LES RÉGIONALES DE L'INNOVATION SOCIALE
اللقاءات الجهوية للابتكار الاجتماعي

Le tiers secteur au cœur des transformations porteuses de progrès social- perspective régionale

Rapport synthétique

Sous la cordination de Mme Khaoula Yagoubi, Manager du Programme Wechange et M Aimane Cherragui Manager du Programme Academy.

4ème Edition

2025

FONDATION ABDELKADER BENSALAH

Sommaire

1. À propos du projet les régionales de l'innovation social (RIS)
2. Introduction
3. Les dynamiques régionales : enjeux et diagnostic territorial
4. Levier n 1 : le financement innovant des organisations du tiers secteur – approches et moyens
5. Levier n 2 : gouvernance et redevabilité : renforcer la transparence et l'efficacité des organisations du tiers secteur
6. Levier n 3 : attraction des talents : développement et fidélisation des ressources humaines dans le tiers secteur
7. Levier n 4 : la réflexion stratégique : vision et planification pour une réalité sociale durable
8. Levier n 5 : veille stratégique : anticiper les changements et s'y adapter
9. Levier n 7 : le leadership territorial : stimuler le développement local par les organisations du tiers secteur
10. Conclusion
11. Partenaires régionaux du projet les régionales de l'innovation sociale 2025
12. Remerciement

Ce rapport couvre les travaux du projet Les Régionales de l'innovation Sociale 2025, co-organisé par la Fondation Abdelkader Bensalah du 8 au 27 mai 2025.

Les informations présentées dans ce document sont fournies à titre informatif uniquement.
La Fondation Abdelkader Bensalah et ses partenaires ne sauraient être tenus responsables de l'exactitude, de l'exhaustivité ou de la fiabilité des informations divulguées dans ce rapport, lesquelles sont attribuées aux intervenant·e·s, participant·e·s des rencontres.
La Fondation décline toute responsabilité quant aux conséquences pouvant résulter de l'utilisation desdites informations.

À propos du Projet Les Régionales de l'innovation Social (RIS)

Le projet les Régionales d'Innovation Sociale a été lancé en 2020 par la fondation Abdelkader Bensalah dans cinq régions du Maroc : Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, L'Oriental, Marrakech-Safi, Drâa-Tafilalet, et Laâyoune-Sakia El Hamra, il constitue un espace d'influence permettant aux acteurs régionaux de l'innovation sociale de faire entendre leur voix et de présenter leurs initiatives en fonction des priorités de leurs régions. L'objectif est de favoriser une réflexion collaborative et de construire ensemble un impact social durable à l'échelle régionale.

Les RIS vise à renforcer les échanges, la mise en réseau et l'exposition des acteurs régionaux sur les enjeux du développement social selon leurs priorités locales. Ce cadre contribue à créer un environnement propice à l'accélération de l'innovation sociale dans les territoires concernés. RIS s'inscrit dans une démarche participative et inclusive, où chaque territoire devient un acteur clé du changement social, ancré dans sa réalité locale mais connecté à une dynamique nationale et régionale innovatrice.

Executive summary

Cette quatrième édition des Régionales de l'Innovation Sociale confirme que le tiers secteur constitue un acteur indispensable des transformations sociales et territoriales au Maroc. Dans les cinq régions parcourues, les échanges ont fait apparaître des réalités diverses, mais aussi une conviction commune : les associations, coopératives, fondations, réseaux citoyens et entreprises sociales peuvent apporter des réponses de proximité, agiles et adaptées, à condition de disposer d'un environnement plus structurant, de ressources accessibles et d'une reconnaissance pleine de leur contribution au développement.

Les constats recueillis convergent autour de plusieurs priorités interdépendantes : diversifier les mécanismes de financement, consolider la gouvernance et la redevabilité, attirer et fidéliser les talents, développer la réflexion et la veille stratégiques, renforcer le leadership territorial et créer les conditions d'une délégation responsable de certains services. Ces leviers ne doivent pas être envisagés comme des chantiers isolés. Ils forment une même architecture de transformation, dans laquelle la transparence renforce la confiance, la confiance facilite les partenariats, les partenariats ouvrent l'accès aux ressources et les ressources permettent de produire un impact durable et mesurable.

La valeur première de cette tournée réside dans la parole des territoires. Les solutions proposées ne sont pas des modèles imposés de l'extérieur : elles sont issues de l'expérience des acteurs qui accompagnent quotidiennement les communautés. Leur mise en œuvre suppose donc de préserver cette logique de co-construction, en associant les organisations du tiers secteur, les collectivités territoriales, les services déconcentrés, les entreprises, les universités, les médias, les partenaires techniques et financiers, ainsi que les citoyennes et citoyens concernés. Cette participation doit se prolonger de la définition des priorités jusqu'au suivi, à l'évaluation et à la capitalisation des résultats.

Dans cette perspective, les Régionales de l'Innovation Sociale constituent le prolongement territorial naturel de WeXchange. Le Forum offre un espace national de mise en débat, de connexion et de visibilité ; les Régionales permettent d'éprouver les recommandations au contact des réalités locales, de faire remonter les besoins et de transformer les orientations générales en pistes opérationnelles. Ensemble, ces deux dimensions installent une boucle d'apprentissage

continue : écouter les territoires, mettre en commun les enseignements, expérimenter des réponses, mesurer les effets et réinjecter les apprentissages dans le dialogue national.

La suite appelle désormais un passage structuré de la recommandation à l'action. Il convient de prioriser un nombre limité de chantiers démonstrateurs dans chaque région, de désigner les parties prenantes responsables, de définir des calendriers réalistes et de suivre des indicateurs partagés : qualité de la gouvernance, diversification des financements, emplois créés ou consolidés, participation des jeunes et des femmes, couverture des zones rurales, qualité des partenariats et effets produits pour les communautés. Cette culture de la preuve permettra de renforcer la crédibilité du secteur, de sécuriser les partenariats et de faciliter la réplication des solutions ayant démontré leur pertinence.

En définitive, l'avenir du tiers secteur dépendra moins de la multiplication d'initiatives isolées que de la capacité collective à créer des liens durables entre visions nationales, intelligences territoriales et communautés engagées. Les Régionales de l'Innovation Sociale ont montré que ces énergies existent déjà. Il appartient désormais à l'ensemble des partenaires de les relier, de les outiller et de leur offrir des cadres de coopération pérennes. C'est à cette condition que le tiers secteur pourra pleinement devenir un moteur de progrès social, de résilience territoriale et de développement inclusif au Maroc.

À propos du Projet Les Régionales de l'innovation Social (RIS):

Le projet les Régionales d'Innovation Sociale a été lancé en 2020 par la fondation Abdelkader Bensalah dans cinq régions du Maroc : Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, L'Oriental, Marrakech-Safi, Drâa-Tafilalet, et Laâyoune-Sakia El Hamra, il constitue un espace d'influence permettant aux acteurs régionaux de l'innovation sociale de faire entendre leur voix et de présenter leurs initiatives en fonction des priorités de leurs régions. L'objectif est de favoriser une réflexion collaborative et de construire ensemble un impact social durable à l'échelle régionale.

Les RIS vise à renforcer les échanges, la mise en réseau et l'exposition des acteurs régionaux sur les enjeux du développement social selon leurs priorités locales. Ce cadre contribue à créer un environnement propice à l'accélération de l'innovation sociale dans les territoires concernés. RIS s'inscrit dans une démarche participative et inclusive, où chaque territoire devient un acteur clé du changement social, ancré dans sa réalité locale mais connecté à une dynamique nationale et régionale innovatrice.

Introduction :

Le rôle du tiers secteur dans les transformations sociales constitue un enjeu majeur pour le développement inclusif et durable au Maroc. Ce secteur, composé d'associations, coopératives, mutuelles et mouvements sociaux, est aujourd'hui reconnu comme un pilier essentiel capable de porter des initiatives porteuses de progrès social. Cependant, malgré son importance croissante, le tiers secteur fait face à de nombreux défis structurels, tels qu'un financement instable, un manque de coordination entre les acteurs, des capacités limitées en gestion et une visibilité insuffisante des projets à fort impact.

Ces enjeux ont été au cœur des discussions du Forum WeXchange 2024, organisé par la Fondation Abdelkader Bensalah annuellement à Casablanca, qui a rassemblé plus de 300 acteurs issus de différentes régions et secteurs. Sous la thématique « Le Tiers Secteur, au cœur des transformations porteuses de progrès social », ce forum a permis de dresser un état des lieux national, d'échanger sur les bonnes pratiques internationales, et d'identifier des pistes pour renforcer ce secteur au sein du nouveau modèle de développement marocain. Les 10 recommandations issues de ces échanges ont mis en lumière la nécessité d'une structuration accrue, d'une professionnalisation des pratiques et d'une gouvernance territoriale plus efficace.

Pour prolonger cette dynamique nationale et approfondir la réflexion, la Fondation Abdelkader Bensalah a relancé son projet les Régionales de l'Innovation Sociale dans sa 4ème édition en mai 2025 dans une démarche qui vise à adapter les recommandations du forum aux réalités spécifiques des différentes régions du Royaume, en tenant compte de leurs particularités socio-économiques et territoriales. À travers une série de rencontres dans cinq régions (Tanger-Tétouan-Al Hoceima, Marrakech-Safi, Oriental, Laâyoune-Sakia El Hamra et Drâa-Tafilalet) plus de 300 acteurs issus des secteurs public, privé et tiers, ainsi que des représentants de la coopération internationale, des universitaires, des journalistes, des experts indépendants et d'autres acteurs clés du développement socialont pu partager leurs expériences, évaluer les obstacles locaux, et formuler des propositions concrètes pour soutenir le développement de leur territoire.

