complément, accompagné de corrections décidées.

Condition et risque : recueillir des situations contrastées ; ne pas déduire un diagnostic national de quelques cas.

Proposition 3 Clarifier les responsabilités de coordination

Action : cartographier les fonctions existantes et préciser qui décide, finance, accompagne, arbitre et évalue.

Acteurs à associer : tutelles concernées, établissements publics et collectivités.

Première preuve : matrice validée pour une expérimentation et procédure de traitement des dépendances.

Condition et risque : vérifier les mandats et les moyens ; éviter une coordination sans capacité d'arbitrage.

Proposition 4 Expérimenter un accompagnement par parcours

Action : attribuer, dans un dispositif pilote, une fonction de suivi des étapes et d'orientation des difficultés.

Acteurs à associer : organismes d'appui et partenaires territoriaux.

Première preuve : dossier de parcours partagé avec l'organisation, engagements et décisions de réexamen.

Condition et risque : limiter la charge administrative ; le référent ne doit pas devenir un passage supplémentaire.

Proposition 5 Adapter l'appui à la maturité

Action : distinguer émergence, démarrage, consolidation, croissance et difficulté, sur la base d'un diagnostic simple.

Acteurs à associer : accompagnateurs et organisations bénéficiaires.

Première preuve : plan d'appui motivé, régulièrement réexaminé.

Condition et risque : permettre l'évolution entre catégories ; éviter les classements rigides ou les décisions opaques.

Proposition 6 Relier le financement au cycle économique

Action : examiner systématiquement demande, coûts et trésorerie avant le choix d'un instrument.

Acteurs à associer : financeurs, accompagnateurs et responsables des organisations.

Première preuve : plan de financement indiquant dépenses, dates, ressources et hypothèses de remboursement lorsqu'il y a crédit.

Condition et risque : adapter la méthode aux capacités ; un document rempli ne doit pas remplacer l'analyse.

Proposition 7 Accompagner les premiers contrats

Action : proposer un appui associant lecture contractuelle, calcul des coûts et préparation de l'exécution.

Acteurs à associer : structures d'appui, acheteurs et professionnels compétents.

Première preuve : commande exécutée, paiements suivis et analyse du résultat économique.

Condition et risque : préserver la responsabilité de l'organisation ; ne pas encourager un engagement supérieur à ses capacités.

Proposition 8 Soutenir des fonctions partagées

Action : expérimenter une fonction précisément définie — comptabilité, transport, qualité ou commercialisation — avec plusieurs organisations.

Acteurs à associer : utilisateurs, réseaux et opérateurs de services.

Première preuve : coût par usage, qualité du service et modèle d'exploitation après l'appui initial.

Condition et risque : vérifier le niveau d'utilisation ; éviter un équipement ou un service sans ressources récurrentes.

Proposition 9 Développer des débouchés suivis

Action : relier les actions commerciales aux commandes, à leur répétition et au revenu net.

Acteurs à associer : organisations, distributeurs et acheteurs professionnels.

Première preuve : suivi des contacts devenus clients, des coûts de vente et des délais d'encaissement.

Condition et risque : considérer les fonctions des intermédiaires ; ne pas confondre visibilité et marché.

Proposition 10 Tester des services de proximité

Action : sélectionner des besoins documentés, vérifier le droit sectoriel et construire un financement du coût complet.

Acteurs à associer : autorités compétentes, professionnels, usagers et organisations candidates.

Première preuve : service effectivement délivré avec suivi de la qualité et de la continuité.

Condition et risque : prévoir les compétences et la sortie du pilote ; protéger les bénéficiaires d'une interruption non préparée.

Proposition 11 Mesurer l'autonomie économique des participants

Action : compléter les effectifs par des informations sur les revenus, la régularité du travail et l'accès aux responsabilités.

Acteurs à associer : producteurs de statistiques, chercheurs et organisations.

Première preuve : indicateurs définis, collecte testée et restitution préservant la confidentialité.

Condition et risque : tenir compte des statuts et de la saisonnalité ; éviter une collecte intrusive ou trop lourde.

