

# **L'Entrepreneuriat social au Maroc : définitions, enjeux et réalité**

**Hasna LAYADI – Khalid ROUGGANI – Nabil BOUAYAD AMINE**

Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG)

Faculté Poly disciplinaire de Khouribga (FPK)

Université HASSAN I - Settat

E-mail : hasna\_layadi@yahoo.fr

## **Résumé**

Perçu par certains comme une réponse au problème de confiance marquant le capitalisme aujourd'hui, l'entrepreneuriat social connaît une renaissance avec la crise économique et l'accroissement du chômage. Dans ce sens, le Maroc, riche de ses traditions ancestrales d'économie sociale et solidaire, connaît l'émergence d'une nouvelle vague d'entrepreneuriat social. Un concept présent actuellement partout dans le monde, mais dont l'interprétation et la mise en œuvre varient selon les pays et les cultures.

Cette communication a pour ambition de contribuer à décrire et comprendre le concept de l'entrepreneuriat social à travers sa définition, ses composantes et sa situation par rapport, à d'autres concepts de l'économie sociale et solidaire.

Nous mettrons l'accent dans un premier temps sur les différentes approches du concept de l'entrepreneuriat social. Par la suite, nous tenterons d'apporter un éclairage sur la place importante qu'il occupe de plus en plus au Maroc. En conclusion, nous abordons quelques barrières qui entravent son développement.

## **Mots clés**

L'entrepreneuriat social, enjeux, culture, Maroc.

## INTRODUCTION

Dans un monde où les défis sociaux s'enchainent, les mutations économiques sont devenues incessantes, le taux de chômage augmente surtout parmi les jeunes diplômés, la recherche de voies innovantes est devenue une préoccupation majeure pour les états ainsi que pour de nombreux acteurs sociaux et économiques.

Au cours de ces dernières décennies, la promotion de l'entrepreneuriat est reconnue comme étant une solution vitale pour nos sociétés. Elle représente désormais un vecteur principal dans toutes les politiques de développement économique. Partout dans le monde, les gouvernements, les institutions non gouvernementales ainsi que l'ensemble des acteurs sociaux et économiques, sont parfaitement conscients de l'importance de la création des entreprises, notamment les TPE et les PME. D'ailleurs, elle connaît dernièrement une mouvance importante dans plusieurs domaines entre autres celui de l'entrepreneuriat social. C'est un nouvel esprit d'entreprendre, qui tente d'intégrer la croissance économique et l'utilité sociale.

Les fondements de l'entrepreneuriat social font partie de la tradition et des pratiques de la société marocaine. Toutefois cette culture d'entraide a eu tendance à se dégrader sous l'effet de la vie moderne. Dans le cadre d'une nouvelle tentative de résoudre les problèmes sociaux, une nouvelle génération d'entrepreneurs œuvrent pour développer un mouvement d'entrepreneuriat social.

Cependant, selon les résultats d'une étude que Social Enterprise UK a été mandaté de conduire en 2014 pour le compte du British Council Maroc en partenariat avec le Centre Marocain de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Sociale (CISE), il y a une véritable pénurie de travaux d'études sur l'entrepreneuriat sociale dans le contexte marocain.

Ce mouvement stimule aujourd'hui un véritable intérêt tant au niveau de la recherche que de la pratique. Cette communication a pour ambition de contribuer, à travers une revue de la littérature, à présenter le concept de l'entrepreneuriat social, sa définition, ses composantes et sa situation par rapport au concept de l'économie sociale et solidaire.

Nous mettrons l'accent dans un premier temps sur les différentes approches du concept de l'entrepreneuriat social. Par la suite, nous tenterons d'apporter un éclairage sur la place importante qu'il occupe de plus en plus au Maroc. En conclusion, nous aborderons quelques barrières qui entravent son développement.

## **1. L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : ENTREPRENDRE AUTREMENT**

L'entrepreneuriat social renvoie à des pratiques et des domaines nombreux. Souvent, on le confond avec l'Economie Sociale et Solidaire. Nous commençons par présenter cette dernière notion, avant d'enchaîner sur de l'entrepreneuriat social.

