

Les stratégies de développement de l'entrepreneuriat social au Maroc

Strategies for the development of social entrepreneurship in Morocco

BENHADDOUCH Meryem
Chercheure en Science de Gestion
Maroc
meryembenhaddouch@gmail.com

EL FATHAOUI Habib
Professeur Habilité
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ait Melloul
Université IBNO ZOHR
Maroc
h.elfathaoui@uiz.ac.ma

Date de soumission : 03/02/2022

Date d'acceptation : 07/04/2022

Pour citer cet article :

BENHADDOUCH. M & EL FATHAOUI. H (2022) « Les stratégies de développement de l'entrepreneuriat social au Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 89 - 113

Résumé

L'entreprise sociale est devenue une composante fondamentale de l'économie sociale et solidaire et elle va connaître un développement important pour les décennies prochaines.

Cet article étudie différentes problématiques inhérentes à l'entreprise sociale et solidaire, il a pour objet principal la définition d'une approche stratégique déclinée sous forme d'un ensemble d'axes stratégiques, qu'il convient d'implémenter pour faire de l'entreprise sociale un levier de développement conséquent des Régions du Maroc ce qui va contribuer efficacement à l'ancrage de l'entrepreneuriat dans les territoires et permettre leur prospérité socio-économique.

Pour atteindre cet objectif, une étude qualitative exploratoire a été réalisée auprès des acteurs clés de l'entrepreneuriat social au Maroc. Cette étude nous a permis de ressortir les insuffisances et de relever les principales difficultés dont souffre l'entreprise sociale au Maroc ce qui nous a conduit à formuler un ensemble d'axes stratégiques, cohérents avec notre problématique.

Mots clés : Entreprise sociale ; Entrepreneuriat social ; économie sociale et solidaire ; axes stratégiques ; développement territorial.

Abstract

Social enterprise has become a fundamental component of the social and solidarity economy and will experience significant development in the coming decades.

This article studies various problems inherent to the social and solidarity enterprise, its main purpose is to define a strategic approach declined in the form of a set of strategic axes, which should be implemented to make the social enterprise a lever of consequent development of the Regions of Morocco which will contribute effectively to the anchoring of the entrepreneurship in the territories and allow their socio-economic prosperity.

To achieve this objective, an exploratory qualitative study was carried out with key actors of social entrepreneurship in Morocco. This study allowed us to highlight the shortcomings and to identify the main difficulties from which social enterprise in Morocco suffers, which led us to formulate a set of strategic axes, consistent with our problematic.

Keywords : Social enterprise ; social entrepreneurship ; social and solidarity economy ; strategic axes ; territorial development.

Introduction

L'entrepreneuriat demeure comme l'un des principaux axes de développement économique et social au Maroc. Dans un contexte où la création d'entreprise, l'innovation sociale et le développement des territoires sont une préoccupation des politiques publiques, notamment par le choix de la régionalisation en tant que modèle de développement.

Au Maroc, les pouvoirs publics ont compris l'importance de sortir des modèles de développement centralisés au profit d'une déconcentration et d'une décentralisation plus poussées. La création de douze régions au niveau du territoire national et leur dotation en ressources va constituer une plate-forme qui permettrait l'épanouissement de l'entreprise sociale, si les moyens adéquats sont mis à sa disposition. Car, force est de constater qu'il existe un déficit fulgurant entre les besoins des régions et des compétences locales existantes.

L'entreprise sociale est créatrice de valeur et sa mission s'inscrit dans la préoccupation actuelle prônée par les pouvoirs publics. Il s'agit en l'occurrence de la création des opportunités d'emplois, la stabilité sociale, le respect des droits humains, l'égalité du genre, le développement de l'éthique, la préservation de l'environnement et plus généralement la conformité aux objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations-Unies. Aussi, l'entreprise sociale peut être un levier de développement des territoires, dans la mesure où elle favorise l'insertion sociale, contribue à la réduction du chômage et crée des liens sociaux harmonieux.

Or force est de constater qu'au Maroc, l'entreprise sociale n'assume pas pleinement cette mission, dans la mesure où son attrait reste marginal, elle ne crée pas suffisamment d'emplois et ne participe pas efficacement au développement des régions. Il existe un manque fulgurant d'entreprises sociales dans les zones où plusieurs besoins des populations se font sentir. Ainsi, il peut être affirmé, à juste titre, que l'entreprise sociale souffre d'un manque d'efficacité et d'efficience. Cela serait dû à plusieurs raisons exogènes qui dépassent le seul cadre de l'entreprise sociale. Autant de constat qui nous poussent à poser la question suivante : « *Quelles stratégies déployées pour faire de l'entreprise sociale un levier du développement territorial du Maroc* ».