Proposition 12 Construire un socle commun d'observation

Action : rapprocher les définitions d'organisation active, d'emploi et de résultat, avec des modules propres aux familles de l'ESS.

Acteurs à associer : institutions statistiques, administrations et représentants des acteurs.

Première preuve : dictionnaire publié, période de référence et protocole de contrôle.

Condition et risque : documenter les limites ; éviter l'addition de populations ou de résultats qui se recouvrent.

Proposition 13 Tester des usages numériques et d'IA limités

Action : choisir une tâche vérifiable, mesurer la situation de départ et définir les droits d'accès et de validation.

Acteurs à associer : organisations, accompagnateurs numériques et prestataires compétents.

Première preuve : résultat mesuré après correction, coût complet et possibilité d'export des informations.

Condition et risque : vérifier la protection des données ; ne pas automatiser un engagement sans autorisation maîtrisée.

Proposition 14 Évaluer les cohortes et les sorties

Action : suivre les organisations après soutien, en incluant interruptions, cessations et abandons.

Acteurs à associer : responsables de programmes et équipes d'évaluation.

Première preuve : bilan de cohorte avec méthode, données manquantes et limites d'attribution.

Condition et risque : prévoir le suivi dès le départ ; éviter de documenter seulement les réussites visibles.

Proposition 15 Publier les enseignements et leurs suites

Action : présenter régulièrement résultats, difficultés, décisions correctives et responsabilités.

Acteurs à associer : pilotes de dispositifs, instances de suivi et représentants des organisations.

Première preuve : bilan public reliant constats, arbitrages et modifications décidées.

Condition et risque : rendre la restitution lisible ; éviter une publication sans effet sur les décisions.

11.2. Les arbitrages à expliciter

Ces propositions demandent de choisir entre plusieurs usages des ressources. Un accompagnement approfondi peut réduire le nombre de structures suivies simultanément. Une couverture territoriale large peut accroître le coût de proximité. Des exigences de qualité nécessitent des compétences et du temps.

Ces choix doivent être discutés à partir des besoins et des résultats recherchés. Le nombre de bénéficiaires ne peut être l'unique critère ; l'intensité de l'aide ne garantit pas non plus son utilité.

Les ressources devront être estimées en distinguant diagnostic, investissement, fonctionnement, accompagnement et évaluation. Aucun chiffrage national n'est proposé sans données suffisantes sur les périmètres retenus.

11.3. Une responsabilité propre à l'A2I

L'A2I peut contribuer à préciser les modèles, organiser la discussion critique et rendre les enseignements accessibles. Elle peut proposer une grille d'analyse, animer des échanges et examiner la cohérence des trajectoires.

Cette contribution doit rester distincte de la responsabilité des décideurs, des financeurs et des opérateurs. L'adoption d'une proposition demande l'accord des acteurs compétents et une préparation de sa mise en œuvre.

Le rôle du livre blanc est de rendre cette décision mieux informée : problème défini, mesure explicite, conditions identifiées et preuve attendue.

Chapitre 12 Une feuille de route pour expérimenter, évaluer et élargir

12.1. Organiser une progression conditionnelle

La feuille de route est une proposition. Son point de départ, appelé T0, correspondrait à l'adoption d'un programme d'expérimentation par ses partenaires compétents. Il ne désigne pas une décision déjà prise ni une date imposée.

La progression dépendrait de jalons vérifiables. Une étape pourrait être prolongée ou révisée si les conditions nécessaires n'étaient pas réunies. Cette approche permet de distinguer l'horizon stratégique de 2035 du calendrier opérationnel propre à chaque projet.

Le déploiement doit être conçu avec une capacité d'arrêt. L'apprentissage peut conduire à écarter un instrument, à modifier un contrat ou à renoncer à un investissement.

12.2. Première phase préparer et sélectionner

Horizon indicatif : T0 à six mois.

Cette phase établirait les responsabilités, le périmètre et les moyens. Elle comprendrait la vérification juridique, le choix des questions à tester et le diagnostic de départ.

