

L'INDH au Maroc : de la lutte contre la pauvreté à l'investissement dans le capital humain (2005-2023)

Morocco's National Initiative for Human Development (INDH): From Fighting Poverty to Investing in Human Capital (2005-2023)

Otmane GAIR

Maître de Conférences

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale

FSJES Souissi

Université Mohammed V, Rabat

Date de soumission : 07/06/2026

Date d'acceptation : 12/08/2026

Pour citer cet article :

GAIR, O. (2026). L'INDH au Maroc : de la lutte contre la pauvreté à l'investissement dans le capital humain (2005-2023). Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 120 - 139

Résumé :

Cet article analyse l'évolution de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) au Maroc entre 2005 et 2023, en montrant comment son évolution de la lutte contre la pauvreté et les déficits en infrastructures vers l'investissement dans le capital humain. Le papier examine les orientations, les financements et les réalisations des trois phases de l'Initiative dans quatre domaines : les infrastructures de base, l'éducation, la santé et l'insertion économique des jeunes. La première phase a privilégié l'accès à l'eau potable, à l'électricité, à l'assainissement et aux routes, tout en soutenant les populations rurales et urbaines vulnérables. La deuxième a consolidé ces acquis et élargi les interventions dans l'éducation, la santé de proximité et les activités génératrices de revenus. Depuis 2019, la troisième phase marque un tournant vers la petite enfance, l'enseignement préscolaire, la santé maternelle et infantile, l'employabilité, l'entrepreneuriat et l'économie sociale et solidaire. L'analyse met en évidence la capacité de l'INDH à mobiliser les acteurs territoriaux, à nouer des partenariats et à exercer un effet de levier sur les ressources. Elle relève toutefois des résultats plus contrastés concernant l'accès effectif aux soins, la pérennité des activités génératrices de revenus et l'équité territoriale. L'article conclut que l'INDH s'est affirmée comme un instrument majeur de la politique sociale marocaine, assumant des fonctions de facilitateur, d'incubateur, de catalyseur et de fédérateur. La consolidation de ses acquis suppose une gouvernance renforcée, un meilleur ciblage et une évaluation plus systématique des effets sur les bénéficiaires.

Mots clés : Initiative nationale pour le développement humain ; lutte contre la pauvreté ; capital humain ; inclusion sociale ; disparités territoriales ; jeunesse.

JEL Classification : O15; I38; I32; O18.

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

This article examines the evolution of Morocco's National Initiative for Human Development (INDH) between 2005 and 2023, showing how its focus shifted from fighting poverty and addressing infrastructure deficits to investing in human capital. Drawing on institutional reports and available evaluations, it reviews the priorities, funding and achievements of the Initiative's three phases in four main areas: basic infrastructure, education, health and the economic inclusion of young people. The first phase prioritised access to drinking water, electricity, sanitation and roads, while supporting vulnerable rural and urban populations. The second consolidated these gains and broadened interventions in education, community health and income-generating activities. Since 2019, the third phase has marked a shift towards early childhood development, preschool education, maternal and child health, employability, entrepreneurship, and the social and solidarity economy. The analysis highlights the INDH's ability to mobilise local stakeholders, build partnerships and leverage additional resources. However, it also identifies more mixed outcomes regarding effective access to healthcare, the sustainability of income-generating activities and territorial equity. The article concludes that the INDH has become a major instrument of Morocco's social policy, performing the roles of facilitator, incubator, catalyst and convener. Consolidating its achievements now requires stronger governance, more accurate targeting and a more systematic assessment of its effects on beneficiaries. Overall, the experience demonstrates the value of a locally grounded, partnership-based approach, while underscoring the need to move beyond measuring projects and expenditure towards evaluating lasting improvements in people's capabilities, opportunities and living conditions across Morocco's diverse rural and urban territories.

Keywords : National Initiative for Human Development; poverty reduction; human capital; social inclusion; territorial disparities; youth.

Classification JEL : O15; I38; I32; O18.

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

Les deux dernières décennies représentent un processus façonné par l'articulation de dynamiques économique et sociale différentes. Ces dernières ont œuvré sur des collaborations institutionnelles imprimées d'innovation, mais également, sur des axiomes de proximité et d'ouverture sur les principes universels de développement, faisant la ressource du processus.

Le Maroc a entrepris des initiatives pionnières avec le lancement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) en 2005, sous l'égide de Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Revêtant, la dimension d'un véritable chantier de règne, elle a été, de par sa démarche conceptuelle, conçu pour relever des enjeux majeurs en lien, entre autres, avec l'éradication de l'extrême pauvreté, la lutte contre les formes d'exclusion et de précarité sociales, la promotion de l'égalité des sexes, la réduction de la mortalité infantile, et l'amélioration de la santé maternelle, jetant les bases d'une transformation sociale profonde à l'échelle nationale.

Basé sur les valeurs de dignité, de confiance, de participation citoyenne, de bonne gouvernance et de pérennité, l'INDH a pu fédérer l'ensemble des acteurs territoriaux (Autorités locales, services déconcentrés, conseils élus, société civiles et population) autour de l'inclusion sociale et du capital humain, notamment, l'amélioration de l'accès à l'éducation, la santé de la mère et de l'enfant, l'empowerment économique des femmes et des jeunes et la lutte contre les disparités territoriales et sociales. En réalignant ses programmes, l'INDH a continué de catalyser les efforts du pays vers ces nouvelles aspirations mondiales, affirmant ainsi son rôle en tant qu'instrument clé de la politique de développement du Maroc.

Parallèlement, depuis 2000, le Maroc a engagé d'importantes réformes sectorielles dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'inclusion sociale et des infrastructures, afin de moderniser ses structures institutionnelles et opérationnelles. L'INDH, en se positionnant au cœur de ces réformes, a permis de combler les déficits spécifiques en matière de développement humain, créant une synergie entre les divers secteurs et renforçant l'efficacité des interventions publiques. Cette convergence stratégique a permis d'optimiser l'utilisation des ressources et d'éviter les chevauchements dans la mise en œuvre des politiques publiques.

