

L'innovation au cœur du développement territorial défis et perspectives d'un développement intégré

Innovation at the Heart of Regional Development: Challenges and Prospects for Integrated Development

Brahim ELMOHCINE, (Doctorant)

Doctorant en Economie Appliquée

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Salé Université
Mohammed V de Rabat – Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Salé Route Outa Hssain, Sala Al Jadida B.P. 5295 Salé Tél. (+212) 5 37833579 Fax : (+212) 5 37830601 fsjes-sale@um5.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ELMOHCINE, B. (2026). L'innovation au cœur du développement territorial défis et perspectives d'un développement intégré. International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics, 7(7), 817–823.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

L'innovation au cœur du développement territorial défis et perspectives d'un développement intégré

RÉSUMÉ

Ce papier analyse le rôle stratégique de l'innovation comme levier central du développement territorial au Maroc. À travers une approche qualitative basée sur l'analyse documentaire nous interrogeons la transition d'un modèle de gestion publique traditionnel wébérien vers un modèle de gouvernance territoriale innovante. Les résultats révèlent trois défis majeurs : la coordination en silo, l'efficacité centrée sur les moyens et la légitimité. L'étude montre que la synergie entre innovation territoriale et entrepreneuriat territorial crée un cercle vertueux d'attractivité, à condition de dépasser la résistance au changement par une gouvernance en quadruple.

Mots-clés : Développement territorial, Innovation, entrepreneuriat, New Public Management, Maroc.

ABSTRACT:

This thesis analyzes strategic role of innovation as central lever for territorial development in Morocco. Qualitative approach documentary analysis. Results reveal three major challenges: silo coordination, means-based efficiency, legitimacy. Synergy between territorial innovation and entrepreneurship creates virtuous circle if quadruple helix governance.

Keywords : Territorial development, Innovation, Entrepreneurship, Morocco, NPM.

Introduction

Le monde contemporain est marqué par une accélération sans précédent du progrès technique et technologique, engendrant des transformations profondes tant sur le plan théorique que pratique, et ce, dans l'ensemble des domaines de la vie. Dans ce contexte en perpétuelle mutation, La capacité des acteurs locaux et nationaux à s'adapter à ce nouvel environnement et à en maîtriser les effets constitue l'un des défis majeurs de XXI^e siècle.

À l'ère de la mondialisation et de la transition numérique, les territoires sont en concurrence permanente pour attirer les investissements, les compétences et les projets structurants. Confrontés aux crises économiques, climatiques et sociales, les modèles de développement classique, exclusivement fondé sur la croissance économique montre ses limites.

C'est dans ce cadre que l'innovation territoriale s'impose comme un nouveau paradigme de développement. Loin de se limiter à la seule dimension technologique, elle englobe également les dimensions sociale, institutionnelle, organisationnelle et environnementale.

Son objectif est double : mobiliser les ressources et potentialités locales, et créer des synergies entre les différents acteurs afin d'apporter des réponses pertinentes et adaptées aux spécificités de chaque territoire.

Ainsi, l'innovation en matière de planification et de gouvernance territoriale constitue un levier stratégique majeur. Elle permet d'une part de valoriser des ressources endogènes et de renforcer la compétitivité des territoires, et d'autre part d'adapter les politiques publiques aux mutations économiques, social et technologiques en cours.

Parallèlement, l'entrepreneuriat territorial émerge comme un véritable moteur de transformation. Il renvoie la capacité d'acteurs locaux à détecter des opportunités, à prendre des initiatives et des risques, et à créer de la valeur économique et sociale durablement ancrée dans un territoire.

Toutefois, cette dynamique vertueuse se heurte à plusieurs obstacles: l'inertie des administrations publiques, la résistance au changement au sein des organisations, ainsi que l'absence d'une planification rigoureuse et prospective freinent, le processus de modernisation et développement des territoires.

Il apparaît donc crucial d'intégrer l'innovation comme principe central de l'action public afin de lever les verrous institutionnels et organisationnels.