Pour y répondre à cette question, nous allons réaliser un diagnostic à partir de l'analyse des matériaux de la littérature traitant de la thématique de l'entrepreneuriat social et des observations directes auprès des opérateurs concernés tels que les départements ministériels, les incubateurs, les entreprises sociales.

Le présent article a pour principal objectif de proposer un ensemble d'axes stratégiques qui vont constituer une feuille de route, aussi bien pour les pouvoirs publics au niveau central que pour les élus régionaux en charge de l'économie sociale et solidaire, dans la mesure où ils pourront contribuer à l'amélioration quantitative et qualitative de l'entrepreneuriat social au Maroc.

Cet article sera articulé autour de trois sections. Dans la première section, nous allons réaliser une analyse de la revue de littérature sur le concept de l'entrepreneuriat social et ses attributs. La deuxième section est dédiée à la présentation de la méthodologie et des résultats de l'étude. Et enfin, la dernière section présente un ensemble d'axes stratégiques qui contribueront efficacement et avec efficience à l'ancrage de l'entrepreneuriat social dans les territoires marocains.

1. Revue de la littérature

1.1. Définition du concept de l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social est une composante fondamentale de l'économie sociale et solidaire, qui œuvre à la création de la valeur sociale, au développement durable et à la protection de l'environnement. Cette nouvelle forme d'entreprendre s'amplifie et se propage progressivement dans le monde entier. (Dacin et al 2010, Mair et Marti 2006, Zahra ET Al 2008). L'entrepreneuriat social revêt un aspect multidimensionnel comme spécifié par les auteurs (Weerawardena & Mort 2006). Ces derniers ont identifié, trois dimensions clés de l'entrepreneuriat social : L'innovation, la pro-activité, le management des risques.

En 1998, Dees avait mis en exergue cinq dimensions fondamentales de l'entrepreneuriat social qui portent sur :

- La mission sociale et la capacité de l'entrepreneur à trouver des solutions aux défis sociaux ;
- La recherche et l'exploitation continuelle de nouvelles voies pour créer de la richesse ;
- L'innovation pour trouver de nouvelles solutions durables répondant à des attentes sociales ;
- L'audace dans l'action pour susciter un changement bénéfique à la communauté ;
- Le sens de responsabilité.

Eu égard à son pouvoir fédérateur et à sa prégnance sociale, l'entreprise sociale permet de tendre, comme mentionné sur le schéma ci-après, vers les buts suivants :

- L'utilité sociale ;
- L'investissement responsable et durable ;
- L'investissement éthique ;
- Le développement du civisme et de la solidarité sociale ;
- Le cadre de la mobilisation citoyenne ;
- La gouvernance consensuelle ;
- La non-priorité du profit financier.

L'entreprise sociale, composante importante de l'économie sociale et solidaire, se distingue de l'entreprise classique, basée essentiellement sur le profit, par une dynamique collective développée par ses membres autour d'un projet dont le profit n'est pas le but ultime. L'entreprise sociale se caractérise par son utilité sociale qui consiste à répondre à un besoin de société. Beaucoup de personnes pensent que l'entreprise sociale est spécifiquement reconnue par sa petite taille. En fait, elle se distingue par sa mission à caractère social et la taille peut varier d'une entreprise à l'autre. En France, Marc Borello, activiste de la cause sociale, a créé la plus grande entreprise sociale, le Groupe SOS¹. Ce groupe se compose de quelques 540 établissements, totalisant un effectif de 18 000 salariés, avec comme préoccupation centrale l'engagement social et environnemental. Le dit-groupe intervient dans un spectre assez large d'activités comme la restauration, la santé, la réinsertion, les épiceries solidaires...

Au Maroc, malgré la bonne volonté des pouvoirs publics, l'entreprise sociale rencontre encore quelques insuffisances qui ralentissent son développement, notamment :

- La faiblesse du nombre des actions de mécénat (Moyens, finances et compétences) ;
- L'accès difficile aux subventions ;
- La difficulté à élaborer un plan d'affaire ;
- La restriction du champ d'intervention de son activité ;
- Le déficit en matière d'innovation sociale ;
- La mesure des avancées sociales qu'elle induit ;

¹« Des patrons plus impliqués dans la société » par Anne Rodier. Le Monde no 23243, jeudi 3 octobre 2019, Paris, Dossier spécial, p.30.

- La difficulté de changer d'échelle ;
- La création des indicateurs qui permettent de mesurer la prospérité.

L'entreprise sociale peut occuper une place centrale parce qu'elle donne la priorité aux questions sociétales, elle contribue à la préservation de l'environnement, elle tient compte souvent de la dimension genre et des objectifs du Développement Durable, et parce qu'elle place le profit financier au second ordre. En effet, la recherche effrénée de la croissance à des limites et elle peut engendrer des situations imprévues.