L'engagement renouvelé de L'INDH, à chacune des trois phases successives s'avère indispensable à l'aune de la marge de manœuvre relative à l'amélioration des conditions de vie, des populations des plus vulnérables, inhérente au lancement de l'INDH III en 2019.

Ce cadre concourt à la réitération de l'engagement du Maroc envers un développement intégral et durable. Immuablement, l'INDH va incarner la volonté du Maroc de consolider les acquis des phases précédentes. L'adaptation de ses politiques constitue un préalable au déploiement de réponses efficaces face aux défis actuels et futurs du développement humain. Elle symbolise, ainsi, une ère de progrès continu et de prospérité inclusive pour le Royaume Chérifien.

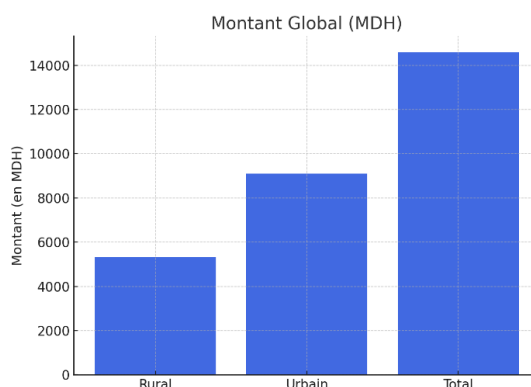
2. Données d'ensemble de l'INDH 2005-2023

2.1 2005-2010 : Amélioration des besoins fondamentaux et réduction des disparités territoriales

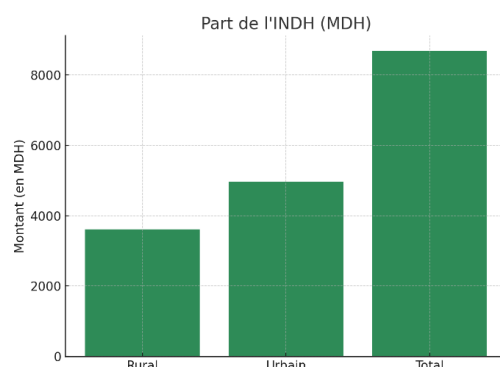
Lancée en 2005 et se poursuivant jusqu'à 2010, la première phase de l'INDH-I a ciblé l'amélioration des besoins fondamentaux et la réduction des disparités territoriales au Maroc. Elle s'est articulée autour de quatre programmes principaux : la lutte contre la pauvreté en milieu rural, contre l'exclusion sociale en milieu urbain, et contre la précarité, ainsi qu'un programme transversal d'appels à projets pour des communes non ciblées spécifiquement. Avec un budget de 14,6 milliards de dirhams, l'INDH I a financé près de 23 000 projets, répartis équitablement entre les milieux rural (54,5%) et urbain (44,6%), visant à favoriser un développement équilibré et inclusif.

	Rural	Urbain	Total
Montant global (MDH)	5 331	9 092	14 606
Part INDH (MDH)	3 612	4 969	8 690
Part INDH (en %)	67,8	54,7	59,5
Effet de levier (en %)	32,2	45,3	40,1

Tableau 1. Bilan des projets engagés entre 2005 et 2010- ONDH

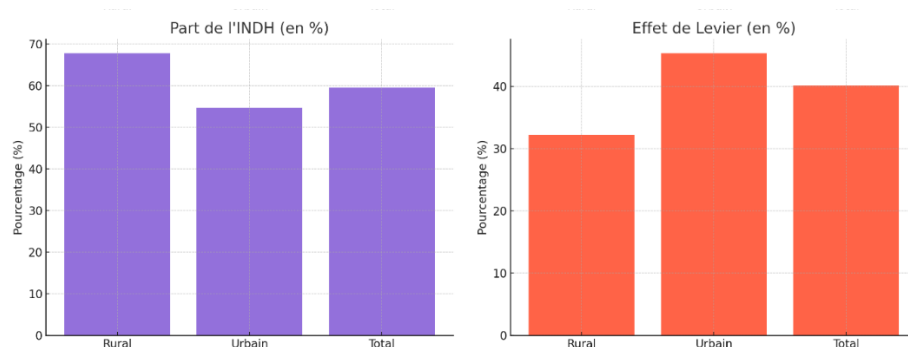


Graphique 1. Répartition géographique des investissements pendant la phase 2005-2010



Graphique 2. Répartition géographique des contributions financières de l'INDH pendant la phase 2005-2010

Les graphiques mettent en exergue que sur le montant total alloué par l'INDH, 9,1 milliards de dirhams ont été alloués au milieu urbain et 5,3 milliards au milieu rural. L'INDH a contribué spécifiquement avec 8,69 milliards de dirhams, répartis entre 4,97 milliards pour les zones urbaines et 3,6 milliards pour les zones rurales, révélant un écart notable de financement entre les deux milieux.



Graphique 3. Effet de levier pendant la phase 2005-2010

L'effet de levier dans cette phase s'est chiffré à 40,1%, se répartissant à hauteur de 45,3% en milieu urbain et 32,2% en milieu rural.

a) 2011-2014 : Consolidation du développement économique

La deuxième phase de l'INDH-II, s'étendant de 2011 à 2014, a enregistré une période de consolidation significative du développement économique au Maroc. Ce nouvel élan visait principalement à combattre la pauvreté, l'exclusion sociale et à améliorer les conditions de vie dans les zones montagneuses ou difficiles d'accès.

Pour réaliser ces ambitions, un budget conséquent de 16 milliards de dirhams a été alloué. Ce dernier, met en lumière l'engagement renforcé du Maroc envers ces régions des plus vulnérables. L'effet de levier de ce financement, atteignant 38,7%, illustre la capacité de l'INDH à maximiser l'utilisation des ressources financières, bien au-delà de son budget initial. De plus,

le taux d'engagement financier s'élevant à 73% témoigne de la vigueur avec laquelle les projets ont été mis en œuvre.