Ces échanges ont permis d'établir un diagnostic précis sur les forces, mais aussi les fragilités du tiers secteur au niveau régional, notamment en matière de gouvernance, financement, coordination et cadre juridique. Ils ont également contribué à stimuler le dialogue entre la société civile, les institutions publiques et les porteurs de projets, dans le but de créer un écosystème favorable à l'innovation sociale et à l'impact durable.

Le présent rapport restitue ces enseignements issus des rencontres régionales et propose une synthèse des priorités identifiées par les acteurs locaux. Il s'inscrit dans une volonté de renforcer l'ancrage territorial du tiers secteur et de nourrir le débat public afin d'orienter les futures politiques publiques. En favorisant la co-construction et la concertation régionale, cette démarche ambitionne d'accompagner la transformation du tiers secteur en un levier stratégique du progrès social, adapté aux spécificités et aux besoins des territoires.

Dans le prolongement des échanges menés lors des Régionales de l'Innovation, l'ensemble des acteurs territoriaux ont convergé vers un constat unanime : face aux mutations sociales, économiques et environnementales, le recours à des approches innovantes n'est plus une option, mais une nécessité pour activer pleinement le potentiel du tiers secteur. Les enseignements issus des différentes régions soulignent l'urgence de repenser les modes d'action, de gouvernance et de financement pour faire émerger un secteur plus agile, structuré et influent.

C'est dans cette perspective que les recommandations formulées visent à renforcer l'efficacité opérationnelle des structures du tiers secteur, à professionnaliser leurs pratiques, et à consolider leur position comme partenaire stratégique du développement inclusif et durable à l'échelle locale, régionale et nationale.

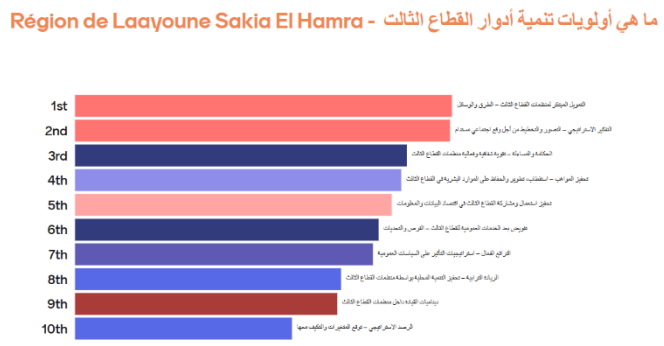
- Fondation Abdelkader Bensalah

Les Dynamiques Régionales : Enjeux, et Diagnostic Territorial

Pour mieux comprendre les leviers territoriaux sur lesquels le tiers secteur peut s'appuyer afin de répondre aux besoins locaux, contribuer à la création d'emplois décents, et renforcer les logiques de développement inclusif, résilient et durable, ce bref aperçu sur les régions ciblées par la tournée régionale s'arrête sur quelques spécificités socioéconomiques de ces régions.

1- Région Laâyoune–Sakia El Hamra : Un terreau stratégique pour l'essor du tiers secteur et de l'innovation solidaire

Selon le HCP, la population de Laâyoune–Sakia el Hamra était de 451 028 habitants en 2024, dont 416 636 en zone urbaine et 34 392 en zone rurale[1]. Cette région émerge comme un pôle économique prometteur, grâce notamment au lancement de projets ambitieux, notamment dans l'énergie éolienne. L'économie locale est également soutenue par l'élevage (notamment des chameaux), le commerce du thé, la pêche et le tourisme. Une dynamique soutenue par les autorités a permis d'engendrer des progrès significatifs en termes de développement socio-économique.



Cette région se singularise par un modèle de développement basé sur la pêche, l'agriculture (élevage camelin) et les énergies renouvelables. Elle réalise des projets structurants dans le cadre du nouveau modèle de développement du Sud (bateaux de pêche, infrastructures techniques).

❖ Enjeux et perspectives pour le tiers secteur

Le tiers secteur joue un rôle clé face aux besoins de développement local dans la région. Le secteur associatif est en cours de structuration, toutefois, ces associations peinent à stabiliser leurs actions faute de financement durable et d'outils de suivi-évaluation, mais aussi par manque de structuration

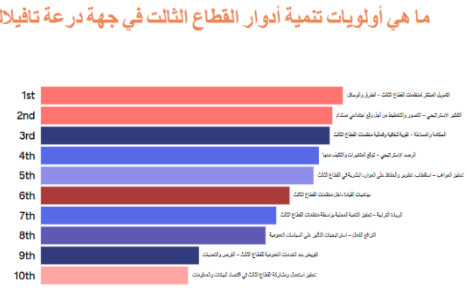
[1] **Toutes les statistiques présentées dans ce rapport en lien avec l'habitat des régions sont issues des résultats du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) 2024, publiés par le Haut-Commissariat au Plan (HCP).**

juridique, ressources humaines limitées, et faible accès aux financements durables et aux formations professionnelles. L'innovation sociale portée par les coopératives laitières, par exemple, montre un potentiel, mais reste peu dotée en moyens et en visibilité.

En somme, la région de Laâyoune bénéficie d'un tissu associatif en croissance, porteur d'initiatives structurantes. Pour renforcer son impact, il est crucial de mobiliser davantage de ressources et d'institutions de support (CCIS, délégation régionale), améliorer les capacités des acteurs et valoriser les formes coopératives locales, afin de pérenniser un tiers secteur inclusif, innovant et stratégiquement ancré.

2- Drâa–Tafilalet : Le Tiers Secteur comme levier de résilience territoriale

Selon les résultats du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) 2024 publiés par le Haut-Commissariat au Plan (HCP), la région de Drâa–Tafilalet compte une population totale de 1655623 habitants, répartis entre le milieu urbain et rural. Le taux d'urbanisation dans cette région est de 36,7 %, ce qui est inférieur à la moyenne nationale de 62,8 % .



La région du Drâa–Tafilalet possède un potentiel agricole considérable, notamment autour de la vallée du Drâa. La région est marquée par une ruralité étendue, des contraintes climatiques sévères et une forte dispersion géographique, elle présente un potentiel important mais encore sous-exploité en matière d'économie sociale et solidaire (ESS). Le tiers secteur y joue un rôle crucial, notamment à travers un réseau d'associations et de coopératives actives dans les domaines de l'agriculture solidaire (dattes, safran, huile d'olive), de l'artisanat, de l'éducation informelle et de l'inclusion des femmes rurales.

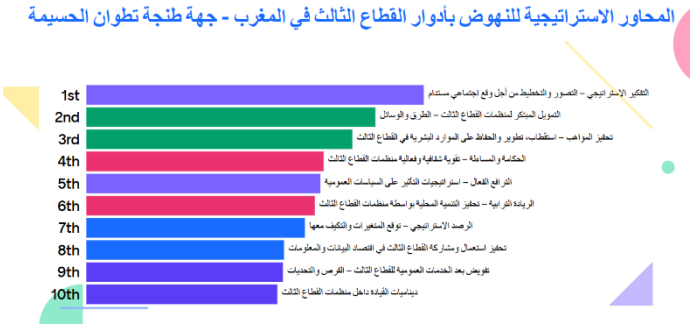
Région à dominance oasienne (88%), Drâa–Tafilalet repose sur l'agriculture (olivier, datte), le tourisme, les mines et l'énergie, bien que son économie reste modeste (7,7 % du PIB national). Le taux de chômage y atteint les 39,4 %, il est considéré comme l'un des plus élevés du pays. Récemment, la région a enregistré une dynamique socio-économique favorable grâce à la diversification des activités et à plusieurs projets structurants, mais aussi des initiatives en faveur de l'autonomisation économique des femmes et de la création de coopératives sont en cours. Des investissements en aménagement forestier renforcent également le développement local.

❖ **Enjeux et perspectives pour le tiers secteur**

Malgré la dynamique associative, les organisations de la société civile (OSC) restent confrontées à de nombreux défis structurels : accès limité au financement, faible capacité organisationnelle, manque de structuration territoriale, et absence d'un système de veille ou de données partagées. Néanmoins, des programmes d'autonomisation (ex. INDH, initiatives de formation, soutien aux coopératives féminines) commencent à jeter les bases d'une gouvernance plus collaborative et territorialisée. Les associations œuvrant dans l'agriculture durable, la formation professionnelle ou l'autonomisation féminine sont présentes, mais fragiles, faute de structuration et de ressources. La diversité des sources de financement innovant commence à émerger, mais requiert des systèmes de gouvernance adaptés et un suivi territorial renforcé. Pour que le tiers secteur devienne un véritable levier de transformation régionale, il est essentiel de renforcer les capacités locales, de favoriser la coopération intercommunale, et d'ancrer l'action associative dans une réflexion stratégique partagée.

3- Région Tanger–Tétouan–Al Hoceima : Un Écosystème en Mutation au Service de l'Innovation Sociale

Selon le Haut-Commissariat au Plan (HCP) la population de Tanger–Tétouan–Al Hoceima est estimée à 4 030 222 habitants, avec un PIB régional de 139 014 millions de dirhams en 2022, et un taux de chômage de 10,2 % en 2024. Les principaux indicateurs démographiques, sociaux et économiques ont été passés en revue, couvrant notamment l'évolution de la population sur la dernière décennie, la structure par âge, les taux d'emploi et de chômage, ainsi que les conditions de logement et l'accès aux services essentiels (eau, électricité, assainissement, éducation, santé). Le diagnostic met en lumière les défis de développement, ainsi que les inégalités territoriales entre collectivités, offrant ainsi aux autorités locales et acteurs publics des données fiables pour élaborer des programmes territoriaux adaptés. Récemment, les autorités locales ont insisté sur l'importance de ces données pour éclairer les décisions et orienter les politiques publiques afin de répondre aux besoins de la population et améliorer les indicateurs de développement humain.



Tanger–Tétouan–Al Hoceima est un important pôle industriel et logistique, avec le port Tanger Med, zones franches, et des activités

diversifiées (automobile, aéronautique…). Le PIB régional représentait 10,4 % du total national en 2022, dominé par le secteur secondaire (33,5 %) et tertiaire (47,4 %).