La sélection des territoires pourrait considérer les besoins documentés, les profils d'organisations, les partenaires disponibles et les possibilités d'évaluation. Elle devrait éviter de retenir uniquement les structures les plus visibles ou déjà les mieux équipées.

Les candidats devraient connaître les conditions, les engagements et la méthode de décision. Les critères seraient publiés et les situations de conflit d'intérêts traitées.

Jalon proposé : chaque pilote dispose d'un responsable, de ressources confirmées, d'une situation de départ et d'un protocole de suivi. À défaut, son démarrage serait différé.

12.3. Deuxième phase expérimenter et corriger

Horizon indicatif : du sixième au dix-huitième mois après T0.

Le programme pourrait tester un nombre limité de fonctions : accompagnement par parcours, service partagé, préparation de contrats, activité de proximité ou usage numérique. Leur sélection dépendrait des diagnostics.

Les décisions et difficultés seraient enregistrées selon des définitions communes. Un point régulier examinerait les écarts entre le calendrier prévu et l'exécution, les causes et les mesures correctives.

Les bénéficiaires seraient associés à l'évaluation du service reçu. Les partenaires devraient vérifier les coûts effectivement supportés et les tâches supplémentaires créées.

Jalon proposé : produire un bilan intermédiaire suffisamment documenté pour décider de poursuivre, modifier ou arrêter chaque expérimentation.

12.4. Troisième phase apprécier la consolidation

Horizon indicatif : du dix-huitième au trente-sixième mois après T0.

L'analyse porterait sur les trajectoires : continuité de l'activité, revenus, qualité, relations commerciales et fonctionnement collectif. Elle intégrerait les sorties et les données manquantes.

La pérennité du financement serait examinée. Un dispositif dont les résultats dépendent d'un appui exceptionnel devrait préciser si cet appui reste justifié, peut être adapté ou doit prendre fin.

Les comparaisons seraient conduites avec prudence. Les différences de contexte, de maturité et de secteur doivent être prises en compte avant d'attribuer les résultats à une mesure.

Jalon proposé : disposer d'un dossier d'évaluation et d'un modèle de fonctionnement permettant une décision motivée sur l'élargissement.

12.5. Quatrième phase élargir de manière sélective

Horizon : après consolidation, en cohérence avec la trajectoire vers 2035.

L'élargissement devrait préciser ce qui peut être reproduit et les adaptations nécessaires. La présence de compétences, de financement et de demande ne peut être présumée dans un nouveau territoire.

Une documentation opérationnelle pourrait décrire le service, les coûts, les responsabilités, les exigences de qualité et les conditions d'évaluation. Elle devrait distinguer les éléments essentiels des modalités adaptables.

La croissance du périmètre peut créer de nouveaux risques : supervision plus difficile, coûts de coordination ou dilution de la participation. Les résultats doivent donc continuer à être suivis.

Jalon proposé : chaque extension est justifiée par un besoin, un financement et une capacité d'exécution, avec un calendrier de réexamen.

12.6. Tableau de conduite proposé

Chantier	Résultat de préparation	Preuve de fonctionnement	Décision de réexamen
Droit et démarches	Carte des obligations et procédures	Parcours testés et difficultés traitées	Simplifier ou clarifier
Coordination	Responsabilités et arbitrage définis	Blocages suivis et résolus	Adapter le mandat ou le circuit
Accompagnement	Diagnostic et plan partagé	Prestations délivrées et compétences acquises	Réorienter l'appui
Financement	Besoin et calendrier établis	Ressources mobilisées et charges suivies	Ajuster le montage
Débouchés	Demande testée	Commandes exécutées et paiements observés	Modifier l'offre ou le canal

Chantier	Résultat de préparation	Preuve de fonctionnement	Décision de réexamen
Services de proximité	Règles, coût et qualité définis	Accès, continuité et incidents suivis	Poursuivre ou réorganiser
Numérique et IA	Usage et contrôle établis	Qualité, temps total et coûts mesurés	Étendre, limiter ou arrêter
Évaluation	Méthode et situation de départ	Trajectoires documentées	Publier les enseignements

12.7. Organiser le financement de l'apprentissage

L'expérimentation a un coût : diagnostic, formation, coordination, suivi et évaluation. Ces fonctions doivent être prévues dans les ressources, au même titre que les investissements.