Phase II	Total
Nombre de projets total	40.764
Nombre de projets opérationnels	23.209
Montant global	26.1 MMDH
Part INDH	16 MMDH
Effet de levier	38.7%

Tableau 2. Nombre total de projets et projets opérationnels avec leur Contribution Financière selon la base de données de la Coordination Nationale de l'INDH, déc. 2018. ONDH.

Durant cette phase, pas moins de 40 764 projets et actions ont été lancés, mobilisant un budget total de près de 26,1 milliards de dirhams, dont 16 milliards provenant directement de l'INDH. Cette initiative a réussi à concrétiser 56,9% des projets prévus, signifiant que plus de la moitié des projets programmés durant cette période ont été réalisés ou étaient en cours de réalisation. Ces chiffres dénotent l'efficacité et l'étendue des efforts déployés pour promouvoir le développement humain et économique à travers le pays.

b) 2019-2023 : Innovation sociale et inclusion

La troisième phase de l'INDH-III met l'accent sur l'intervention sectorielle tout en favorisant une interaction directe avec les citoyens et la société civile. Elle endosse quatre principaux rôles : facilitateur, incubateur, catalyseur, et fédérateur, cherchant à équilibrer les exigences d'inclusion, d'optimisation et de contextualisation des défis du développement humain. Cette phase vise particulièrement à combler le déficit du capital humain et à adapter les réformes nécessaires, tout en élargissant l'impact des solutions déjà mises en place.

La réussite de l'INDH-III repose sur l'efficacité des partenariats établis, notamment avec des associations têtes de réseau qui doivent répondre à des critères stricts d'expertise et de qualité de gestion. Ces associations sont chargées d'encadrer les acteurs locaux, de déployer les bonnes pratiques et de formaliser des guides méthodologiques.

En termes de programmes, l'INDH-III finalise certains projets des phases précédentes et introduit des nouveautés, notamment dans les domaines de l'entrepreneuriat et de l'employabilité. L'axe de l'Économie Sociale et Solidaire est une extension de l'initiative "activités génératrices de revenu" de la phase précédente, tandis que le quatrième programme

marque une nouvelle direction dans cette phase, signalant une évolution significative de l'approche de l'INDH.

Entre 2019 et 2022, la phase III de l'INDH a réussi à mobiliser un montant total de 14 MMDH pour la réalisation de 29 176 projets. La contribution directe de l'INDH s'élève à 10,6 MMDH, représentant ainsi 58,9 % du financement cible prévu d'ici fin 2023 pour cette phase. Par ailleurs, les partenaires ont apporté une contribution de 3,4 MMDH, démontrant un effet de levier de 24 % sur les ressources mobilisées.

3. L'INDH : pilier du renouveau des infrastructures de base au Maroc

Depuis son lancement en 2005, l'INDH a joué un rôle crucial en tant que moteur de réforme substantielle des infrastructures de base au Maroc. Ce programme d'envergure a été conçu pour combler les lacunes importantes en matière d'infrastructures et atténuer les inégalités socio-économiques, aggravées par un manque d'accès aux services essentiels dans les régions les plus pauvres du royaume.

3.1. L'INDH 2005-2010 support central au renforcement des infrastructures de bas

Dès ses débuts en 2005, la première phase de l'INDH emmanche la mise en place d'infrastructures essentielles dans les régions les plus démunies du Maroc. Concentrée sur l'eau potable, l'électrification, l'assainissement et les routes rurales, cette initiative visait à améliorer la qualité de vie et à stimuler le développement local.

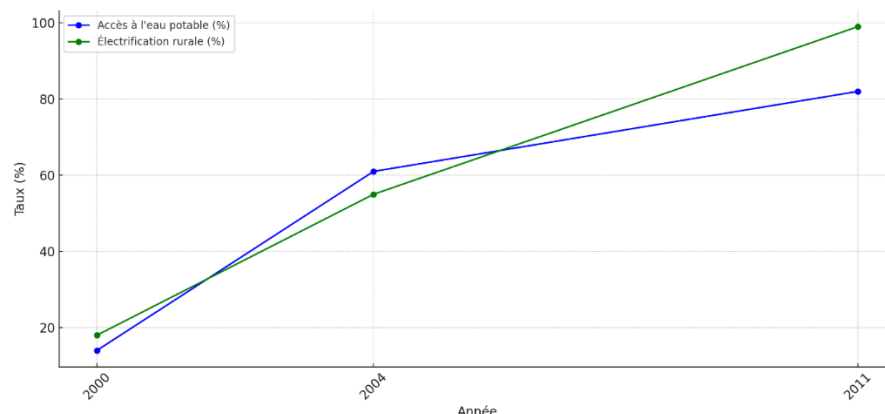
Inspirée par le rapport du cinquantenaire de 2004, qui mettait en relief le patent déficit social dans les quartiers urbains pauvres et les communes rurales isolées, l'INDH a été conçue pour prévenir l'exode rural massif en rendant ces zones plus accessibles et vivables. Le désenclavement et la généralisation des infrastructures étaient perçus comme des moyens de réduction des disparités territoriales et d'atténuation de l'attrait des périphéries urbaines sur les jeunes ruraux.

Avec un budget dédié, de 3,21 milliards de dirhams, pour ces infrastructures de base, l'INDH a posé les premiers jalons pour un développement équilibré, ciblant une amélioration substantielle des conditions de vie à travers le royaume.

	Nombre des projets	Montant global (en MMDH)
Eau potable	2301	1,04
Électrification	367	0,23
Assainissement	283	0,43
Voirie	1843	1,51
Total des réalisations	4794	3,21

Tableau 4. L'intervention de l'INDH en matière Infrastructure de base entre 2005-2010

Les interventions menées ont permis une amélioration significative de l'accès de la population rurale à deux principaux aspects vitaux du développement rural comme illustré ci-dessous :



Graphique 4. Évolution de l'accès à l'eau potable et l'électrification en milieu rural au Maroc (2000-2011)

Il est à noter que jusqu'en 2011, les indicateurs montrent une nette amélioration, témoignant des efforts soutenus du Maroc et de ses partenaires internationaux pour promouvoir les infrastructures rurales. En particulier, l'accès à l'eau potable a grimpé de 14% à 82%, et l'électrification rurale a fait un bond impressionnant de 18% à presque 100%.