Problématique :

Dans cette perspective, notre article s'interroge sur le rôle stratégique de l'innovation dans le renouvellement des processus de planification territorial. Plus précisément, comment le secteur public peut-il accompagner cette mutation tout en anticipant et en gérant les effets sociaux induits par le changement ?

1. Projet territoire et crise gestion publique :

Le projet de territoire rend compte diversité territoire en tant qu'espace vie ou se rencontrent tous acteurs individuels privés publics. Au Maroc, il s'incarne à travers Régionalisation Avancée 2015, Plans Développement Régionaux PDR et Nouveau modèle Développement 2021. Projet territoire n'est pas simple document planification. C'est vision partagée, construction collective qui mobilise ressources matérielles immatérielles territoire. Objectif. Valoriser spécificités locales, créer cohésion, assurer développement durable.

RESULTAT CENTRAL: TROIS DEFIS MAJEURS Nos investigations mettent évidence trois verrous structurels qui freinent projet territoire au Maroc:

1- Coordination: Administration agit encore en silo. Ministère Intérieur, CRI, Agence Urbaine, Region ne partagent pas toujours même vision. Cette fragmentation génère délais incohérences accompagnement projets. Exemple concret Tanger: Celai moyen création entreprise avant reforme 45 jours a causé multi-guichets. Après CRI nouvelle génération délai

réduit 5 jours. Mais coordination interinstitutionnelle reste faible. PDR non aligne SRAT. Pas système information partage.

2- Efficience: Logique moyens non résultats. On mesure budget dépense, pas impact sur emploi ou qualité vie. Système évaluation reste focalise consommation crédits non création valeur publique. LOF 130-13 tente corriger cela par budget programme et performance. Mais culture résultat pas encore ancrée. Indicateurs performance formels mais pas utilisés décision. Gaspi ressources.

3- Légitimité: Citoyen attend service personnalisée rapide digitalise. Administration reste perçue comme complexe éloignée. Ce décalage nourrit méfiance affaiblit adhésion citoyenne aux projets. Baromètre Arab World 2022 confiance administration 42% seulement. Écart attentes: jeune génération habituée Amazon Jumia s'attend même fluidité service public. Or procédures restent papier, déplacements multiples.

C'est crise gestion publique traditionnelle (Weber 1921). Caractérise par bureaucratie hiérarchie rigide impersonnalité règles formelles. À structure action publique pendant siècle garantissant stabilité impartialité prévisibilité, mais aujourd'hui inadapté complexité enjeux territoriaux. Génère lourdeur administrative cloisonnement structures faible réactivité évolutions sociales économiques accentuant fosse administration citoyens.

- **Vers nouvelle gestion publique au service territoire :**

Pour dépasser crise, Maroc engage voie New Public Management NPM: - LOF 130-13: Passage logique moyens logique résultats performance, responsabilisation gestionnaires
Charte de concentration: Donner plus pouvoir décision aux walis gouverneurs, rapprocher décision terrain

Digitalisation: Portail e-gov, CRI digital, simplification procédures investisseur Loi 55-19, Rokhas Chikaya

NPM inspire Osborne Gabeler 1992 Reinventing Gouvernement: État doit fonctionner comme entreprise oriente client citoyen, mesure performance, concurrence émulation.

Mais NPM pas suffisant, besoin gouvernance collaborative.

2. Innovation et Entrepreneuriat Territorial

Innovation et entrepreneuriat territorial moteurs du développement Innovation territoriale s'impose comme nouveau paradigme développement. Loin de limiter seule dimension technologique, elle englobe également dimensions sociale institutionnelle organisationnelle environnementale (OCDE 2021).

2.1 Quatre dimensions innovation territoriale au Maroc:

- Technologique: Tanger Tech ville industrielle intelligente 2.000 ha, Noor Ouarzazate plus grande centrale solaire Afrique 580 MW, Technopolis Rabat-Sale 300 ha dédiée offshoring. Ces projets structurent territoire attirent IDE. Tanger Tech vise créer écosystème complet industrie 4.0 avec formation recherche.