### **1.1. Retour sur l'Économie Sociale et Solidaire**

D'un point de vue théorique, l'économie sociale a d'abord désigné une approche disciplinaire de l'économie qui tient compte de l'histoire, des institutions et des normes sociales, se démarquant ainsi des approches économiques dominantes. L'économie sociale se présente alors comme une discipline capable de rendre compte de l'économie selon toutes ses dimensions, y compris ses dimensions sociales. En deuxième lieu, l'économie sociale désigne des pratiques économiques misant sur la démocratie et l'entrepreneuriat collectif plutôt que sur l'entrepreneuriat individuel et la seule recherche du profit<sup>1</sup>.

Selon Vercamer, cité par Asli A. et El Idrissi A. (2013), l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) peut être définie comme l'ensemble des actions, des activités et des politiques visant principalement à répondre aux besoins sociaux de la collectivité dans son ensemble et plus particulièrement à ceux des personnes défavorisées ou vulnérables. Elle est appréhendée comme un « Tiers secteur » distinct des pouvoirs publics et des entreprises privées à but lucratif, et reste multiforme. Elle regroupe historiquement, les associations, les coopératives, les mutuelles, les fondations avec plus récemment le secteur de l'entrepreneuriat social qui revendique son appartenance à cette grande famille.

L'ESS peut aussi être définie comme une action collective, une mobilisation sociale inspirée par trois mobiles qui sont les besoins socioéconomiques des populations (la nécessité), les aspirations de ces derniers à une identité propre (identité), l'horizon partagé d'une vision démocratique et équitable (projet de société). On peut caractériser l'ESS comme une nouvelle manière d'entreprendre bien différente de celle de l'entrepreneuriat social, qui cherche à réconcilier la logique économique et l'esprit entrepreneurial avec l'utilité social<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>LEVESQUE Benoît, MENDELL Marguerite, « L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche », Lien social et Politiques, n° 41, 1999, p. 105-118.

<sup>2</sup>BADDOO Samuel Kenneth, AWUKU Kwasi Amano, « L'entrepreneuriat social au Maroc, les enjeux et les perspectives » Mémoire de fin d'études -option : économie et gestion - 2011-2012.

Bien qu'elles soient différentes, ces organisations partagent néanmoins des caractéristiques essentielles : une finalité d'utilité sociale s'inscrivant dans un projet économique, une gouvernance démocratique et une gestion éthique ainsi qu'une dynamique de développement s'appuyant sur un ancrage territorial et une mobilisation citoyenne<sup>3</sup>.

Selon le collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social, l'ESS et l'entrepreneuriat social constituent deux niveaux distincts et complémentaires d'observation du même phénomène : celui d'une autre façon de penser et de vivre l'entreprise et l'économie. L'économie sociale et l'économie solidaire incarnent une vision plus historique, plus politique, plus institutionnelle ; l'entrepreneuriat social privilégie une lecture plus empirique, plus pragmatique et plus centrée sur les projets (et ceux qui les portent).

En effet, si l'économie sociale et l'économie solidaire reflètent une vision davantage historique, politique et institutionnelle, l'entrepreneuriat social privilégie plutôt une lecture plus concrète, plus pragmatique et plus centrée sur les initiatives et ceux ou celles qui les portent. Les deux partagent cette façon d'entreprendre autrement au service d'une communauté sans que le profit ne soit la priorité première mais plutôt l'impact social (Asli A. et El Idrissi A. (2013)).

Nous passons dans la partie suivante au concept de l'entrepreneuriat social, ses fondements et ses caractéristiques distinctives.

## **1.2.L'entrepreneuriat Social : un concept source de débats**

Historiquement, l'entrepreneuriat social comme phénomène a toujours existé, même si épistémologiquement et institutionnellement c'est un concept en construction pour lequel il existe aujourd'hui de multiples définitions.

Parmi les nombreuses définitions, Le collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (CODES) opte pour la définition suivante : « Entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance. ».

La Chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales) avance que : « Le concept renvoie aux initiatives privées au service de l'intérêt général, adoptant une démarche innovante, inventant de nouvelles réponses aux problèmes

---

<sup>3</sup>ASLI Amina, EL IDRISSE SLITINE Abdelali, « L'entrepreneuriat social au Maroc, Perception et pistes de développement », Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing N°8, Juillet-Décembre 2013.

sociaux, de nouvelles manières de mobiliser des ressources, adaptant certaines méthodes utilisées dans la sphère capitaliste afin de servir une mission sociale ».

Ashoka, la fondation américaine, considère que : « Les entrepreneurs sociaux sont des individus qui proposent des solutions innovantes aux problèmes sociaux les plus cruciaux de notre société. Ils sont ambitieux, persévérants, s'attaquent à des questions sociales majeures et proposent des idées neuves capables de provoquer des changements à grande échelle ».

Pour l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), l'entrepreneuriat social est « Toute activité privée d'intérêt général organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, par la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage ».

A travers ces définitions, nous constatons que certains points se répètent dans chacune d'elles à savoir :

- La mission sociale est principale ;
- La rentabilité économique est présente mais elle n'est pas prédominante ;
- L'innovation sociale ;
- La recherche de solutions durables.

En résumé, l'entrepreneuriat social renvoie à une réalité plurielle. Mais d'une manière générale, on peut dire que l'entrepreneuriat social peut désigner toute activité privée portant un projet qui intègre l'efficacité économique d'une part et le progrès social d'autre part.

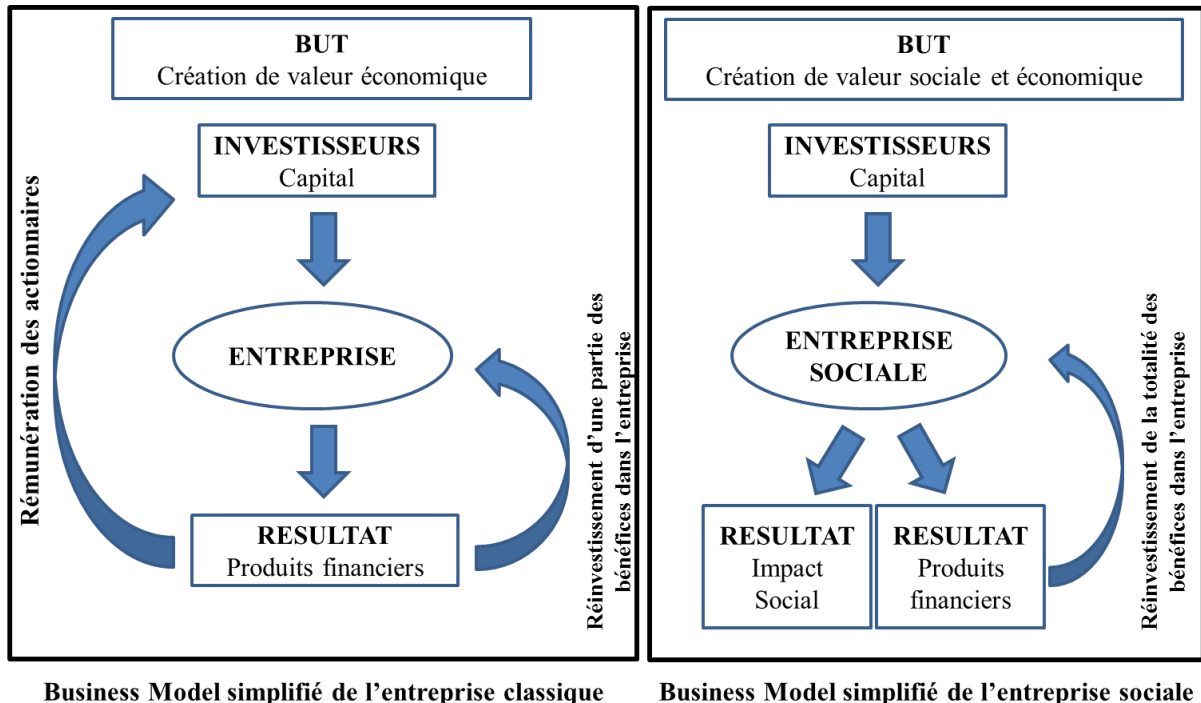
Pour mieux cerner le concept, nous proposons une comparaison entre l'entreprise classique et l'entreprise sociale.