1.2. Les blocages au développement de l'entrepreneuriat social dans les Régions marocaines

Dans le cadre de la régionalisation entamée au Maroc, un constat permet d'affirmer que les Régions n'ont pas encore atteint leur rythme de croisière en matière de développement socio-économique. Des points faibles subsistent et ils sont d'ordre organisationnel, méthodologique et matériel. Ainsi, on peut relever au niveau de ces Régions, divers problèmes comme :

- La lenteur du transfert des ressources par les instances publiques ;
- La difficulté de déployer des écosystèmes dynamisants et accélérateurs du développement économique ;
- La pénurie de ressources humaines qualifiées pour contribuer à l'essor économique ;
- L'expérience limitée en matière de conduite de projets ;
- La rareté des actions de communication pour attirer des investissements dans les Régions, leur conférant de l'attractivité ;
- L'insuffisance des actions de communication portant sur la sensibilisation à l'entrepreneuriat social et à la levée des barrières psychologiques.

La résolution de ces insuffisances devrait donner lieu à des actions de redressement permettant la mise à niveau des Régions, afin qu'elles puissent tenir pleinement le rôle de levier de développement économique local. A ce propos, il convient de mentionner que les pouvoirs publics du monde entier font face à des défis importants pour lutter contre les disparités régionales, et l'encouragement de l'entrepreneuriat social est la solution appropriée. En effet, l'entrepreneuriat social permet de développer les valeurs de solidarité, de justice, d'entraide et de soutien aux populations vulnérables. Il permet aussi l'inclusion financière et sociale, et cible, entre autres, les chômeurs, les femmes, les handicapés et les individus vivant dans des régions défavorisées.

Ainsi, il s'avère impératif de créer des écosystèmes performants au niveau de l'ensemble des régions marocaines, permettant le développement des entreprises sociales. Certes, il ne s'agit pas de partir d'une situation *ex nihilo*, parce qu'il existe déjà sur place des acteurs socio-économiques, des entreprises et d'autres intervenants dans les Régions. Mais, la préoccupation centrale réside dans l'animation, la création de synergie et le développement de ces écosystèmes. En outre, la proximité géographique fluidifie les échanges d'informations avec rapidité et permanence, permettant de faciliter les relations et le tissage de réseaux.

S'inscrivant dans la lignée de la transversalité et de la mutualisation des moyens, les écosystèmes favorisent le tissage de réseaux qui permettent de développer la coopération, d'impulser la créativité, de façonner le comportement des acteurs, de faciliter l'acquisition et la diffusion des connaissances. Et, c'est ce qui fait affirmer à Gabriel Colletis, Patrick Gianfaldoni et Nadine Richez-Battesti, « *Les réseaux permettent de favoriser la coopération et la circulation de l'information et du savoir, en démultipliant les liens relationnels, permettant ainsi le transfert de plus-value sociale à des collectivités d'utilisateurs* »².

Dans le développement local, il s'agit donc d'encourager les acteurs à se constituer en réseaux dans une dynamique de développement régional durable et concerté. Une « *culture de réseau* » s'avère indispensable pour permettre un maillage territorial complet et une meilleure déclinaison en aval des politiques publiques au niveau local.

Si le processus de la régionalisation au Maroc est bien conduit, il permettra aux entreprises sociales de contribuer efficacement à l'épanouissement social, à la cohésion sociale et à l'amortissement des impacts négatifs de la mondialisation. Selon, la chercheuse Danièle Demoustier « *Les entreprises sociales internalisent des coûts sociaux (insertion, éducation, prévention, redistribution...) et génèrent des « externalités » positives sur leur environnement* ».

Pour améliorer la performance économique des territoires, Goutteleb, cité par Maurice Parodi, définit le périmètre d'une politique publique en affirmant, « *une action publique locale doit réunir quatre conditions* :

- *Impliquer des acteurs locaux au-delà des entreprises ;*
- *Favoriser le développement du capital territorial immatériel (savoir-faire, règles de confiance, etc) ;*

- *Rechercher et encourager des synergies et les effets d'apprentissage entre les acteurs ;*
- *Assurer les relations environnement technique-marché."*

Selon le même auteur, une telle politique se démarque des politiques publiques centrées sur le subventionnement des coûts de production ou de la diminution de la fiscalité. En d'autres termes, le climat général des affaires et les facteurs d'environnement l'emportent sur les aides financières directes ou indirectes. Contrairement à ce qui peut sembler intuitif, la dimension financière n'est pas prioritaire.

En conclusion de cette section, il y a lieu de confirmer que la politique de la régionalisation mise en vigueur au Maroc va ouvrir de nouveaux horizons et permettre de nombreuses opportunités pour le développement de l'entrepreneuriat social.