- Sociale: Coopératives féminines INDH, entrepreneuriat social, économie solidaire. Exemple: 48.000 coopératives Maroc 2023 dont 60⁰,6 portées par femmes rurales. INDH 3e phase 2019-2023 a financé 5.200 coopératives. Innovation sociale répond besoins non satisfaits marché État, crée lien social.

- Institutionnelle: AREP Agence Régionale Exécution Projets créée 2018 pour exécuter projets Région, CRI nouvelle génération guichet unique investisseur depuis 2019 avec pouvoir décision, Agence Urbaine digitale avec instruction dématérialisée. Régionalisation avancée innovation institutionnelle majeure depuis 2015 transfert compétences État-Région.

- Service public: e-gov portail Rokhas.ma pour autorisations urbanisme délai instruction 15j vs 60j avant, portail CRI direct pour création entreprise en ligne, Chikaya.ma pour

réclamations citoyens suivi temps réel. Simplification procédures Loi 55-19: 40% procédures administratives supprimées ou simplifiées.

2.2 Entrepreneuriat territorial :

Capacité acteur ancre localement détecter opportunités prendre initiatives risques créer valeur économique sociale durablement ancrée dans territoire (Hernandez & Belkaid 2018). Différents types: exogène attirer investisseur externe vs endogène valoriser ressources locales. Au Maroc politique équilibrée: zones franches pour exogène (Tanger Med TFZ attire Renault Soumaqua) + INDH pour endogène (coopératives argan Essaouira, tourisme rural Atlas). Entrepreneuriat territorial crée emploi ancre, limite exode rural, valorise identité locale.

2.3 Synergie innovation-entrepreneuriat : cercle vertueux

Innovation territoriale crée écosystème favorable infrastructures compétences réseaux qui attire entrepreneurs. Entrepreneurs à leur tour créent emploi innovation attractivité. C'est modèle écosystème innovation Silicon Valley transpose territoires marocains. Cas Tanger Med: innovation logistique portuaire (port eau profonde 9M conteneurs capacité) a attiré 1.200 entreprises zone franche, création 90.000 emplois directs, 200.000 indirects, qui a génère nouvelle innovation services logistiques startup. Merne dynamique Technopoles Rabat avec 50.000 emplois offshoring. Mais cercle vertueux ne fonctionne que si gouvernance adaptée.

3. Résistance changement et gouvernance quadruple Helice : résistance au changement et gouvernance territoriale

Toute innovation heurte résistance au changement définie comme ensemble comportements qui visent maintenir statu quo face pression changement (Lewin 1951).

3.1 Theorie resistance au changement'. modele Lewin 1951 Unfreeze-Change-Refreeze

Phase 1 Décristallisation Un freeze: prise conscience nécessite changement, créer sentiment urgence, remettre en cause statu quo. Au Maroc: discours Royal NMD a crée urgence reforme.

Phase 2 Changement Change: mise en œuvre nouvelles pratiques expérimentation formation. Exemple: déploiement CRI digital formation agents accompagnement.

Phase 3 Recristallisation Referez: ancrage nouvelles pratiques institutionnalisation culture. Exemple: Loi 55-19 ancre simplification droit.

Causes résistance: individuelles peur inconnu habitude intérêt personnel perte pouvoir, et organisationnelles inertie structurelle culture bureaucratique menace pouvoir, structure hiérarchique, système récompenses lie ancienneté non performance.

Dans administration marocaine: culture hiérarchique wébérienne, aversion risque, logique statutaire fonction publique, peur responsabilisation, manque compétences digitales.