### **1.3. Comparaison entreprise classique et entreprise sociale**

Une entreprise sociale est dans un premier temps une entreprise. Comme une entreprise classique qui prend des risques, investit et dégage des bénéfices. Elle est différente dans la mesure où elle a une mission sociale qui touche la gestion de toutes les fonctions de l'entreprise. Tandis qu'une entreprise classique, qui peut avoir une responsabilité sociale, elle pourra consacrer financièrement une caisse destinée aux activités sociales sans que cela ne touche à sa gestion globale.

Le schéma ci-après, fournit une comparaison entre l'entreprise classique et l'entreprise sociale sur la base de leurs business model distincts.

**Figure 1 : Le business model de l'entreprise classique et de l'entreprise sociale**



Source : « L'entrepreneuriat social, un nouveau business model », Guide réalisé par INJAZ Al-Maghrib, 2016.

En définitive, si les deux business « modèles » d'entreprise se partagent la création de valeur économique, ils se distinguent nettement par leur but et leur logique. La caractéristique principale qui différencie l'entrepreneuriat social du classique réside en sa mission sociale à assumer. Le profit, n'est plus considéré comme une finalité mais plutôt comme un moyen permettant de réaliser une mission.

## 2. L'ENTREPRENARIAT SOCIAL AU MAROC

L'entrepreneuriat social au Maroc a toujours existé. La solidarité et le travail collectif font partie de la culture et des traditions marocaines. Même si ses pratiques ne sont pas connues sous le terme « entrepreneuriat social ».

Institutionnellement, l'entreprise sociale a émergé depuis peu au Maroc, nous avons choisi de présenter ce dynamisme afin de mieux le comprendre. Cette partie vise à déduire d'une

revue de littérature les débuts de l'entreprise sociale au Maroc, son développement et son impact avant de mettre en lumière les défis et les obstacles qui entravent son développement.

## **2.1. Les débuts et le développement**

Au sein de l'entrepreneuriat social au Maroc, le secteur coopératif a connu un développement précoce. Dès l'indépendance, en 1956, le modèle coopératif a constitué un choix stratégique pour le Maroc, afin d'assurer une mobilisation nationale pour la modernisation et le développement des secteurs traditionnels, notamment l'agriculture. La mise en place de l'office de développement et de la coopération en 1975 a structuré le cadre juridique permettant d'encadrer ces coopératives<sup>4</sup>.

Les mutuelles, réglementées par un texte de 1963, sont particulièrement présentes dans le domaine de la couverture sociale, de la prévoyance et de la solidarité. Enfin, le domaine associatif, dont le champ d'intervention historique concernait la résorption des inégalités de revenu et d'accès aux besoins de première nécessité s'est étendu à la sphère socio-économique, avec le développement local et la résorption des déficits en infrastructures, domaines jusque-là de la compétence de l'Etat<sup>5</sup>.

Les années 90 ont connu le développement des actions et des projets associatifs, qui connaissaient un dynamisme important, principalement les associations féminines.

Dès 1993, la volonté de renforcer l'entrepreneuriat social va conduire à l'élaboration d'une stratégie de développement social. Les objectifs stratégiques comprennent, entre autre, la participation des populations défavorisées au processus de croissance dans une perspective de création d'emplois, d'amélioration des indicateurs de développement humain et de protection des plus démunis<sup>6</sup>.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, plusieurs moyens sont déployés au cours des années 90. Un programme des priorités sociales a été défini, concernant quatorze provinces sur les soixante-cinq, en retenant comme prioritaires l'accès à l'éducation et aux soins et l'insertion professionnelle.

En 2005, l'Initiative Nationale de Développement Humain, fondée sur une approche participative a mis les entreprises sociales au centre du processus de développement humain.

---

<sup>4</sup>DAHMAN-SAÏDI Myriam, « L'Economie Sociale et Solidaire au Maroc Entre tradition et nouveau mode de production », BSI Economics, [bsi-economics.org](http://bsi-economics.org).