❖ **Enjeux et perspectives pour le tiers secteur**

Le tiers secteur joue un rôle croissant dans la cohésion sociale dans la région de Tanger-Tétouan-AL Hoceima, en comblant les écarts entre zones urbaines et rurales et en soutenant les populations vulnérables, en particulier dans les provinces montagneuses d'Al Hoceima et Chefchaouen. Toutefois, les acteurs locaux font face à des défis persistants : manque de structuration, accès limité au financement, faible digitalisation et nécessité d'un accompagnement plus ciblé.

L'essor du leadership territorial et les initiatives régionales de veille stratégique offrent aujourd'hui des opportunités concrètes pour renforcer la professionnalisation du tiers secteur et favoriser des partenariats durables avec les collectivités locales et le secteur privé. Les nombreuses associations actives dans la logistique sociale ou l'insertion professionnelle bénéficient du dynamisme économique, mais sont soumises à la compétition pour l'accès aux financements publics et partenariats privés. De même que la diversité économique ouvre des opportunités de coopérations public–privé, mais nécessite un renforcement des capacités de gouvernance associative pour assurer efficacité et transparence.

4- Région Marrakech–Safi : Vers une Consolidation du Tiers Secteur au Cœur d'un Pôle Touristique et Agricole

D'après les données du Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2024 du Haut-Commissariat au Plan (HCP), La région Marrakech–Safi compte 4892393 habitants, dont 13893 étrangers. Elle représente la 4ème région la plus peuplée du Maroc, après Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kenitra et Tanger-Tétouan-Al Hoceima

Quatrième région contributrice au PIB national, Marrakech–Safi est un pôle touristique et agricole majeur (nombreux projets, soutien à l'artisanat). Marrakech–Safi se distingue comme un pôle majeur du tourisme et de l'agriculture au Maroc, affichant une économie diversifiée classée quatrième en termes de richesse nationale. En 2020, la commission d'investissement a étudié plus de 250 projets, soit une augmentation de près de 400 % par rapport à 2019. La région accorde également une attention particulière au soutien de l'artisanat et à l'amélioration des conditions socio-économiques des professionnels concernés. Le tourisme culturel contribue à une dynamique

identitaire, tandis que des politiques publiques ciblent les zones les plus vulnérables en facilitant l'accès aux programmes de soutien et en mobilisant les services déconcentrés.

- **Enjeux et perspectives pour le tiers secteur :**

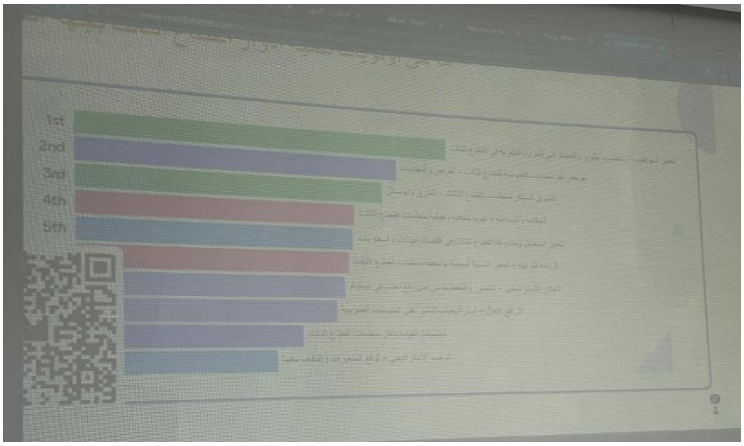
La région de Marrakech–Safi, reste forte de ses atouts économiques dans le tourisme, l'artisanat et l'agriculture, elle figure parmi les pôles les plus dynamiques du Maroc, cependant, cette vitalité économique coexiste avec de fortes disparités territoriales entre la ville de Marrakech et les zones rurales environnantes.

Le tiers secteur y joue un rôle crucial pour atténuer ces inégalités, à travers des actions de solidarité sociale, de formation, d'appui à l'entrepreneuriat local et de promotion de l'artisanat solidaire. La région bénéficie également d'un tissu associatif relativement actif, souvent soutenu par des partenariats publics-privés et une ouverture à l'international (tourisme solidaire, ONG partenaires). Néanmoins, les défis sont nombreux : Les associations locales restent souvent informelles, sans structuration juridique ni accès à des financements non traditionnels. De même, l'intégration dans les circuits de financement public et le plaidoyer pour la reconnaissance sont encore insuffisants.

Le secteur souffre également d'une insuffisance de coordination régionale, d'une faiblesse de l'évaluation d'impact, d'une dépendance au financement public ou international, et un besoin accru de structuration professionnelle pour renforcer la durabilité des actions. Dans un contexte de relance post-Covid, le renforcement du leadership territorial et de la gouvernance participative est désormais essentiel pour permettre au tiers secteur de jouer pleinement son rôle dans la réduction des inégalités et la co-construction du développement local.

5- Région de l'Oriental : Entre Défis Structurels et Réinvention du Tiers Secteur

Selon le Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2024 (RGPH), publiées par le Haut-Commissariat au Plan (HCP), la population légale de la région de l'Oriental s'élève à 2294665 habitants au 1er septembre 2024, dont 3625 étrangers, cela représente 6,23% de la population nationale. Sur un total de 36,83 millions d'habitants au Maroc, la région de l'Oriental constitue ainsi un acteur démographique majeur dans la dynamique territoriale du pays.



La région de L'Oriental est identifiée comme l'un des principaux pôles de croissance économique du Maroc, bénéficiant d'une infrastructure de qualité et d'une diversification des secteurs productifs. Néanmoins, la région affiche un taux de chômage élevé, à 20,1 % au premier trimestre 2022, la plaçant parmi les zones les plus touchées à l'échelle nationale. Les autorités travaillent à l'attraction d'investissements via des incitations, la modernisation des réseaux routiers, le renforcement des infrastructures sanitaires, ainsi que par la mise en œuvre de projets royaux soutenant l'entrepreneuriat des jeunes et des PME.

- **Enjeux et perspectives pour le tiers secteur**

La région de l'Oriental, bien que disposant d'un fort potentiel économique et géographique, notamment grâce à sa position frontalière et ses infrastructures portuaires (comme Nador West Med), elle demeure marquée par une fragilité sociale persistante. Le tiers secteur y joue un rôle crucial dans la lutte contre l'exclusion et le chômage, notamment à travers des initiatives en faveur des jeunes, des femmes et des zones rurales enclavées. Cependant, ce secteur est confronté à plusieurs obstacles, dont, la faible structuration des associations locales, souvent à caractère familial ou communautaire. Le secteur est aussi marqué par un manque de formation des acteurs sur les enjeux de gouvernance, de plaidoyer et de montage de projets, mais aussi des difficultés d'accès au financement, avec un fort déséquilibre entre les grandes ONG urbaines et les petites structures locales, et une insuffisance des mécanismes de concertation entre société civile et autorités locales.

Malgré cela, des dynamiques émergentes se dessinent autour de l'économie sociale et solidaire (coopératives agricoles, artisanat, circuits courts), notamment via des projets de développement soutenus par la coopération internationale.

I- Les Régionales de l'Innovation : Enseignements, priorités et leviers d'action

Les échanges qui ont eu lieu lors des régionales de l'innovation social ont permis de faire émerger une série de priorités stratégiques, hiérarchisées dans ce rapport en fonction de leur récurrence dans les votes exprimés par les acteurs régionaux.

Dans chaque région, les 10 priorités identifiées lors du forum ont été présentées aux participant·e·s. Grâce à un vote en direct, ces derniers ont sélectionné, parmi les dix priorités présentées, les quatre qu'ils considéraient comme les plus urgentes et importantes à aborder, en lien avec les spécificités et besoins de leur territoire. En groupe, ils ont ensuite analysé ces priorités et les ont enrichies par des propositions concrètes, issues de l'intelligence collective et de la diversité des perspectives sectorielles. Cette démarche participative, impliquant l'ensemble des personnes présentes, a permis d'établir une analyse collective autour des axes suivants :

- L'état actuel du tiers secteur à l'échelle régionale ;
- L'analyse des défis et des contraintes sociales propres à chaque territoire, selon les perceptions des différents acteurs de l'écosystème ;
- Le renforcement de la coopération entre les parties prenantes ainsi que la mobilisation des ressources régionales pour consolider le rôle du tiers secteur.

Les échanges menés lors des Forums Régionaux de l'Innovation Sociale ont ainsi permis de faire émerger une série de priorités stratégiques. Ces priorités sont hiérarchisées dans ce rapport selon leur fréquence dans les votes exprimés par les acteurs régionaux.

1- Le financement innovant (5 régions),
2- La gouvernance et redevabilité (5 régions),
3- L'attraction des talents (4 régions),
4- La réflexion stratégique (3 régions, Ouarzazate, Tanger, Laâyoune),
5- Le leadership territorial (1 région, Safi),
6- La veille stratégique (1 région, Ouarzazate),
7- La délégation de certaines missions du service public (1 région, Oujda).

Levier N 1 : Le Financement Innovant des organisations du tiers secteur – Approches et Moyens

Le financement innovant peut se définir comme « un ensemble de modèles et de mécanismes de financement qui mobilisent les capacités humaines et les financements (sous forme de subventions) afin de stimuler les capacités, les partenariats et les financements (en capital) provenant des secteurs humanitaire, local, du développement et privé. Le financement humanitaire innovant vise essentiellement à élargir la base de ressources dans les contextes fragiles, à améliorer l'efficacité, et à avoir un impact plus durable sur les populations en situation de vulnérabilité – en réduisant les besoins et en offrant des stratégies de sortie progressive des crises humanitaires. »

Le financement innovant repose sur de nouvelles méthodes combinant acteurs, outils et approches pour atteindre une plus grande efficacité, efficience, durabilité et impact auprès des communautés. Le capital peut provenir d'acteurs humanitaires (gouvernements donateurs, agences onusiennes, ONG, fondations, société civile), d'acteurs du développement (institutions de financement du développement, organisations multilatérales, agences nationales et gouvernements locaux), ou encore d'acteurs du secteur privé (investisseurs, entreprises, banques, fondations…).