L'évaluation de l'INDH a révélé son rôle efficace dans l'amélioration de l'accès des populations rurales à ces infrastructures, avec des avancées notables dans les zones spécifiquement ciblées par le programme. L'adoption d'une approche évaluative par l'ONDH a également confirmé l'impact positif de l'INDH sur l'accès à ces infrastructures essentielles.

3.2. 2011-2015 : Consolidation et extension des acquis

La deuxième phase de l'INDH, déployée avec un budget supérieur à 7 milliards de dirhams, a marqué une période de consolidation et d'expansion des infrastructures. Dès le lancement de l'INDH en 2005, cet engagement a été pris afin de renforcer les équipements de base. Cette phase a donc continué sur cette lancée, intensifiant les investissements dans les zones urbaines et rurales pour diminuer les disparités sociales.

Au fil de cette période, des efforts intensifiés ont été consacrés à améliorer et à étendre les services sociaux, assurant ainsi un accès plus équitable à des services essentiels pour tous les citoyens, indépendamment de leur lieu de résidence. En effet, au terme de cette deuxième phase et après plus d'une décennie depuis sa création, l'INDH a enregistré d'importantes avancées dans le développement des infrastructures de base. Avec la construction de 8200 kilomètres de routes, le raccordement électrique de 60 000 logements, et l'approvisionnement en eau potable de 230 000 familles, les conditions de vie dans les régions les plus défavorisées ont été nettement améliorées, témoignant du succès continu de l'initiative dans sa mission de réduction des inégalités.

3.3 2019-2023 : Gestion des lacunes des infrastructures

La troisième phase de l'INDH a continué sur la lancée des phases précédentes, mais avec un accent accru sur les zones rurales et périurbaines qui manquaient cruellement d'infrastructures. Cette phase a vu une expansion significative des investissements dans les infrastructures essentielles telles que les routes, l'électrification et l'approvisionnement en eau.

L'engagement renouvelé et les efforts soutenus de cette phase sont remontés dans le tableau qui suit. Ce dernier détaille les actions entreprises pour combler les déficits en infrastructures. Ces efforts ciblés ont marqué une étape importante dans l'amélioration de l'accès aux services de base, assurant ainsi une meilleure qualité de vie pour les populations les plus défavorisées des zones rurales et périurbaines.

En général, l'INDH a été un pilier de la politique de développement au Maroc, générant des améliorations tangibles dans l'accès aux infrastructures de base et jouant un rôle pivot dans la réduction des inégalités territoriales et socio-économiques. Les phases successives de l'initiative ont non seulement consolidé les acquis mais aussi préparé le terrain pour des progrès futurs

4. Les réalisations de l'INDH en matière d'éducation entre 2005 et 2023

Depuis son lancement en 2005, l'INDH a pris une place centrale dans la politique de développement social du Maroc. Principalement axée sur l'élimination de la pauvreté et l'amélioration du bien-être général, l'INDH a mis un accent particulier sur l'éducation, la considérant comme un pilier essentiel pour un développement humain durable.

4.1. 2005-2010 : Impulsion initiale

Depuis son lancement en 2005, la première phase de l'INDH s'est focalisée sur l'amélioration de l'accès à l'éducation, surtout dans les zones rurales et périurbaines défavorisées du Maroc. Cet effort répondait à un besoin crucial, car de vastes segments de la population étaient alors privés de services éducatifs de base. L'objectif était de démocratiser l'accès à l'éducation et d'améliorer substantiellement les infrastructures éducatives, en lançant une mobilisation sans précédent pour la construction et la rénovation d'écoles.

Entre 2005 et 2010, l'INDH a réalisé 4 131 projets éducatifs, impactant directement plus d'un million de bénéficiaires et témoignant de la profondeur de l'engagement du Maroc envers l'éducation pour tous. Un total de 1 996 millions de dirhams a été investi dans ces projets, avec une contribution de l'INDH de 1 404 millions de dirhams. Le financement a été complété par 592 millions de dirhams provenant de partenaires, illustrant un modèle de collaboration efficace.

Ces investissements ont produit un effet de levier de 30%, maximisant ainsi les ressources disponibles et renforçant l'efficacité de l'implémentation des projets, qui ont varié entre nouvelles constructions et rénovations d'infrastructures existantes, ainsi que la mise en place de programmes pédagogiques innovants. Ces efforts ont non seulement amélioré l'accès à l'éducation, mais aussi enrichi l'expérience éducative des jeunes Marocains.

Les résultats de cette phase ont été positifs, avec une diminution notable du nombre de ménages sans scolarisation achevée dans les zones ciblées et une amélioration générale de la fréquentation scolaire. Ces améliorations ont posé les fondations pour la deuxième phase de l'INDH (2011-2016), qui a continué sur cette lancée positive avec un engagement accru pour non seulement maintenir l'accessibilité mais aussi améliorer la qualité de l'éducation à travers le Maroc. Cette période a été marquée par une consolidation des acquis de la première phase et une expansion des services éducatifs, renforçant l'engagement du Maroc envers une société basée sur le savoir et l'équité.

4.2. Consolidation et expansion des ressources éducatives

Dans le cadre de ses initiatives éducatives, l'INDH a réalisé des investissements significatifs dans l'infrastructure, notamment en construisant 1 400 foyers pour étudiants et étudiantes, connus sous le nom de "Dar Al-Taliba" et "Dar Al-Talib". Ces résidences ont fourni un hébergement sécurisé et propice aux études pour les élèves venant de régions éloignées, leur

permettant ainsi de continuer leur scolarité secondaire dans de meilleures conditions. Cette mesure a contribué à un taux de réussite élevé de 80% au baccalauréat en 2018, démontrant l'impact bénéfique de ces foyers sur les résultats scolaires.