<sup>5</sup>Catherine Baron et Malika Hattab-Christmann « Economie solidaire et nouvelles formes de gouvernance au sud Les associations de développement local au Maroc », RECMA -Revue internationale de l'économie sociale N ° 295

<sup>6</sup>BRAHIMI, « Les associations au Maroc : cadre juridique, publication du Centre de documentation des collectivités locales », 1998, cité par DAHMAN.M

L'INDH est probablement l'expérience la plus significative en matière de projets structurants pour l'entrepreneuriat social.

Concernant le développement des coopératives, au 31 juillet 2013, l'office du développement de la coopération dénombrait en effet 11 492 coopératives regroupant 432 945 adhérents, le tout réparti sur 22 secteurs et 117 branches d'activité ; 66,4% du total des coopératives relevaient de l'agriculture, 14% de l'artisanat et 9,5% de l'habitat.

Enfin, il existe aujourd'hui une cinquantaine de mutuelles au Maroc et la moitié d'entre elles opèrent dans le domaine de la santé. Celles-ci regroupent 1,5 million de membres.

## **2.2. Les retombées**

L'entrepreneuriat social est un modèle novateur qui consiste à créer une activité économique viable pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux. Il commence à prendre du terrain dans plusieurs domaines par sa capacité à démontrer qu'il est possible d'être rentable tout en poursuivant un but social.

L'Etat marocain accorde un intérêt particulier à ces entreprises vu le rôle important qu'elles peuvent jouer dans le développement économique et social de notre pays grâce à leur proximité de la population et à leur mode de fonctionnement qui leur permet d'intervenir rapidement et efficacement dans diverses situations selon l'office de développement de la coopération.

Au niveau national, des initiatives innovantes à vocation sociale se sont multipliées ces dernières années, impulsées notamment par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). Ces initiatives conduites par des acteurs dits « entrepreneurs sociaux » se sont focalisées sur l'identification d'opportunités de réponse à des besoins spécifiques ; sociaux ou environnementaux et sur la concrétisation de ces opportunités par la mise en œuvre de solutions entrepreneuriales appropriées<sup>7</sup>.

Mais la question qui se pose comment mesurer la performance de ces entreprises sociales ? Une entreprise classique mesure sa performance à l'aide d'indicateurs économiques et financiers. La performance de l'entreprise sociale se mesure quant à elle par rapport à son impact social et économique. Si la création d'emplois reste mesurable, la performance sociale reste difficile à appréhender, notamment sa contribution à la création et au partage de la richesse.

---

<sup>7</sup> Actes du Colloque « L'entrepreneuriat social dans les pays en développement: Levier d'une croissance responsable ? » FSJES Fès, 2013.



## CONCLUSION

En définitive, l'entrepreneuriat social a un grand avenir par rapport à l'atteinte d'objectifs sociaux et de développement économique local. Appelées à devenir un principal moteur de la croissance, les entreprises sociales marocaines continuent, malheureusement, à faire face à de nombreux obstacles, qui entravent leur développement.

Les quatre grands obstacles identifiés par l'étude qui a été menée par Debbarh Hamza en partenariat avec le Moroccan CISE et le British Council sont :

- Le manque de sensibilisation, de promotion et de communication ;
- Le manque d'accès à l'assistance technique - en particulier la formation de gestion ;
- Le cadre juridique / cadre dédiée à l'entreprise sociale ;
- Le manque de participation des autres parties prenantes.

Selon l'étude mentionnée ci-dessus, l'entrepreneuriat social au Maroc reste un concept méconnu. Les initiatives sont nombreuses mais isolées. L'absence d'infrastructures de soutien, pour cette forme d'entrepreneuriat ; en particulier la formation de gestion constitue aussi un obstacle à surmonter. L'étude souligne également que des modifications concernant les lois régissant les marchés financiers devront être entamées ; afin d'encourager les investissements sociaux. Enfin, il faudrait aussi mettre davantage l'accent sur la participation des différentes parties prenantes pour que les entrepreneurs puissent faire face aux difficultés éventuelles et de leurs apporter les solutions adéquates.