Le financement innovant est perçu, souvent chez les acteurs, comme une forme de financement classique, avec une touche d'innovation dans le respect des règles de gouvernance et d'équité dans l'accès aux opportunités de financement. Ce type de financement comprend :

- Financement des associations et coopératives par les collectivités territoriales : basé sur des programmes spécifiques destinés à la société civile. Il souffre néanmoins d'un manque de transparence dans les critères de sélection, de lenteurs administratives, d'un budget limité, et d'un biais en faveur des zones urbaines au détriment des zones rurales.
- Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) : bien qu'importante pour les projets à caractère social, elle reste peu accessible à cause de procédures complexes et de délais longs.
- Financement bancaire classique : source principale de financement, mais ses conditions strictes (garanties, taux d'intérêt) le rendent peu accessible aux associations, coopératives et jeunes initiatives.

Ces nouveaux mécanismes pour financer les projets en diversifiant les sources de financement et en impliquant plus d'acteurs, peuvent se reposer aussi sur les :

- Partenariats public-privé : pour financer des projets à vocation sociale ou environnementale. Prometteurs, mais nécessitant plus de structuration et de transparence.
- Prestations intégrées entre secteur privé et tiers secteur : une convergence entre logique économique et bénéfice social, encore expérimentale et nécessitant un soutien institutionnel clair.
- Budgets participatifs entre secteur privé et tiers secteur : démarche de démocratisation des dépenses publiques avec implication de la société civile, encore peu concrétisée.
- Marketing territorial : valorisation des spécificités locales pour créer une identité économique et attirer les investissements, mais qui reste sous-exploité.

Néanmoins, ces financements représentent des défis structurels et de gouvernance, tels que :

- Le manque ou l'opacité de l'information sur les mécanismes d'accès aux financements publics.
- La faiblesse de l'accompagnement et du suivi ; favoritisme, clientélisme et influences politiques perturbent l'équité dans l'accès.
- Le manque de coordination et d'unification des efforts, par exemple l'absence d'infrastructures communes pour les spécialistes d'un même domaine.
- Nombre restreint d'institutions privées intéressées par le financement du tiers secteur, surtout dans les régions de Drâa-Tafilalet et de l'Oriental.
- Faible médiatisation de ces initiatives.
- Forte concentration des opportunités dans les zones urbaines et marginalisation du rural.

Les ateliers de discussion autour du financement innovant ont révélé une dépendance quasi exclusive des acteurs du tiers secteur au financement traditionnel, soulignant le besoin d'élargir la compréhension, la formation et les compétences en matière de financement innovant, en plus de renforcer leurs capacités à défendre leurs projets.

De manière générale, ces initiatives demeurent limitées en raison de l'absence d'une architecture territoriale cohérente et intégrée de l'action sociale et de l'économie sociale et solidaire. Ce déficit structurel entrave la production d'un impact social durable ainsi que l'implication effective des acteurs du tiers secteur à toutes les étapes des processus. Cette situation a fragilisé la crédibilité et la transparence des dispositifs publics, entraînant une diminution des démarches de recherche d'information, un désengagement vis-à-vis des appels à financement, et, dans certains cas, le retrait de compétences locales du champ de l'engagement civique ou leur migration vers des centres urbains offrant de meilleures perspectives.

Pour améliorer l'appropriation des financements innovants, et selon la conception des acteurs des régionales il faut :

- Simplifier les procédures légales,
- Inclure les acteurs de terrain dans la mise en œuvre des programmes,
- Prévoir des financements de démarrage pour les structures naissantes,
- Digitaliser les services d'information sur les financements,
- Favoriser le réseautage et les regroupements d'OSC,
- Renforcer les compétences en digitalisation, en marketing et en recherche de financement,
- Promouvoir la démocratie participative à l'échelle territoriale,
- Consolider la confiance mutuelle entre acteurs civils et politiques,
- Offrir un meilleur accès à l'information,
- Établir un accompagnement continu (formation, évaluation) post-financement.

Cet engagement constitue une opportunité stratégique majeure pour la professionnalisation du tiers secteur. En structurant davantage les pratiques organisationnelles et en renforçant les capacités des acteurs locaux, il devient possible de consolider l'impact social des initiatives portées par la société civile. La mise en place de mécanismes de soutien adaptés en termes de formation, de financement et d'accompagnement technique, ce qui peut contribuer à une montée en compétences généralisée, favorisant ainsi une meilleure efficience des projets et une gouvernance plus transparente.

Recommandations :

Les acteurs insistent sur l'importance d'une participation active à chaque phase d'un projet : de la conception à l'évaluation finale. Le succès des initiatives dépend d'une intégration collective des parties prenantes, ils ont formulé les recommandations suivantes :

1. Créer des partenariats public-privé pour former et accompagner les associations/coopératives, dans la structuration de projets et la recherche de financement.
2. Établir un fonds unifié ou une banque dédiée combinant ressources publiques, privées et internationales, avec des critères transparents et priorisation des initiatives émergentes.
3. Favoriser la mutualisation entre acteurs : associations travaillant ensemble sur des projets communs pour renforcer négociation et efficacité.
4. Institutionnaliser le crowdfunding, porté par des organisations structurées capables de fédérer les contributeurs.
5. Développer le marketing territorial : valoriser l'identité locale pour attirer partenaires et financements alignés sur les réalités du territoire.

6. Créer des plateformes numériques de financement (inspirées de KIWI, AKKAN, TANMIA) pour centraliser l'information et faciliter l'accès aux financements.
7. Lancer une plateforme dédiée aux financements internationaux, incluant un soutien technique à la rédaction de projets.
8. Établir des partenariats hors cadre local, ouvrant l'accès à de nouveaux financements alignés sur les objectifs territoriaux.
9. Instaurer un prélèvement fiscal ciblé sur les entreprises exploitant les ressources naturelles, destiné à alimenter le fonds du tiers secteur.
10. Développer un portail régional unifié listant toutes les sources de financement locales, facilitant le repérage et la gestion des appels à projets.

Levier N 2 : Gouvernance et Redevabilité : Renforcer la transparence et l'efficacité des organisations du tiers secteur .

La gouvernance, entendue comme l'art de gérer les affaires publiques, se définit par un ensemble de mécanismes et de pratiques visant à assurer une gestion efficace et transparente en vue d'atteindre les meilleurs résultats dans un domaine donné. Dans le contexte du tiers secteur, la gouvernance se manifeste à travers les dispositifs et pratiques permettant au secteur de contribuer de manière significative à la création d'un impact social durable et d'une valeur économique susceptible de renforcer l'économie nationale.

Elle repose sur des principes fondamentaux, parmi lesquels figurent la transparence, la redevabilité, la participation, l'efficacité, l'équité et la démocratie. À l'échelle régionale, les acteurs s'accordent à reconnaître que la gouvernance et la redevabilité dans le tiers secteur ne constituent pas de simples exigences légales, mais bien des conditions essentielles à la réalisation des objectifs de développement et de cohésion sociale poursuivis par ce secteur. En effet, la mise en œuvre de ces principes permet aux organisations de la société civile de jouer un rôle plus effectif dans la construction de sociétés plus justes et durables. À l'inverse, leur absence ou leur faiblesse entraîne une régression du niveau de développement, même lorsque les ressources humaines et financières sont disponibles.

Les régionales de l'innovation ont débouché sur le fait que la notion de gouvernance territoriale, parfois désignée par les expressions « Leadership territorial » ou « Entrepreneuriat territorial » recouvre un ensemble de dimensions essentielles au développement territorial au Maroc. Elle englobe notamment la participation citoyenne, les systèmes d'information territoriale, les dispositifs

de gouvernance locale ainsi que les mécanismes de gestion décentralisée, y compris le rôle des agences régionales. En tant que levier stratégique, la gouvernance territoriale joue un rôle structurant dans l'orientation, la mobilisation et la coordination des dynamiques locales. Elle favorise l'émergence d'un écosystème collaboratif propice à l'innovation sociale, renforce l'ancrage des initiatives de l'économie sociale et solidaire, et contribue à instaurer un développement durable, inclusif et adapté aux réalités des territoires.

Compte tenu de cette importance, les acteurs régionaux constatent une faiblesse marquée des mécanismes de gouvernance, tant internes qu'externes, au sein des organisations du tiers secteur. Ces lacunes se traduisent par une absence de transparence et de redevabilité dans les processus décisionnels et dans la mise en œuvre des programmes, en l'absence d'indicateurs clairs pour mesurer la performance et l'impact des projets. De nombreuses organisations ne disposent pas d'instances régionales de suivi, d'évaluation et de contrôle des projets, ce qui empêche toute forme de responsabilisation en cas d'échec ou de mauvaise gestion. Cela favorise une dynamique informelle et personnalisée du travail associatif, marquée par la concentration du pouvoir entre les mains d'un cercle restreint et la reproduction des mêmes élites dirigeantes.

Pour leur part, les acteurs de la région de Tanger précisent que la qualité de la gouvernance est souvent liée à l'envergure de l'organisation, à son expérience et à ses partenariats. Les associations bien connectées aux organisations internationales, au secteur public et au secteur privé tendent à adopter une gouvernance plus structurée, fondée sur des règlements internes, des procédures claires et des outils de gestion transparents. En revanche, les petites et moyennes associations, souvent isolées institutionnellement, fonctionnent de manière plus personnalisée. Elles dépendent fortement de leurs dirigeants, ce qui rend leur relation avec les partenaires institutionnels instable et tributaire des changements à la tête de l'organisation.