En outre, pour surmonter les obstacles de mobilité qui limitent souvent l'accès à l'éducation dans les zones rurales, l'INDH a également déployé 1 260 bus scolaires. Cette initiative a permis de transporter quotidiennement des milliers d'élèves entre leur domicile et leur école, garantissant une présence assidue en classe et réduisant le taux d'abandon scolaire.

4.3. 2019-2023 : Élargissement et amélioration qualitative

Après avoir établi des bases solides durant ses deux premières phases, l'INDH a lancé sa troisième phase avec une approche renforcée, visant à optimiser le potentiel humain des nouvelles générations. Cette étape s'est principalement focalisée sur l'épanouissement des jeunes Marocains à travers des programmes éducatifs ciblés et intégrés.

4.3.1. Développement de la petite enfance

Au cœur de cette phase, la généralisation de l'éducation préscolaire a été priorisée, absorbant 67% des projets et la moitié des fonds alloués. L'appui à la scolarisation a également été significatif, représentant 22% des projets et 38% du financement. Cette répartition illustre une attention particulière portée à l'éducation des jeunes enfants, suivie par le soutien continu à la scolarisation, avec un intérêt pour la santé maternelle et infantile.

Entre 2019 et 2022, en collaboration avec la Fondation Zakoura et la Fondation Marocaine pour la Promotion de l'Enseignement Préscolaire, 7 964 unités préscolaires étaient prévues, parmi lesquelles 6 314 ont été ouvertes, atteignant 83% des objectifs fixés. Ce développement marque un pas important vers une couverture universelle de l'éducation préscolaire, en mettant un accent particulier sur les zones rurales, et témoigne de l'engagement continu de l'INDH envers l'amélioration de l'éducation pour les jeunes Marocains.

4.3.2. Soutien à la scolarisation

Perpétuant les efforts des phases antérieures, l'INDH a continué à renforcer l'infrastructure éducative en lançant 2 580 nouveaux projets pour soutenir la scolarisation, bénéficiant à 1,319,644 personnes. Ces initiatives ont été financées par un budget total de 1,665 millions de

dirhams (MDH), avec 81% du financement fourni par l'INDH, ce qui représente, un effet, de levier de 19% grâce à d'autres sources de financement.

Parmi ces projets, 1 886 sont achevés et opérationnels, aidant 974,578 personnes, 470 sont en cours d'exécution pour 314,598 bénéficiaires, et 153 sont en phase de lancement. Il y a également 46 projets achevés mais non encore opérationnels et 24 qui n'ont pas été lancés. Un projet reste à l'étape d'étude, sans mise en œuvre ni bénéficiaires. Ces informations sont fournies par les bases de données de la CN-INDH.

5. 2005-2023 : Évolution critique de l'intervention sanitaire de l'INDH

Une vision royale pour la santé publique guidait l'INDH, avec pour objectif de transformer le secteur de la santé au Maroc. Cette initiative, conçue pour compléter les initiatives gouvernementales, cherchait à améliorer les infrastructures sanitaires et à réduire les inégalités en matière de santé, en particulier dans les régions les moins favorisées. Cependant, l'évaluation de l'impact de ces interventions a suscité des interrogations sur leur efficacité réelle.

5.1. 2005 -2010 : Premières fondations

Entre 2005 et 2010, le Maroc a tracé les premières lignes de son ambition de transformer son système de santé. C'était une époque où les rêves d'une couverture médicale plus équitable pour tous prenaient forme, guidées par l'INDH.

Dans cette phase inaugurale, le secteur de la santé a été choisi comme priorité absolue, démontrant ainsi l'engagement du pays envers le bien-être de ses citoyens les plus démunis. L'accent a été mis sur les régions rurales et périurbaines, où l'accès aux soins de santé primaires était limité. L'objectif était clair : bâtir des fondations solides pour un système de santé plus juste et plus accessible à travers tout le royaume.

Pendant ces cinq années cruciales, pas moins de 1 635 projets de santé ont été lancés, touchant directement la vie de plus de 400 000 personnes. Ces projets ont pris diverses formes, de la construction de nouveaux centres de santé à la rénovation d'infrastructures existantes, en passant par le déploiement de programmes communautaires de santé. Chaque initiative a été un maillon essentiel dans la chaîne visant à combler les lacunes médicales dans des régions qui en avaient désespérément besoin.

Des ressources considérables ont été mobilisées pour ces efforts, avec un total de 1 104 millions de dirhams investis dans le secteur de la santé. L'INDH a contribué à hauteur de 609 millions

de dirhams, le reste provenant de partenaires variés, qu'ils soient gouvernementaux, ONG ou internationaux.

Ces investissements n'ont pas seulement représenté des chiffres sur un bilan financier. Ils ont été des catalyseurs pour un changement bien réel. En effet, pour chaque dirham investi, un effet de levier impressionnant de 45% a été observé. Cela signifie que chaque projet a été capable de mobiliser des ressources supplémentaires, augmentant ainsi son impact et sa portée. Grâce à cet effet multiplicateur, des vies ont été transformées, des destins ont été changés.

Cependant, malgré ces progrès notables, une évaluation critique de cette première phase a révélé un point d'ombre : l'INDH n'a pas réussi à provoquer une amélioration significative dans le taux de couverture des services de santé de base. C'est un rappel que malgré les succès, il reste encore du chemin à parcourir pour réaliser pleinement les ambitions de santé pour tous au Maroc.

5.2. 2011-2018 : vision élargie et diversifiée

Après avoir posé des bases solides lors de sa première phase, l'INDH a poursuivi sa mission en mettant l'accent sur le secteur de la santé pendant la période 2011-2016. Cette étape a été marquée par une expansion et une intensification des efforts pour améliorer l'accessibilité et la qualité des soins de santé à travers le Maroc, en particulier pour les communautés les plus isolées et vulnérables.