Le budget devrait identifier les contributions de chaque partenaire et les modalités de paiement. La dépendance à une ressource non confirmée doit être signalée avant le lancement.

Le financement de l'apprentissage peut être distinct du modèle pérenne. Un pilote peut recevoir un appui pour tester un service ; sa poursuite doit ensuite être examinée sur la base des résultats et des missions retenues.

La transparence porte sur les coûts complets et leur répartition. Elle permet de comprendre ce qu'exigerait une extension et ce qui ne pourrait pas être reproduit.

12.8. Donner une suite publique aux résultats

Un bilan devrait présenter la question initiale, les actions, les moyens, les résultats et les limites. Il devrait aussi préciser les décisions prises et leur justification.

Les organisations doivent pouvoir comprendre ce qui a été appris et ce qui change pour elles. Les données individuelles et commerciales doivent rester protégées.

La publication ne doit pas attendre une démonstration de réussite totale. Les difficultés et les corrections sont utiles lorsqu'elles permettent d'améliorer les choix.

L'échéance de 2035 donne une direction. La crédibilité de la trajectoire dépendra des décisions intermédiaires et de la capacité à les réexaminer avec des informations fiables.

Conclusion générale : Donner à la solidarité les moyens de sa durée

L'économie sociale et solidaire peut contribuer à élargir la participation économique et à organiser des réponses collectives aux besoins des territoires. Cette contribution se construit dans le fonctionnement des organisations : qualité des décisions, maîtrise des ressources, relations commerciales et services effectivement rendus.

Le parcours examiné dans ce livre blanc relie ces dimensions. Une règle doit être utilisable. Un financement doit correspondre à un besoin. Un accompagnement doit transférer des compétences. Un outil numérique doit résoudre une difficulté. Une évaluation doit permettre une décision.

La viabilité économique et la finalité sociale doivent être examinées ensemble. Les revenus, les conditions de travail et la participation des membres renseignent sur la valeur du projet collectif. La qualité et la continuité renseignent sur son utilité pour les usagers.

Cette approche conduit à privilégier la consolidation des capacités et des relations. Elle demande une coopération publique dont les responsabilités soient identifiables, des partenaires économiques dont les engagements soient soutenables et des organisations capables de comprendre leurs choix.

Les quinze propositions forment une base de discussion. Leur réalisation dépend de décisions compétentes, de ressources et d'une préparation. Leur intérêt sera de permettre des expériences dont les résultats peuvent être vérifiés et les enseignements réutilisés.

Le changement d'échelle doit ainsi rester une question de qualité autant que de volume. Il prendra des formes différentes selon les activités et les territoires. Il exige que les réussites soient comprises dans leurs conditions réelles et que les difficultés puissent être examinées sans être dissimulées.

L'A2I peut contribuer à ce travail par la réflexion prospective, la confrontation des analyses et la circulation des connaissances. Ce livre blanc en constitue une première proposition documentaire et analytique. Son approfondissement devra associer les expériences, les objections et les preuves encore nécessaires.

L'ambition du troisième pilier trouvera sa portée dans des organisations qui durent, des personnes qui gagnent en capacité d'action et des territoires qui disposent de nouvelles possibilités de développement.