Par ailleurs, les pratiques de gouvernance sont affaiblies par une culture de gestion peu ancrée chez certains responsables et décideurs. Le manque de culture administrative et l'interférence entre logiques partisanes et logiques civiles peuvent altérer les principes de transparence, d'équité et de redevabilité, renforçant ainsi la précarité du secteur, marginalisant les talents locaux et fragilisant la confiance dans l'action associative.

S'agissant de l'efficacité, les acteurs pointent du doigt la faiblesse du cadre juridique régissant le tiers secteur. Il existe une confusion persistante entre les rôles des associations et des coopératives, et un chevauchement des prérogatives qui engendre un flou dans la répartition des responsabilités.

Cette situation dissuade les acteurs potentiels et crée un terrain propice à l'appropriation opportuniste du secteur par des entités extérieures.

La participation du tiers secteur à la planification du développement demeure également très limitée. Le manque d'organisation interne, la faiblesse des ressources et l'insuffisance des compétences en matière de plaidoyer entravent une implication efficace dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes, compromettant ainsi leur pertinence et leur impact réel sur les besoins des populations. Ce contexte de gouvernance fragile est aggravé par plusieurs contraintes supplémentaires :

- L'absence de systèmes d'archivage et de documentation, empêchant la capitalisation des expériences et des acquis en cas de départ des cadres associatifs.
- Le manque de transparence dans l'accès aux informations relatives aux sources de financement et aux critères de sélection des bénéficiaires.
- Des procédures administratives complexes, opaques et souvent inadaptées aux réalités locales et régionales, favorisant le recours à des pratiques informelles.
- L'absence de visions stratégiques à long terme dans les plans d'action des associations, au profit d'une logique de financement plutôt que de diagnostic des problèmes et de formulation d'objectifs.
- Un déficit de formation des ressources humaines, tant au niveau théorique que pratique, dans des domaines clés tels que la gouvernance technologique, administrative, économique, sociale et communicationnelle.
- L'inexistence d'un cadre institutionnel fort qui reconnaisse la valeur ajoutée du tiers secteur et soutienne son rôle dans la réalisation des objectifs de développement, à travers une volonté politique affirmée.
- L'inadéquation du cadre juridique face aux mutations du secteur, notamment en ce qui concerne la diversité de ses champs d'intervention et la pluralité de ses acteurs.

Recommandations :

Pour professionnaliser le tiers secteur, la gouvernance est au cœur du changement. Les recommandations des acteurs portent sur la législation, la transparence, et la responsabilisation :

1. Réviser les cadres légaux des associations et coopératives pour clarifier les rôles, distinguer entre volontaire et professionnel, et garantir leur autonomie.
2. Systématiser l'usage d'outils numériques pour un Reporting transparent, incluant suivi financier et indicateurs de performance.
3. Intégrer le tiers secteur au cœur des processus décisionnels via des plateformes de dialogue public-civil-privé, participatives et structurées.

4. Établir des mécanismes de gouvernance interne renforcés, fondés sur des chartes, codes éthiques et fonctionnement démocratique.
5. Clarifier les règles de gestion financière, accessibles et compréhensibles par tous les acteurs.
6. Créer des centres d'appui locaux pour accompagner les petites structures dans l'administration et le développement des compétences RH.
7. Conditionner les financements à des critères de transparence et de reddition de comptes, surveillés par des organes régionaux.
8. Adapter les initiatives aux réalités sociales et de genre, notamment dans les zones rurales.
9. Planifier stratégiquement, à court, moyen et long terme, en associant tous les acteurs de terrain.
10. Former continuellement les responsables associatifs aux outils digitaux, financiers, juridiques et communicationnels.
11. Instaurer un prix régional de la bonne gouvernance, pour promouvoir les structures exemplaires.
12. Fonder des fédérations régionales pour mutualiser l'expérience, peser collectivement et structurer le secteur.

Levier N 3 : Attraction des Talents : Développement et fidélisation des ressources humaines dans le tiers secteur

Lors des travaux du forum WeXchange, les acteurs du tiers secteur ont souligné que l'efficacité du nouveau modèle de développement repose sur l'intégration active des ressources humaines relevant de la société civile dans la prise de décision, afin de libérer leur potentiel et de contribuer à l'essor des compétences et capacités des générations futures, formant ainsi un tiers secteur autonome.

Au niveau régional, la notion d'attraction et de mobilisation des talents a été abordée comme étant une nécessité dans quatre régions : Marrakech–Safi, Laâyoune–Sakia el Hamra, Tanger–Tétouan–Al Hoceima et l'Oriental. Les diagnostics établis par les acteurs locaux dans ces régions ont révélé un ensemble de dysfonctionnements structurels qui creusent le fossé entre les ambitions affichées en matière de développement des compétences humaines et la réalité. En dépit de la reconnaissance du rôle stratégique des jeunes dans les dynamiques de transformation territoriale, les politiques d'insertion demeurent insuffisamment structurées vers ce sens. Les initiatives existantes sont souvent ponctuelles, fragmentées et déconnectées des spécificités locales, ce qui limite leur portée et leur efficacité.

L'absence de dispositifs institutionnels clairs, pérennes et territorialisés d'accompagnement des jeunes constitue un frein majeur. Ce déficit concerne tant l'encadrement que la détection précoce des talents et leur orientation. À cela s'ajoute une faiblesse persistante des mécanismes de

communication et de sensibilisation, qui prive les jeunes d'un accès fluide à l'information sur les opportunités existantes, accentuant leur désengagement et renforçant la culture de la désillusion.

Le système éducatif, pour sa part, peine à assumer pleinement son rôle dans la valorisation des aptitudes individuelles, en raison de sa faible articulation avec le tissu socio-économique local et de l'insuffisance de ses approches pédagogiques en matière d'identification, de stimulation et de suivi des talents. Cette situation est aggravée par une distribution territoriale inégalitaire des ressources et des opportunités, qui défavorise particulièrement les zones rurales et périurbaines.

Enfin, dans un contexte marqué par une perte de confiance envers les institutions publiques et une montée du désenchantement socio-politique, ces défaillances contribuent à renforcer l'exode des compétences vers des territoires perçus comme plus prometteurs, au niveau national ou international, fragilisant davantage les capacités locales de renouvellement et de résilience.

Les données recueillies mettent en lumière plusieurs problèmes structurels qui freinent la mobilisation et la valorisation des jeunes compétences :

- Défaillance des canaux de communication : un réel fossé existe entre les institutions publiques et les jeunes, accentué par l'absence de mécanismes d'identification et de ciblage basés sur les données massives. Cela limite le repérage des compétences potentielles et encourage la reproduction au détriment de l'innovation.
- Manque de confiance envers certaines institutions : de nombreux jeunes sont déçus, suite à des expériences d'exclusion, de promesses non tenues ou de processus de sélection opaques. Cette méfiance représente un obstacle majeur pour tout programme misant sur le capital humain.
- Limites du système éducatif : celui-ci peine à identifier et soutenir les talents dès les premiers niveaux, présente une offre de formation professionnelle peu connectée aux réalités entrepreneuriales, et est insuffisamment ouvert aux innovations technologiques, notamment l'intelligence artificielle.
- Faible inclusion des femmes rurales : leur participation à l'économie collaborative est restreinte par des procédures complexes, un manque de structures d'accompagnement et de visibilité de leurs produits sur les marchés.
- Pénurie d'information et absence d'orientation : bien que des programmes existent, ils peinent à émerger faute de plateformes accessibles et d'efforts de sensibilisation efficaces. Le résultat est un taux élevé « d'analphabétisme informationnel », en particulier dans les zones rurales.
- Carence de formateurs qualifiés : les initiatives de formation sont limitées par un nombre insuffisant de formateurs disposant de compétences adaptées aux besoins locaux et aux transformations économiques.

- Faible fidélisation des bénévoles : en l'absence de reconnaissance, de suivi régulier et d'organisation structurelle, le bénévolat reste instable et peine à assurer la continuité des projets.
- Iniquité territoriale dans l'accès aux ressources : de nombreuses zones rurales et isolées sont exclues des programmes de développement, creusant l'écart avec les zones urbaines.
- Soutien financier insuffisant et peu adapté : les aides existantes n'encouragent ni la pérennité ni l'innovation, et les dispositifs peinent à générer des emplois décents pour les jeunes diplômés.
- Fuite des compétences : face à ces obstacles cumulatifs, de nombreux talents, dans l'attente de meilleures opportunités, quittent leur région ou le pays.
- Confusion entre action civique et engagement politique : la lutte contre les pratiques clientélistes et excluantes est cruciale pour restaurer une confiance institutionnelle propice à une action civique saine.

Les Principaux défis identifiés au niveau régional :

- Co-construction des politiques publiques jeunesses : il est urgent de repenser les politiques en faveur des jeunes en misant sur la formation continue, des financements adaptés, une équité territoriale et une approche participative.

- Articulation entre l'éducation, la culture et la formation professionnelle : développer des programmes pour repérer et orienter les talents dans des domaines variés (technologie, sport, art, innovation).
- Création d'espaces d'innovation publique-territoriale : établir des hubs régionaux, en présentiel et en ligne, garantissant la gratuité d'accès, la propriété intellectuelle, et une communication fluide.
- Renforcement des compétences du tiers secteur : former les acteurs associatifs et les services déconcentrés en administration, économie, technologie et développement psychosocial.
- Élaboration d'indicateurs rigoureux : définir des métriques précises pour équilibrer les chances, mesurer l'impact, et anticiper les besoins socio-économiques.
- Adoption d'un modèle inspirant et inclusif : Valoriser les initiatives locales réussies en tant que leviers d'inspiration, encourager l'engagement des jeunes, et les associer activement aux processus de co-construction des politiques publiques, afin de renforcer leur participation citoyenne et leur ancrage territorial.