Au cœur de cette expansion se trouvait un engagement renforcé envers les services de santé de proximité. L'INDH a investi dans la construction de 240 maisons de maternité, devenues des sanctuaires pour les soins prénataux et postnatals, offrant un havre sécurisé pour les naissances et contribuant ainsi à réduire la mortalité maternelle et infantile dans les régions éloignées.

Parallèlement, 519 nouveaux centres de santé ont été établis, élargissant ainsi l'accès aux soins médicaux de base. Ces centres sont devenus des points d'ancrage pour les diagnostics, les traitements courants et les campagnes de vaccination, jouant un rôle vital dans l'amélioration de la santé publique à grande échelle.

La réactivité en cas d'urgence médicale a également été renforcée, avec l'acquisition de 1150 ambulances financées par l'INDH. Ces véhicules ont permis d'améliorer considérablement les capacités de réponse rapide des services médicaux, en particulier dans les zones géographiquement éloignées.

En complément, plus de 560 caravanes médicales ont été déployées, accompagnées de multiples campagnes de sensibilisation. Ces initiatives ont permis d'apporter des soins spécialisés directement aux populations des zones reculées, renforçant ainsi l'accessibilité aux services de santé essentiels.

Malgré ces efforts notables, l'INDH n'a pas obtenu les résultats escomptés en termes d'efficacité et d'accessibilité des services de santé. Bien que des investissements importants aient été réalisés dans les infrastructures sanitaires à travers le pays, les progrès dans la facilitation de l'accès aux soins de santé pour les populations cibles et dans l'optimisation des processus de soins sont restés en deçà des attentes. C'est un rappel que, malgré les avancées, le chemin vers une couverture sanitaire universelle demeure un défi continu.

5.3. 2019-2023 : Spécialisation innovation

La phase III de l'INDH a marqué un tournant majeur dans sa stratégie, passant d'une approche généraliste à une focalisation précise sur la santé maternelle et infantile. Cette évolution stratégique a été motivée par une analyse approfondie des besoins et des impacts, conduisant à une concentration des ressources et des efforts sur la petite enfance et la génération montante. Ainsi, sur les 1 303 projets du 4ème programme de la 3ème phase, 11% se concentraient spécifiquement sur l'amélioration de la santé maternelle et infantile. Cette orientation stratégique a été soutenue par un investissement financier significatif, représentant 12% du financement total du programme 4.

Cette concentration n'était pas seulement un choix stratégique pour maximiser l'impact sanitaire, mais aussi une réponse directe aux défis démographiques et sociaux actuels. En se concentrant sur la santé de la mère et de l'enfant, l'INDH visait à jeter les bases d'un avenir plus sain et plus équilibré pour la prochaine génération.

Pour concrétiser cet objectif, des efforts considérables ont été déployés pour optimiser les soins maternels et infantiles à travers le pays. Les investissements ont permis d'élargir et de moderniser les infrastructures existantes, avec notamment la construction et la rénovation de maisons de maternité et de centres de santé adaptés aux besoins spécifiques des mères et des enfants. Des unités mobiles de santé ont également été mises en place pour atteindre les populations dans les zones les plus éloignées.

Parallèlement, des programmes de nutrition ont été lancés pour lutter contre la malnutrition infantile, accompagnés de campagnes éducatives visant à sensibiliser les mères aux pratiques alimentaires saines. En outre, des initiatives de sensibilisation et d'éducation ont été déployées

pour informer les mères sur les meilleures pratiques de soins pour elles-mêmes et leurs enfants, contribuant ainsi à améliorer les comportements de santé à long terme et à réduire les taux de mortalité et de maladie.

À travers ces actions ciblées et intégrées, l'INDH-III a démontré son engagement envers l'amélioration durable de la santé maternelle et infantile au Maroc, renforçant ainsi les bases d'une société plus saine et plus résiliente pour les générations futures.

Malgré les avancées réalisées, des défis persistent en termes de couverture universelle et d'égalité d'accès aux soins. L'INDH s'attache à répondre à ces défis en ajustant ses stratégies pour mieux répondre aux besoins des populations marocaines, garantissant ainsi un accès équitable aux soins essentiels pour chaque enfant et chaque mère. En concentrant ses efforts sur la santé maternelle et infantile lors de sa troisième phase, l'INDH a consolidé les bases d'une population en meilleure santé, préparant ainsi le terrain pour que les générations futures contribuent pleinement au développement socio-économique du Maroc. Ces initiatives témoignent de l'engagement continu de l'INDH en faveur d'un développement humain durable et inclusif.

6. L'ascension économique des jeunes au Maroc : l'impact de l'INDH de 2005 à 2023

6.1. 2005-2010 : Premiers pas vers l'empowerment

L'INDH a été conçue comme un catalyseur pour transformer le tissu socio-économique du Maroc, avec un objectif central : améliorer les conditions de vie et les perspectives d'avenir des jeunes.

Dans sa première phase, de 2005 à 2010, l'INDH a jeté les bases de cet engagement en se concentrant sur les besoins fondamentaux des populations les plus vulnérables, notamment les jeunes. Des Activités Génératrices de Revenus (AGR) ont été lancées pour stimuler les économies locales et lutter contre la précarité. Malgré le succès apparent de la mise en œuvre de nombreux projets, une analyse plus approfondie a révélé des défis persistants. Bien que les AGR aient contribué à créer des emplois, leur impact sur l'amélioration des revenus reste limité, soulignant ainsi la nécessité d'un ajustement stratégique.