Annexes de travail

Annexe A Glossaire opérationnel

Terme	Sens retenu dans le manuscrit
Organisation active	Catégorie à définir selon une période, une activité et des traces vérifiables
Adhérent	Personne liée à l'organisation par une qualité de membre, distincte d'un emploi
Viabilité économique	Capacité à financer les engagements et la continuité selon un modèle explicite
Autonomie	Capacité à comprendre, décider et conduire l'activité avec des ressources prévisibles
Coût complet	Ensemble des coûts nécessaires à la prestation, y compris coordination et continuité
Trésorerie	Disponibilités et mouvements de fonds dans le temps
Cohorte	Ensemble d'organisations suivies à partir d'un événement ou d'une période communs
Réalisation	Action ou moyen effectivement délivré
Résultat	Changement observé après une action, sans attribution automatique
Impact attribuable	Effet examiné avec une méthode permettant de discuter les autres explications
Mutualisation	Organisation partagée d'une fonction, avec règles, coûts et responsabilités
Scénario	Configuration possible utilisée pour examiner des choix, distincte d'une prévision

Ces définitions servent la lecture du livre blanc. Elles ne remplacent pas les définitions légales et statistiques applicables.

Annexe B Pièces à réunir avant finalisation éditoriale

1. Version officielle et statut exact du cadre juridique transversal, textes d'application et dispositions transitoires.
2. Dictionnaires et méthodes des données coopératives, associatives et mutualistes utilisées.
3. Bilans actualisés des principaux dispositifs, y compris dépenses et cohortes suivies.
4. Études de cas marocaines documentées, avec autorisations et sources identifiables.
5. Entretiens contradictoires avec acteurs, institutions, chercheurs et financeurs.
6. Vérification sectorielle pour chaque service de proximité envisagé.
7. Analyse des conditions des outils numériques effectivement retenus.
8. Estimation des ressources et capacités nécessaires aux expérimentations proposées.

Ces pièces ne sont pas toutes réunies à ce stade. Les propositions restent soumises à discussion et le manuscrit à validation.

Annexe C Questions pour les entretiens futurs

Aux organisations : quelle activité est effectivement assurée ? Quels revenus sont perçus ? Où se situent les décisions ? Quelles difficultés restent sans interlocuteur ? Qu'est-ce qui a changé après un appui ?

Aux accompagnateurs : comment le diagnostic est-il établi ? Comment les compétences sont-elles transférées ? Que deviennent les organisations sorties du programme ? Quels cas conduisent à modifier l'appui ?

Aux financeurs et acheteurs : quelles conditions permettent l'engagement ? Quels risques sont observés ? Comment les paiements et les difficultés d'exécution sont-ils traités ?

Aux institutions : quelles suites ont été données aux évaluations ? Quelles données permettent de suivre les résultats ? Qui peut arbitrer une difficulté entre compétences ?

Aux chercheurs : quels résultats sont suffisamment établis ? Quelles méthodes permettent une comparaison ? Quelles données manquent pour apprécier la pérennité et l'utilité sociale ?

Annexe D Statut de cette version

Cette version constitue un manuscrit de travail. Les chapitres distinguent leurs sources documentaires et les propositions de l'auteur du projet. Une révision transversale devra vérifier les répétitions, les références, le statut juridique et la cohérence des termes. La synthèse exécutive devra être ajustée après cette révision.

Références des textes d'ouverture et du chapitre 1

[1] Commission spéciale sur le Modèle de développement, Rapport général, 2021, pages imprimées 100-101, « Choix stratégique 5. Faire émerger l'économie sociale comme pilier de développement », Texte diffusé par le HCP : <https://www.hcp.ma/attachment/2327960/>

[2] Hassan El Haddad, « L'économie sociale dans le Nouveau Modèle de développement au Maroc : l'écart de mise en œuvre entre ambition stratégique et freins au déploiement sur le terrain » (titre reformulé en français), présentation en arabe fournie par l'utilisateur, 14 pages. Les formulations françaises de ce manuscrit ne constituent pas des citations littérales.

[3] Cour des comptes, Principaux axes du rapport annuel 2023-2024, novembre 2024, section consacrée à l'ESS, pages imprimées 80-82 : https://www.courdescomptes.ma/wp-content/uploads/2024/12/Axes-principaux_Rapport-annuel-de-la-Cour-des-comptes-au-titre-de-2023-2024.pdf

Document d'appui distinct : Base documentaire ESS Maroc, recherche arrêtée au 15 octobre 2026. Les développements prospectifs de cette livraison sont des propositions de raisonnement soumises à discussion, et non des résultats d'enquête.