Recommandations :

Les propositions liées à l'attractivité des talents visent à faire émerger une nouvelle génération d'acteurs hautement qualifiés, capables de gérer et de faire évoluer les organisations du tiers secteur. Ces recommandations insistent sur le développement des compétences dès le plus jeune âge, l'orientation vers les besoins locaux, et la création d'espaces d'innovation :

1. Organiser des ateliers réguliers pour les jeunes et étudiants, axés sur le développement personnel, professionnel et l'identification des talents (artistiques, techniques, sportifs…).
2. Créer des espaces d'intelligence collective, des laboratoires d'idées ouverts aux jeunes, aux acteurs publics, privés et civils pour développer des solutions innovantes.
3. Renforcer les échanges entre établissements éducatifs et organisations de la société civile afin d'encourager la co-construction et l'ouverture sur des expériences réussies.
4. Mettre en place des observatoires locaux de la jeunesse pour collecter et analyser les données et orienter les politiques publiques adaptées.
5. Assurer un accompagnement durable des jeunes talents via des parcours clairs de soutien technique, psychologique, social et financier.
6. Proposer des formations spécialisées dès les premiers niveaux scolaires, alignées sur les besoins du tiers secteur et ouvertes à l'entrepreneuriat social.
7. Adopter une politique proactive d'identification des talents et de formation de futurs leaders territoriaux.
8. Créer une plateforme RH dédiée aux bénévoles pour la gestion des ressources humaines du tiers secteur.
9. Offrir des incitations financières stables aux talents travaillant dans le secteur, en partenariat avec les collectivités, inspiré du programme "AWRASH".

Levier N 4 : La Réflexion Stratégique : Vision et planification pour une réalité sociale durable

La réflexion stratégique, entendue comme un processus prospectif orienté vers la planification d'un avenir social durable, a été identifiée comme étant prioritaire dans trois régions clés : Drâa-Tafilalet, Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Laâyoune-Sakia El Hamra. La réflexion stratégique est perçue comme un levier d'influence, un outil de plaidoyer régional et un moyen de formuler des propositions territorialisées, dans une logique de justice spatiale. Cette dimension constitue l'un des fondements de la gouvernance territoriale contemporaine, dans la mesure où elle vise à articuler de manière cohérente les enjeux du développement local avec les capacités d'action du tiers secteur. Elle repose sur plusieurs principes structurants, notamment l'implication active des citoyens dans les processus décisionnels, la hiérarchisation rigoureuse des besoins et des ressources disponibles, l'évaluation systématique de l'impact des interventions, ainsi que l'intégration des outils technologiques pour renforcer la réactivité, la transparence et l'efficacité des actions engagées. En ce sens, la réflexion stratégique ne se limite pas à un exercice conceptuel, mais s'impose comme un levier opérationnel pour structurer des politiques inclusives, adaptées aux dynamiques territoriales et aux aspirations des populations locales.

À l'échelle régionale, plusieurs défis ont été mis en évidence, notamment :

- Une insuffisance des compétences et ressources des OSC,
- Un manque de coordination entre secteur public qui entrave la consolidation d'une culture régionale de réflexion stratégique, indispensable pour accompagner les transitions socio-économiques et renforcer la gouvernance territoriale.
- Une faible reconnaissance institutionnelle des OSC, ce qui limite leur capacité à accéder aux ressources, à participer pleinement aux processus décisionnels et à jouer un rôle actif dans le développement régional.
- La carence des outils de suivi et d'évaluation, absence de spécialisation, et dispersions sectorielles, ce qui fragilise la cohérence et l'efficacité des actions menées sur le terrain.
- Une décroissance progressive des compétences numériques au service du développement, ce qui restreint la capacité des acteurs locaux à intégrer les technologies innovantes, réduisant ainsi leur compétitivité et leur aptitude à répondre aux enjeux contemporains.

Les acteurs régionaux reconnaissent l'importance de la réflexion stratégique pour orienter leurs organisations vers des résultats efficaces, et identifient les éléments suivants comme prioritaires :

- Définir le tiers secteur comme véritable partenaire du développement régional, via une impulsion politique, qui se traduit concrètement par l'adoption d'une approche participative dans la planification régionale, ainsi que par l'engagement du secteur privé dans le soutien au tiers secteur, notamment les entreprises dont les investissements tirent profit des ressources naturelles régionales.
- Digitaliser les services civils à l'échelle locale et nationale,
- Créer des observatoires ou incubateurs territoriaux pour partager les bonnes pratiques et développer les capacités de réflexion stratégique. Ces incubateurs veillent également à doter les acteurs des organisations du tiers secteur des outils de réflexion stratégique dans les domaines technologique, informationnel et administratif, en lien avec la gestion de projets, l'analyse des opportunités, des risques et des impacts.

Recommandations :

Les recommandations dans ce volet reconnaissent la pensée stratégique comme boussole essentielle pour orienter l'action du tiers secteur vers un impact durable. Il s'agit de planifier, de spécialiser, et de structurer :

1. Promouvoir une approche participative et inclusive, intégrant les citoyens dans la planification et la mise en œuvre des projets.
2. Encourager les associations à se spécialiser dans des domaines précis pour éviter la dispersion et améliorer l'efficacité.
3. Créer un observatoire régional des associations et coopératives pour faciliter la coordination et l'échange d'expériences.
4. Former les responsables associatifs à la pensée stratégique et à ses outils pour améliorer l'impact des actions.

5. Instaurer un système national digitalisé de gestion des services et données associatives.
6. Obliger chaque organisation à élaborer un plan stratégique complet.
7. Renforcer la coordination entre les parties prenantes au développement.
8. Lancer une plateforme de co-construction de projets, d'innovation et de coordination territoriale.

Levier N 5 : Veille stratégique : Anticiper les changements et s'y adapter

Définie par les acteurs du WeXchange 2024 comme un processus continu de collecte, d'organisation et d'analyse de données sur l'environnement externe, la veille stratégique s'impose comme un processus structuré, continu et systématique de collecte, d'organisation, de traitement et d'analyse de données relatives à l'environnement externe des organisations. Elle constitue un outil d'aide à la décision permettant d'identifier de manière anticipée, les opportunités émergentes ainsi que les menaces potentielles.

Cette démarche vise non seulement à renforcer la capacité des organisations du tiers secteur à s'adapter aux dynamiques contextuelles, mais aussi à orienter l'élaboration de stratégies proactives fondées sur une compréhension fine des évolutions économiques, sociales, technologiques ou institutionnelles. En ce sens, la veille stratégique contribue à l'optimisation des processus décisionnels et à l'amélioration de la performance globale des structures impliquées dans l'innovation sociale et le développement territorial.

Dans la région de Drâa-Tafilalet, la veille stratégique apparaît comme un levier fondamental pour le renforcement des capacités d'action et de résilience des organisations du tiers secteur. Cette importance découle notamment de la grande hétérogénéité des pratiques organisationnelles observées à l'échelle territoriale, souvent caractérisées par un recours à l'improvisation, une faible planification et une prédominance des logiques individualistes au détriment de l'action collective structurée. Dans ce contexte, la veille stratégique permettrait aux acteurs locaux de mieux comprendre les mutations de leur environnement, d'identifier les tendances émergentes et d'anticiper les ruptures susceptibles d'impacter leurs actions.

A cet égard, La crise sanitaire liée au Covid-19 a été un révélateur des faiblesses systémiques de nombreuses structures associatives et coopératives de la région, tout en mettant en lumière l'utilité d'une approche fondée sur la prospective et la réactivité. Faute de dispositifs de veille institutionnalisés, ces organisations ont été prises de court par l'imprévisibilité du contexte, se

révélant incapables de mobiliser en temps utile les ressources appropriées ou d'ajuster promptement leurs modes d'action aux nouvelles contraintes. La veille stratégique s'impose ainsi non seulement comme un outil d'anticipation, mais également comme une composante clé de la gouvernance territoriale, en contribuant à la construction d'écosystèmes associatifs plus agiles, informés et capables d'agir collectivement face aux défis contemporains.

Cependant, plusieurs défis structurels entravent le déploiement effectif de la veille stratégique dans la région, notamment:

- une insuffisance notable de formation dans les domaines technologiques, en particulier en ce qui concerne l'usage de l'intelligence artificielle pour l'accès à l'information et la réponse aux appels d'offres ;
- une méconnaissance des cadres juridiques spécifiques aux contextes territoriaux, limitant la capacité des acteurs à formuler des stratégies conformes aux exigences locales ;
- une faible reconnaissance institutionnelle du rôle du tiers secteur, souvent privée des ressources et de l'accompagnement nécessaires à son autonomisation et à sa professionnalisation.

Pour libérer pleinement les capacités d'innovation et d'adaptation des acteurs régionaux, il est donc impératif de renforcer ces leviers essentiels, afin d'assurer une veille stratégique, opérationnelle, inclusive et durable.

Recommandations :

Les acteurs ont souligné la nécessité d'avoir des outils prospectifs permettant d'anticiper les risques et d'identifier les opportunités :

1. Renforcer les capacités des organisations en matière de veille stratégique à travers des formations continues sur la collecte et l'analyse de données fiables.
2. Mettre en place une plateforme régionale de veille dédiée à l'analyse des risques et opportunités pour le secteur.
3. Développer des outils de gestion des crises et de prévision pour accroître la résilience.

<u>Levier N 7 : Le Leadership Territorial : Stimuler le développement local par les organisations du tiers secteur</u>

Le leadership territorial constitue un levier fondamental pour le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS), en ce qu'il permet d'orienter, de structurer et de fédérer les dynamiques locales autour d'une vision partagée du développement. En agissant à la fois comme catalyseur des énergies collectives, source d'inspiration pour les porteurs de projets et coordinateur des initiatives multisectorielles, ce type de leadership contribue à façonner des territoires plus cohérents, plus solidaires et plus résilients face aux enjeux contemporains, qu'ils soient sociaux, économiques ou environnementaux.