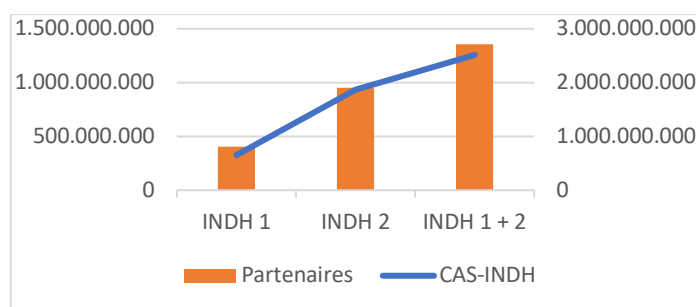
Face à ces constats, l'INDH propose un réalignement stratégique des AGR, visant à renforcer leur efficacité et leur pérennité. Cela implique l'amélioration des mécanismes de financement et la mise en place de structures d'accompagnement pour favoriser l'innovation et l'identification

de niches économiques locales prometteuses. L'objectif ultime est de créer des opportunités durables et inclusives qui permettent aux jeunes marocains de contribuer pleinement au développement socio-économique du pays.

6.2. 2011-2015 : Consolidation et diversification

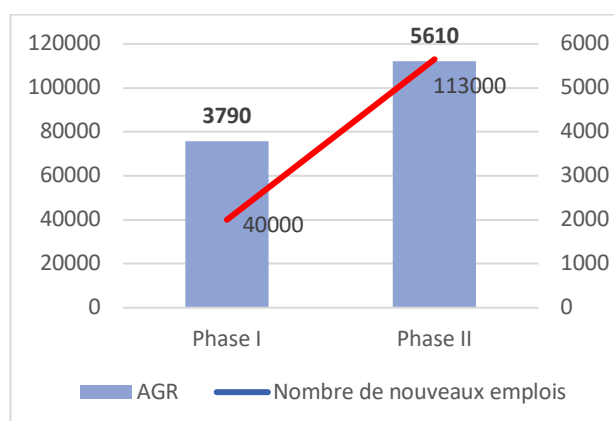
La deuxième phase de l'INDH a été une période de consolidation et d'expansion des réalisations de la première phase. Cette étape a été marquée par un affinement de l'approche, avec une attention accrue portée à l'intégration économique des jeunes à travers des programmes d'entrepreneuriat et de formation plus structurés.

Depuis ses débuts jusqu'à cette deuxième phase, l'INDH s'est toujours engagée à soutenir les bénéficiaires par le biais d'activités génératrices de revenus (AGR). Cette approche a connu une croissance notable en termes de valeur financière, passant de 1 milliard de dirhams dans la première phase à près de 3 milliards de dirhams dans la deuxième, comme le montre clairement la figure ci-dessous.



Graphique 5. Évolution, entre les deux phases, des montants du financement INDH dédiés aux AGR (Base de données de la Coordination Nationale de l'INDH, fin 2018. ONDH).

L'évolution des AGR et du nombre d'emplois créés montre une tendance à la croissance entre la Phase I et la Phase II du programme de l'INDH. Durant la Phase I, 3 790 AGR ont été lancées, générant ainsi 40 000 nouveaux emplois. Cette première phase a établi les fondations du programme et a permis d'évaluer les premiers impacts positifs de la création d'emplois dans les communautés ciblées.



Graphique 6. Évolution des AGR et de nouveaux emplois créés par l'INDH, Genèse et évolution 2018 et INDH, Rapport d'activité 2005-2010.

Dans la Phase II de l'INDH, une nette augmentation a été observée à la fois dans le nombre d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) et dans la création d'emplois. Le nombre d'AGR est passé à 5 610, marquant une hausse significative par rapport à la Phase I. Cette expansion des activités économiques s'est accompagnée de la création de 113 000 nouveaux emplois, témoignant ainsi de l'engagement de l'INDH à promouvoir la création d'opportunités d'emploi au sein des communautés bénéficiaires.

6.3. 2019-2023 : spécialisation et innovation

Dans la phase III de l'INDH, la continuité des efforts déployés lors des précédentes phases se poursuit avec une attention renouvelée sur l'amélioration et l'expansion des revenus. Cette étape met l'accent sur des programmes spécifiquement conçus pour stimuler le développement économique et favoriser l'inclusion sociale. Une importance particulière est accordée à l'entrepreneuriat des jeunes, avec 71% des projets dédiés à cette cause cruciale. De plus, 44% du budget total est mobilisé pour soutenir l'innovation et encourager la création d'entreprises au sein de cette population dynamique. Parallèlement, environ 27% des initiatives sont consacrées à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), représentant 39% du financement total, dans le but de renforcer les structures économiques communautaires et de promouvoir un modèle économique plus inclusif et coopératif.

L'INDH accorde une attention particulière au renforcement de l'employabilité des jeunes, bien que cela ne représente qu'une petite portion des initiatives, avec seulement 1% des projets et un investissement de 3% du montant global. Pourtant, cette dimension est cruciale pour intégrer efficacement les jeunes sur le marché du travail. L'approche se concentre sur la création de

parcours intégrés alliant formation, mentorat et opportunités professionnelles directes, dans le but de réduire le chômage des jeunes et de maximiser leur potentiel productif.

L'objectif principal de l'intervention de l'INDH est de relever les défis liés à l'employabilité des jeunes en renforçant leurs compétences pour qu'ils puissent intégrer le marché du travail. Pour ce faire, l'INDH travaille à mobiliser des acteurs d'intermédiation professionnelle et des acteurs du marché de l'emploi.

L'INDH a développé 112 plateformes nationales et 16 espaces d'accompagnement en partenariat avec la Banque mondiale dans la région de Marrakech-Safi pour soutenir l'insertion économique des jeunes. Ces infrastructures ont mobilisé 330 millions de dirhams, soit 14% du financement total du programme, démontrant un solide engagement envers l'activation économique régionale.

Au total, 258 249 jeunes ont bénéficié de ces initiatives, avec 79% recevant des services d'écoute et 82% étant orientés vers des services adaptés. En termes d'orientation, la moitié des jeunes ont été dirigés vers des programmes d'entrepreneuriat, 25% vers des initiatives visant à améliorer leur employabilité, et 16% vers d'autres initiatives d'emploi telles que "INTILAKA" et "FORSA", entre autres.