Nous ajoutons un cinquième facteur relatif aux traditions culturelles et aux systèmes éducatifs qui n'offrent pas un environnement propice au développement de cette forme d'entrepreneuriat ; comme a été signalé par BADDIO et AWUKU (2012): « Presque tout le monde s'accorde à dire que la pensée critique et les compétences analytiques sont essentielles pour bâtir une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux. Or, les écoles n'encouragent pas suffisamment cette forme de pensée et ne permettent pas aux élèves de développer leurs capacités entrepreneuriales ».

Face à ces défis que les entrepreneurs sociaux doivent relever. Les différents intervenants notamment, les gouvernements, le milieu universitaire, les entreprises sociales peuvent tous jouer un rôle important dans ce « virage ».

Finalement, pour contribuer au développement de l'entrepreneuriat social, des recherches dont l'objectif serait de cerner les défis à surmonter et d'identifier les actions concrètes à

mettre en œuvre par les différents groupes d'acteurs impliqués, sont fortement sollicitées à ce stade de ce mouvement au Maroc.

## BIBLIOGRAPHIE

- ASLI, A., EL IDRISSE SLITINE, A. (2013), « L'entrepreneuriat social au Maroc, Perception et pistes de développement », Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N°8.
- BADDOOS. K., AWUKUK. A. (2012). « L'entrepreneuriat social au Maroc, les enjeux et les perspectives ». Mémoire de fin d'études, Option : Economie et Gestion. Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales. Université Mohamed 1<sup>er</sup> Oujda.
- BARON, C., HATTAB, M. (2005), « Economie solidaire et nouvelles formes de gouvernance au sud Les associations de développement local au Maroc », RECMA-Revue internationale de l'économie sociale, N°295.
- BRAHIMI M. (1998). « Les associations au Maroc : cadre juridique ». Centre de documentation des collectivités locales.
- BROUARD, F., LARIVET, S., SAKKA, O., (2011), « Défis et actions pour développer l'entrepreneuriat social », Conférence Association for Nonprofit and Social Economy Research, Fredericton, Canada.
- CODES (2007) « Pour une approche partagée de l'entrepreneuriat social et de son développement », La note du Codès N° 1. téléchargeable à l'adresse électronique: [http://www.idies.org/public/fichiers%20jointes/2007-03-01\\_note\\_codes\\_1.pdf](http://www.idies.org/public/fichiers%20jointes/2007-03-01_note_codes_1.pdf)
- DAHMAN-SAÏDI Myriam, « L'Economie Sociale et Solidaire au Maroc Entre tradition et nouveau mode de production », BSI Economics, bsi-economics.org.
- DEBBARH, H. « Répondre aux besoins sociaux au Maroc par l'Entrepreneuriat Social », CEPN – Journées de l'AÉS, Grenoble.
- DRAPERI, J-F., (2010), « L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché », RECMA - Revue internationale de l'économie sociale, N° 316, p. 18-40.
- DRAPERI, J-F., (2010), « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », ACTE 1.
- LAVILLE, J-L., (2001), « Vers une économie sociale et solidaire », RECMA - Revue internationale de l'économie sociale, N° 281, p. 39-53.
- KCHIRID, A., (2015) « Entrepreneuriat social et son rôle dans le développement territorial et local », Cours -Laboratoire de recherche en entrepreneuriat et management des organisations, FSJES-UHII, Ain Chock Casablanca.
- LEVESQUE, B., MENDELL, M., (1999), « L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche », Lien social et Politiques, N° 41, p. 105-118.
- PACHE, A. (2008), « Business Plan social, guide méthodologique », ESSEC Chaire Entrepreneuriat Social.
- [http://www.essec-entrep-social.com/fr/publications/docs/guides/BPS\\_Guide\\_methodo\\_08.pdf](http://www.essec-entrep-social.com/fr/publications/docs/guides/BPS_Guide_methodo_08.pdf)
- « L'entrepreneuriat social, un nouveau business model », Guide réalisé en partenariat avec le bureau du Middle East Partnership Initiative (MEPI) avec l'appui du Département d'Etat Américain et INJAZ Al-Maghrib, Janvier 2016.
- <http://www.actavista.fr/La-fondation-ASHOKA>
- Actes du Colloque « L'entrepreneuriat social dans les pays en développement : Levier d'une croissance responsable ? » FSJES Fès, 2013.