Dans le contexte de l'ESS, le leadership territorial dépasse la simple fonction de représentation : il incarne une capacité à mobiliser les ressources disponibles, humaines, institutionnelles, culturelles et naturelles, en les alignant sur des objectifs de développement durable, inclusif et équitable. Il joue également un rôle stratégique dans l'identification des priorités locales, la co-construction de solutions adaptées, et l'ancrage de la participation citoyenne dans les processus de gouvernance territoriale. Il permet ainsi de lutter contre les inégalités spatiales, de promouvoir la justice territoriale, et d'améliorer la qualité de vie des citoyens, en particulier dans les régions éloignées ou en déficit d'investissements publics.

Enfin, ce leadership s'inscrit dans une logique de transformation systémique : il repose sur des compétences en intelligence territoriale, en animation de réseaux, en planification stratégique et en gouvernance collaborative, et contribue à dynamiser les territoires, à encourager les initiatives locales et à promouvoir un développement durable et inclusif. Il est donc un facteur structurant de l'ESS, tant dans son efficacité opérationnelle que dans sa légitimité politique au sein des territoires.

Selon les définitions recueillies des régionales de l'innovation sociale, le concept de « leadership territorial » (également traduit par « gouvernance territoriale » ou « pilotage territorial ») semble étroitement lié à plusieurs dimensions du développement territorial au Maroc. Cela inclut la participation citoyenne, les systèmes régionaux d'information, les mécanismes de gouvernance locale, et plus particulièrement l'administration territoriale ainsi que les agences régionales. Le leadership territorial agit ainsi comme un levier stratégique, en orientant, inspirant, organisant et soutenant le développement de l'économie sociale et solidaire. Il vise à générer une dynamique collective, à stimuler l'initiative locale et à renforcer un développement durable et inclusif.

L'importance du leadership territorial dans la région Marrakech–Safi, et surtout la province d'Essaouira, qui après avoir été un acteur actif, marque actuellement un recul dans la performance

de la société civile en matière de participation citoyenne. En conséquence, les acteurs estiment que les traits de la gouvernance territoriale dans plusieurs zones, y compris la ville d'Essaouira, sont absents, notamment en raison de la non-inclusion du tiers secteur dans l'élaboration des programmes de développement territorial. Cet état de fait reflète plusieurs emboîtements structurels et cognitifs :

- Absence d'élites locales actives et faible attractivité : Cela a constitué l'une des principales raisons du recul de la gouvernance territoriale d'Essaouira durant les périodes précédentes, puisque l'absence d'élites, ainsi que la faible attractivité de la ville pour les talents, ont conduit à la disparition de nombreuses initiatives de développement qui auraient pu renforcer sa position de leader.
- Faiblesse de la gouvernance en tant que vision stratégique et ensemble de décisions cohérentes : L'absence d'un travail systémique intégré au niveau territorial reposant sur l'innovation locale, l'élaboration de politiques territoriales participatives, et l'activation de mécanismes de communication efficaces entre tous les acteurs : secteur public, société civile, et secteur privé.
- Faible compréhension des lois, des dimensions liées à la gouvernance territoriale : Le cadre légal des associations reste souvent inadéquat, ne reflétant pas une compréhension approfondie du rôle stratégique que ces entités peuvent jouer dans la réalisation du développement territorial, ce qui limite leur efficacité et leur crédibilité.
- Perception du tiers secteur comme un simple domaine de "bénévolat" : Les pratiques démontrent que dans certains milieux institutionnels, le tiers secteur est considéré comme un champ d'activité bénévole, un simple emploi secondaire ou une alternative au travail salarié, ce qui lui fait perdre sa vraie valeur en tant qu'outil de citoyenneté active et de contribution au développement communautaire.

Les défis auxquels est confronté le leadership territorial dans la région Marrakech–Safi se déclinent ainsi :

- L'Intégration du tiers secteur dans les programmes de développement : Travailler à accorder aux acteurs de la société civile la place qu'ils méritent dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques, afin de renforcer leur ancrage et leur impact local, en cohérence avec les aspirations de l'État et de la société.
- La Transition du bénévolat vers la professionnalisation : Créer des espaces partagés pour le tiers secteur combinant formation technologique, accompagnement et suivi continus des acteurs civils afin de leur fournir les connaissances et compétences nécessaires au développement de leurs organisations. Ces espaces devraient aussi conjuguer fonction sociale et économique (tels que les incubateurs, plateformes d'innovation, marchés solidaires) pour activer le rôle des entreprises sociales dans le lancement d'initiatives productives réelles, tout en favorisant une culture d'appartenance territoriale investissable et transformable en modèle de gouvernance territoriale leader en la matière.

Recommandations :

Les recommandations émises lors des régionales de l'innovation sociale 2025 proposent des mécanismes de structuration du leadership territorial à travers l'union des forces locales et la valorisation des identités régionales :

1. Créer des unions locales/régionales d'associations pour coordonner les efforts, porter une voix collective et renforcer le plaidoyer.
2. Définir un socle de valeurs communes autour de la transparence, de la redevabilité et de l'indépendance, avec des formations juridiques, administratives et technologiques.
3. Réformer la législation relative aux associations et coopératives pour soutenir la gouvernance locale.
4. Instituer des espaces de concertation multi-acteurs (conseils de développement local, forums citoyens, etc.).
5. Mettre en place un observatoire régional du tiers secteur pour faciliter la coopération et le transfert d'expertise.
6. Lancer un projet de pôles territoriaux pour renforcer l'identité et l'attractivité des territoires.

1- Délégation des Services Publics : Défis et Perspectives

La délégation des services constitue une solution à un certain nombre de problématiques sociales que l'État ne peut gérer seul. Elle permet de transférer la gestion de certains services sociaux vers le secteur privé ou le secteur public, dans une logique d'efficience sociale, de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité des prestations.

Dans le contexte marocain, le tiers secteur se distingue par des expériences significatives en matière de délégation de services publics, notamment dans les domaines de l'éducation et de le préscolaire. Les initiatives menées par la Fondation Zakoura et la Fondation Marocaine pour la Promotion de l'Enseignement Préscolaire constituent des références incontournables. Ces organisations illustrent la capacité d'associations disposant d'une expertise avérée et de ressources appropriées à assurer une offre de services éducatifs de qualité, tout en contribuant efficacement à la mise en œuvre des politiques publiques.

Dans le cadre du Forum WeXchange, les acteurs ont recommandé d'élargir le champ de la délégation des services publics à d'autres domaines, comme la prise en charge des personnes âgées ou des personnes en situation de handicap, à l'image de ce qui a été expérimenté au niveau du préscolaire, tout en maintenant un contrôle rigoureux de l'État, et en instaurant des mécanismes d'évaluation d'impact pour garantir l'efficacité de ces délégations.

La question de la délégation à des associations et coopératives du tiers secteur a été soulevée dans la région de l'Oriental, où elle est perçue comme une réponse potentielle aux déséquilibres de gestion et un levier d'efficience. Les débats régionaux ont mis en évidence une volonté d'améliorer cette politique, notamment dans les domaines de la santé et de l'éducation, à la lumière de certaines expériences pilotes, tout en soulignant la nécessité de renforcer la gouvernance, par l'élaboration d'indicateurs de performance, la formation continue des ressources humaines, et une ouverture sur les propositions de la société civile.

Par ailleurs, le tiers secteur peut représenter une valeur ajoutée pour la conception et la mise en œuvre de projets, notamment dans des domaines souvent monopolisés par le secteur privé lucratif. A titre d'exemple, les études techniques pour les grands projets d'infrastructure comme les gares ferroviaires, souvent confiées à des bureaux d'études étrangers, qui négligent la dimension patrimoniale et culturelle locale. Les associations culturelles locales, elles, sont en mesure de fournir des apports exclusifs et pertinents dans ce domaine, contribuant à un développement plus ancré et attractif.

Sous cette optique, les acteurs régionaux appellent à repenser les domaines porteurs dans lesquels le tiers secteur pourrait assurer une prestation de qualité, durable et continue. Certaines activités à vocation économique pourraient ainsi intégrer une dimension territoriale durable, notamment dans l'aménagement, le transport intelligent (via des applications), ou la gestion des espaces publics. Le rapport insiste aussi sur la nécessité de renforcer la délégation dans les domaines de la santé et de l'éducation, et sur l'importance d'une complémentarité entre acteurs dans des secteurs comme le tourisme, l'environnement, l'art et la culture.

La délégation des services est confrontée à des défis majeurs :

- Capacités limitées de certaines associations : Certaines structures souhaitent s'impliquer, et les administrations sont prêtes à leur confier des projets, mais les résultats ne sont pas toujours à la hauteur, faute de professionnalisation.
- Exclusion du tiers secteur des marchés publics **:** De nombreuses associations sont écartées des appels d'offres ou n'ont pas les moyens d'y répondre, ce qui les prive d'opportunités concrètes de mise en œuvre.
- Nécessité de repenser les secteurs stratégiques à déléguer, notamment les services sociaux liés à l'éducation et à la santé. L'expérience de la gestion de certaines infrastructures par les communes, comme à Oujda, a démontré l'échec de la gestion publique directe. En revanche, lorsque ces infrastructures sont confiées au tiers secteur, la qualité des services s'améliore (exemples : transport urbain, bâtiments, souks…).

- Manque de stratégie claire du tiers secteur **:** Le rapport souligne le besoin pour les associations et coopératives de se doter de stratégies leur permettant de se positionner en tant qu'acteurs équivalents aux institutions territoriales.
- Faiblesse de la gouvernance et du pilotage : La structuration des associations reste fragile, ce qui entrave leur efficacité.
- Absence d'un véritable cadre de délégation des services publics favorable au citoyen marocain.