La phase III de l'INDH vise à capitaliser sur les succès passés tout en relevant les nouveaux défis émergents. En mettant l'accent sur l'entrepreneuriat et l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), le programme aspire à transformer le paysage économique marocain en faveur des jeunes et des communautés, favorisant ainsi un développement durable et inclusif. Le soutien à l'entrepreneuriat des jeunes se matérialise par un accompagnement complet, de la phase de pré-crédation à la phase post-crédation, avec une attention particulière à l'égalité des genres.

Au niveau national, l'objectif était de réaliser 29 120 pré-crédations et 10 337 post-crédations, avec un coût total estimé à 246 milliards de dirhams. Les réalisations ont atteint un taux de 95% pour les pré-crédations, soit 27 738 projets réalisés, et un taux de 67% pour les post-crédations, représentant 6 977 projets accomplis.

Ainsi, la phase 3 de l'INDH aspire à jouer un rôle moteur dans le changement économique en faisant des jeunes des leaders dans le renouveau économique du Maroc. Ces efforts sont cruciaux pour garantir la pérennité des progrès sociaux et économiques et pour maintenir le développement humain au cœur des politiques publiques marocaines.

Les stratégies déployées par l'INDH depuis 2005 ont été cruciales pour transformer les perspectives économiques des jeunes au Maroc. L'avenir s'annonce prometteur, avec des initiatives continuellement améliorées pour soutenir une intégration économique encore plus

efficace des jeunes dans le tissu national et mondial, tout en tirant des leçons des phases précédentes pour guider les futurs efforts.

7. Conclusion

Chantier royal majeur, l'INDH s'est démarquée aussi bien par les enjeux dont elle a la charge, que par la dynamique qu'elle insuffle lorsqu'elle s'en saisit. C'est pourquoi l'INDH a toujours cherché à assurer l'équilibre entre les logiques d'inclusion et d'optimisation d'une part, et les besoins concomitants de contextualisation des enjeux de développement humain et de passage à l'échelle de solutions déployées pour y faire face, d'une autre part.

A cet égard, l'INDH, au fil de ses trois phases déployées depuis 2005, a inscrit son action dans une logique d'optimisation et tout en visant un renforcement des outils organisationnels et de gouvernance à même de contribuer à l'efficacité et à la légitimité de son action, et ce, conformément à l'esprit originel de sa mission.

L'INDH bénéficie d'un positionnement spécifique autour de quatre rôles majeurs qu'elle est amenée à jouer depuis son lancement par Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

Facilitateur : au niveau provincial et local, l'INDH joue un rôle d'intermédiation entre les besoins exprimés par les citoyens ou leurs représentants élus, et l'État. Sa capacité à faire et à rassembler est un facteur de paix sociale non négligeable.

Incubateur : l'INDH l'est d'autant plus qu'elle permet l'avènement d'une solution efficace, optimisant les ressources disponibles. Le succès de l'INDH se manifeste lorsqu'un enjeu s'intègre progressivement aux missions des autres acteurs institutionnels de l'écosystème.

Catalyseur : l'INDH s'appuie sur la capillarité du réseau de l'administration territoriale et son accès aux parties prenantes détentrices de bonnes pratiques pour déployer sur le territoire des solutions éprouvées.

Fédératrice : l'INDH rassemble les parties prenantes pour prendre acte des avancées de leur projet commun, et pour renouveler son ambition en articulant les enjeux de sujets émergents. Ce fut le cas pour le lancement du pilote TARL (Teaching At the Right Level).

L'INDH a généré une dynamique dans l'action sociale de l'Etat. En l'occurrence, l'INDH a permis de redonner de l'espoir à plusieurs catégories de la population en situation difficile (femmes seules, enfance abandonnée, jeunes sans emplois, etc.) et améliorer leur situation socio-économique, sur la base des contributions de l'INDH. Elle a aussi suscité le changement culturel par rapport à l'emploi et l'entrepreneuriat auprès de certaines catégories de jeunes,

particulièrement dans les régions à faible tissu économique (informel, contrebande frontalière) ou se caractérisant par des dispositifs d'assistance substantiels, aussi bien en termes budgétaires ou en termes d'allocations versées. Par ailleurs, l'INDH a contribué de façon substantielle à atténuer les tensions sociales, surtout dans un contexte de précarisation liée aux récentes crises, sanitaire et économique.

Références :

- Benkassmi, M., Abdelkhalek, T., et Ejjanoui, F. (2017). Évaluation de l'impact de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) sur la pauvreté en milieu rural au Maroc, une étude en enquête panel de ménages. Working Paper n° 1087. Economic Research Forum.
- Cunha, F., et Heckman, J. J. (2007). The technology of skill formation. *American Economic Review*, 97(2), 31-47. DOI : 10.1257/aer.97.2.31.
- Heckman, J. J. (2006). Skill formation and the economics of investing in disadvantaged children. *Science*, 312(5782), 1900-1902. DOI : 10.1126/science.1128898.
- Mansuri, G., et Rao, V. (2013). *Localizing Development: Does Participation Work?* Washington, DC : Banque mondiale. DOI : 10.1596/978-0-8213-8256-1.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York : Alfred A. Knopf.
- Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). (1990). *Human Development Report 1990: Concept and Measurement of Human Development*. New York : PNUD.
- Conseil économique, social et environnemental (CESE). (2013). *Initiative nationale pour le développement humain : analyse et recommandations*. Avis, saisine n° 2/2013. Rabat : CESE.
- Observatoire national du développement humain (ONDH). (2013). *Évaluation des réalisations de la première phase de l'INDH (2005-2010) et de leurs effets sur les populations cibles : synthèse*. Rabat : ONDH.
- Observatoire national du développement humain (ONDH). (2016). *L'Initiative nationale pour le développement humain, 2005-2014 : acquis et enseignements*. Rabat : ONDH.
- Royaume du Maroc. (2006). *50 ans de développement humain et perspectives 2025 : rapport général*. Rabat.