3.2 Stratégies dépassement

Communication pédagogie : expliquer pourquoi changement nécessaire bénéfices pour agents citoyens, transparence sur objectifs

Formation accompagnement : développer compétences digitales management projet, programme formation continue agents CRI

Participation : impliquer agents dans conception reforme co-construction ateliers participatifs, écoute terrain

Leadership transformationnel : rôle crucial wali gouverneur président region comme leader changement, incarner vision, motiver équipes, modèle Bass 1985 - Incitation : primes performance avancement lie résultats non ancienneté réforme
LOF 130-13, reconnaissance non financière

3.3 Gouvernance en quadruple hélice comme solution finale

Pour réussir, dépasser triple hélice État-Université-Entreprise (Etzkowitz Leydesdorff 2000) vers quadruple hélice intégrant société civile. Triple hélice insuffisante car oublie citoyen utilisateur final service public.

Au Maroc, cela se traduit par : Comites régionaux amélioration climat affaires incluant CGEM universités associations, PDR élabores manière participative avec concertation population, budgets participatifs communes (ex: commune Larache 10% budget soumis vote citoyens), conventions État-Region-secteur privé-ONG pour projets co-construits.

Cette gouvernance permet lever 3 défis : coordination via instances concertation permanentes, efficience via Co évaluation citoyenne performance, légitimité via participation citoyenne et transparence. C'est passage État gestionnaire à État facilitateur orchestrateur écosystème.

4. CONCLUSION :

Innovation au cœur développement territorial n'est pas choix technique, c'est choix gouvernance. Si projet territoire révèle limites ancien modèle, il appelle nouveau moteur : innovation et entrepreneuriat territorial. Notre recherche a démontré 3 résultats majeurs : 1 - Gestion publique traditionnelle Maroc souffre 3 défis : coordination silo, efficience moyens, légitimité 2- Innovation territoriale multidimensionnelle + entrepreneuriat crée cercle vertueux attractivité si écosystème favorable Tanger Med Technopoles 3- Dépassement résistance changement nécessite gouvernance quadruple hélice et leadership transformationnel.

Transition vers État facilitateur non seulement gestionnaire condition nécessaire pour développement intègre durable inclusif tel que préconise Nouveau modèle Développement Maroc CSMD 2021. État facilitateur : crée conditions, facilite initiatives, orchestre écosystème, évalue performance, garantit équité.

Limites recherche approche qualitative documentaire, nécessite étude quantitative terrain future avec entretiens semi-directifs acteurs CRI Tanger Rabat Kénitra, questionnaire entrepreneurs, analyse impact chiffré.

Perspectives: approfondir rôle digitalisation intelligence artificielle dans innovation territoriale, étudier impact Charte Investissement 18-22 sur attractivité régionale, comparer Maroc Tunisie Sénégal sur innovation territoriale

Références

- (1). OCDE 2021 Innovation et développement territorial
- (2). CSMD 2021 Nouveau modèle Développement Rapport General
- (3). HERNANDEZ S. BELKAID A. 2018 Entrepreneuriat territorial
- (4). WEBER M. 1921 Économie et Société
- (5). LEWIN K. 1951 Field Théorie in Social Science
- (6). OSBORNE D. GAEBLER T. 1992 Reinventing Government
- (7). ETZKOWITZ H. LEYDESDORFF L. 2000 Triple Hélice PECQUEUR B.
- (8). ZIMMERMANN J.B. 2004 Économie proximités
- (9). LOF 130-13 Loi Organique Finances
- (10). Loi 55-19 simplification procédures
- (11). Charte Investissement 18-22

- (12). Ministère Intérieur 2015 Régionalisation Avancée
- (13). CGEM 2023 Rapport climat affaires
- (14). INDH 2022 Bilan 17 ans
- (15). Banque Mondiale 2023 Doing Business Maroc.
- (16). OCDE. Territoires et innovation : politiques publiques et pratiques locales, Éditions OCDE, 2021.
- (17). HERNANDEZ, E. L'entrepreneuriat territorial, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 7, n°2, 2008.
- (18). BEZES, P. Réinventer l'État : les réformes de l'administration française, Gallimard, 2009.
- (19). Ministère de l'Aménagement du Territoire. La Charte Nationale d'Aménagement du Territoire, Rabat, 2019.
- (20). ROUSSEAU, S. Le New Public Management au Maroc, Revue Marocaine d'Administration Publique, 2017.