Recommandations :

Les recommandations issues des rencontres ont proposé de reconfigurer la délégation des services en tenant compte de la durabilité, de la bonne gouvernance et de la professionnalisation du secteur :

1. Impliquer le tiers secteur dans l'élaboration des stratégies régionales relatives à la gestion des services publics.
2. Repenser la structuration du secteur en facilitant son accès aux marchés publics.
3. Étendre la délégation aux secteurs émergents comme le transport, l'environnement, le tourisme ou la santé.
4. Mettre en place des indicateurs de performance pour mesurer l'impact des services délégués.
5. Créer un réseau associatif régional pour assurer la formation continue des acteurs concernés par la gestion déléguée.

Conclusion : Passer des recommandations à l'action collective

Les recommandations formulées dans ce rapport constituent avant tout une invitation à l'action. Elles doivent désormais être appropriées, discutées et mises en œuvre par les acteurs locaux et régionaux qui font vivre les territoires au quotidien. Leur mobilisation est essentielle pour transformer les constats et les priorités identifiés en initiatives concrètes, adaptées aux réalités et aux ambitions de chaque ville et de chaque territoire.

Il est aujourd'hui nécessaire de poursuivre le débat et de créer davantage d'espaces de dialogue au niveau local et régional. Les organisations et institutions présentes dans les territoires ont un rôle majeur à jouer pour faire émerger ces espaces de discussion, réunissant les différents secteurs du développement territorial autour d'une même table : acteurs publics, société civile, acteurs économiques, monde académique, partenaires techniques et financiers, ainsi que les citoyens et les communautés concernées.

Cette dynamique doit permettre de dépasser les approches en silo. Les enjeux auxquels les territoires sont confrontés sont par nature interdépendants et ne peuvent être traités efficacement par des acteurs travaillants séparément. Il est donc essentiel de favoriser une réflexion collective sur les priorités propres à chaque ville et à chaque territoire, de croiser les expertises et les expériences, et de construire ensemble des réponses cohérentes et durables.

Dans cette perspective, le partage des bonnes pratiques entre villes et entre régions représente une opportunité importante. Les expériences qui fonctionnent dans un territoire peuvent nourrir la réflexion dans un autre, tout en étant adaptées à son propre contexte. Créer ces passerelles, documenter les initiatives et faciliter la circulation des connaissances permettra de renforcer collectivement les capacités d'action et d'innovation des territoires.

La Fondation Abdelkader Bensalah souhaite contribuer activement à la poursuite de cette dynamique. À travers les Alliances Territoriales de l'innovation Sociale, FABS entend continuer à ouvrir le débat, à favoriser les collaborations et à investir dans des initiatives collectives capables de générer un impact concret et durable dans les territoires. L'ambition est de faire de la collaboration non seulement un principe, mais un véritable levier d'action.

La prochaine étape est donc collective : passer de la réflexion à la mise en mouvement. Nous invitons les acteurs locaux, régionaux et leurs partenaires à s'approprier les recommandations de ce rapport, à les mettre en débat, à identifier ensemble les priorités et à construire des collaborations autour d'actions concrètes.

La Fondation Abdelkader Bensalah reste pleinement ouverte aux propositions, aux contributions et aux partenariats qui permettront d'aller plus loin. Nous accueillons toutes les initiatives susceptibles d'enrichir cette réflexion et de contribuer à la construction de solutions communes.

Le défi est collectif, et les réponses doivent l'être aussi. C'est en créant des espaces de dialogue, en partageant les expériences et en travaillant ensemble au-delà des silos que nous pourrons faire émerger des territoires plus collaboratifs, plus innovants et capables de générer un impact réel.

Liste des Partenaires Régionaux du Projet Les Régionales de l'Innovation Sociale 2025

Association Alfariq :

فريق تنمية المهارات القيادية
TEAM FOR LEADERSHIP SKILLS DEVELOPMENT
WWW.ALFARI9.ORG

La région d'Drâa-Tafilalet, Ouarzazate

Association Alfariq est une organisation active dans la région de Drâa-Tafilalet, qui œuvre depuis sa création pour le renforcement des capacités individuelles et collectives, en plaçant l'humain au cœur du développement communautaire. L'association intervient à travers quatre axes stratégiques : le leadership, l'innovation sociale, l'engagement civique et l'éducation. Elle accompagne les jeunes et les associations locales pour former une génération de leaders engagés, promouvoir l'entrepreneuriat social, encourager la participation citoyenne et valoriser la lecture comme levier de transformation personnelle et sociale.

A R I P H
Association
جمعية آفاق لتأهيل وادماج الأشخاص في وضعية إعاقة
Association Afaq pour la Réadaptation et l'insertion des Personnes Handicapées

Association Afaq pour la réadaptation et l'insertion des personnes handicapées :

La région de Laâyoune-Sakia El Hamra, Laâyoune

Fondée en 2013 à Laâyoune, au sud du Maroc, l'association ARIPH est une ONG qui promeut les droits des personnes handicapées et favorise leur inclusion sociale. Elle adopte une approche basée sur les droits de l'homme, mettant l'accent sur la dignité et l'égalité. Engagée dans la sensibilisation et la réduction des impacts du handicap, elle offre des services médicaux, des consultations et une éducation spécialisée grâce à son centre "PAS", tout en collaborant avec divers partenaires pour atteindre ses objectifs inclusifs.

COLLECTIF
TZOURE

Association collectif Tzouri Pour la culture et le développement :

La région de l'Oriental, Oujda

Le Collectif TZOURI, fondé en 2016, est une association dynamique œuvrant pour la promotion de l'art et de la culture dans la région de l'Oriental, au Maroc. Porté par la vision de démocratiser l'accès à l'art et de contribuer au développement territorial à travers des initiatives artistiques, le collectif se positionne comme un moteur d'innovation culturelle.

En amazigh, Tzouri signifie « le Beau » ou « l'Art », un nom qui incarne pleinement la mission du collectif : rassembler des artistes passionnés et valoriser leur créativité au service de leur communauté.

Association Safi Moubadara

Marrakech- Safi, Safi

L'Association Safi Mobadra (ASM), créée en 2019, s'impose aujourd'hui comme un acteur clé de l'innovation sociale et de l'accompagnement des jeunes et des femmes dans la province de Safi. Grâce à des partenariats structurants avec la GIZ, l'INDH, la Fondation Abdelkader Ben Saleh ou encore l'USAID, ASM a pu déployer des programmes visant l'insertion des jeunes NEET par l'entrepreneuriat social, l'appui aux femmes entrepreneures et la promotion d'initiatives locales alignées sur les Objectifs de Développement Durable (ODD). Sa mission est de contribuer à la dynamisation de l'écosystème local d'accompagnement à travers la formation, le financement de prototypes et le plaidoyer pour une meilleure intégration des projets de jeunes et de femmes dans les politiques publiques.

Association Chifaa

Tanger – Tetouan- Houcaima, Tanger.

L'Association CHIFAE pour le Développement et la Formation est une organisation à but non lucratif dont la mission est de contribuer au développement durable et solidaire de la région Tanger–Tétouan–Al Hoceima. Elle œuvre à libérer le potentiel des communautés locales à travers la promotion de l'éducation, le renforcement des compétences, l'insertion socio-économique, la cohésion sociale et la participation citoyenne, afin d'autonomiser les enfants, les jeunes et les femmes et de bâtir des communautés résilientes et épanouies. Depuis sa création, CHIFAE s'est profondément enracinée dans le territoire du Grand Bir Chifa, un espace caractérisé par une grande diversité mais également par d'importants défis socio-économiques. Dans ce contexte, l'association mène des programmes de formation, d'accompagnement, d'insertion professionnelle et de développement communautaire, contribuant ainsi au progrès social, économique et culturel de la population locale.

Remerciements :

La Fondation Abdelkader Bensalah exprime sa profonde gratitude aux organisations coorganisatrices et partenaires régionales qui ont rendu possible la quatrième édition des Régionales de l'Innovation Sociale 2025 : l'Association Alfariq à Ouarzazate, l'Association Afaq pour la réadaptation et l'insertion des personnes handicapées à Laâyoune, le Collectif Tzouri pour la culture et le développement à Oujda, l'Association Safi Moubadara à Safi et l'Association CHIFAE pour le Développement et la Formation à Tanger. Leur connaissance des territoires, leur capacité de mobilisation, leur engagement dans la préparation et la coordination des rencontres, ainsi que leur disponibilité tout au long du processus ont été déterminants pour la réussite de cette édition.

Nos remerciements s'adressent également aux équipes salariées, membres, bénévoles, facilitateurs et personnes-ressources de ces organisations, dont le travail souvent discret a assuré l'accueil, la logistique, l'animation et le suivi des rencontres. Nous remercions chaleureusement les représentantes et représentants des associations, coopératives, fondations, institutions publiques, collectivités territoriales, entreprises, universités, médias, réseaux professionnels et partenaires de la coopération qui ont enrichi les échanges par leurs expériences, leurs analyses et leurs propositions.

Nous souhaitons enfin rendre hommage à toutes les communautés ayant pris part aux étapes de Laâyoune, Ouarzazate, Tanger, Safi et Oujda, ainsi qu'aux participantes et participants venus des provinces environnantes. Jeunes, femmes, acteurs ruraux, porteurs de projets, responsables associatifs, entrepreneurs sociaux, experts et citoyens ont partagé avec générosité leurs réalités, leurs attentes et leurs solutions. Leurs voix constituent la matière première de ce rapport et donnent tout son sens à la démarche territoriale portée par les Régionales de l'Innovation Sociale.

À toutes et à tous, nous adressons notre reconnaissance pour la confiance accordée, la qualité du dialogue et la volonté commune de construire un tiers secteur plus structuré, inclusif et influent. Cette mobilisation collective ne clôt pas une séquence : elle ouvre une nouvelle étape de coopération, de mise en réseau et d'action au service d'un impact social durable dans l'ensemble des territoires.