En effet, les nouvelles prérogatives assignées aux Régions, en matière d'autonomie de décision et de gestion, vont présenter des possibilités de création de valeur, de lissage des inégalités et d'un aménagement du territoire équilibré. Il appartient donc aux responsables des régions de prendre les dispositions nécessaires pour faire des écosystèmes entrepreneuriaux des leviers de développement performants.

2. Méthodologie

2.1. Méthodologie retenue

Nous avons eu recours à une étude qualitative exploratoire qui nous a permis d'appréhender et d'analyser efficacement l'ensemble des composantes de l'entrepreneuriat social. Elle facilite la structuration des attributs et des problèmes de l'entreprise sociale. A ce sujet, Gavart-Perret et al. (2012), affirment « *qu'une approche qualitative permet notamment une vision plus globale, holistique ou systémique à même de prendre en compte des interactions multiples et leur articulation avec un environnement particulier* ».

L'étude qualitative exploratoire présente l'intérêt de contribuer à mieux faire connaître les acteurs de l'entrepreneuriat social, de cerner leurs postures, de révéler leurs satisfactions, de mettre en exergue les difficultés qu'ils rencontrent, de mettre en perspective l'impact social de leurs activités et de faire remonter leurs attentes.

Les données recueillies à partir de cette approche ont fait l'objet de rapprochements et d'analyses permettant la formulation d'un ensemble d'axes stratégiques, cohérents avec notre problématique.

L'enquête effectuée sur le terrain a permis d'identifier les problèmes et les expériences vécues par les acteurs de l'entrepreneuriat social. Cette enquête a concerné différents acteurs de l'entrepreneuriat social en l'occurrence le Ministère du tourisme, du transport aérien et de l'économie sociale, quatre incubateurs sociaux et cinq entreprises incubées.

2.2.Résultats

En faisant une analyse fine et un rapprochement entre les affirmations des acteurs ayant fait l'objet d'enquêtes, nous avons établi le constat suivant :

- Une insuffisance des budgets alloués pour l'entrepreneuriat social et l'absence de structure de veille stratégique ;
- Une insatisfaction de la prestation des incubateurs, sauf cas rare, perçue par les porteurs de projet et des difficultés d'accès aux marchés ;
- Une absence de subvention étatique et régionale, une fiscalité contraignante, des difficultés d'accès aux financements notamment pour disposer des fonds de roulement et aux facilités bancaires et des insuffisances des budgets alloués ;
- Une persistance des rigidités au niveau des procédures administratives ;
- La lenteur manifestée pour l'adoption du projet de loi sur l'économie sociale et solidaire qui démontre un décalage entre les intentions et les faits, en matière des nouveaux rôles assignés aux régions ;
- S'agissant de la création d'emplois par les entreprises sociales objet des entretiens, le nombre total créé est mineure car les entreprises sociales ont des ressources physiques, humaines et financières très limitées. Aussi, pour avoir une vision sur l'impact des entreprises sociales sur la création d'emplois, il faudrait faire une consolidation des statistiques au niveau national. Malheureusement, l'absence de statistique sur les entreprises sociales ne permet pas de le faire.
- Les entreprises sociales enquêtées ont fait part de l'amélioration de leurs revenus, et de leur inclusion socio-économique d'où la nécessité d'encourager les initiatives similaires ;
- La majorité des entreprises sociales interviewées valorisent leurs produits locaux dans la mesure où ils bénéficient d'avantages comparatifs, selon les spécificités du territoire.

A l'issue de ce diagnostic, la lisibilité et la visibilité sur les dysfonctionnements constatés ont permis la formulation d'axes stratégiques adéquats. Il s'agit donc des composants d'un volet des plans de développement régionaux, permettant de lever les obstacles aux apports socio-économiques et socio-politique du développement territorial.

3. Stratégies de développement de l'entrepreneuriat social au Maroc

Pour que les entreprises sociales au Maroc puissent déployer tout leur potentiel, il est impératif d'instaurer des politiques qui favorisent la promotion de l'entrepreneuriat social, l'élaboration d'un cadre juridique, réglementaire et fiscal adéquat, l'élargissement de l'offre de financement existante, le renforcement de l'accompagnement, l'aide à l'accès aux marchés et le soutien à la poursuite de la recherche. (Nia.H et al., 2021).

Les axes stratégiques que nous proposons, pour lever les faiblesses et les dysfonctionnements, se présentent comme suit :

3.1. Le développement qualitatif de l'accompagnement

Le développement de l'entrepreneuriat social est ralenti par des insuffisances en matière de culture entrepreneuriale, de sources de financement, de disponibilités de locaux, de procédures administratives complexes...

La culture entrepreneuriale a pour pré-requis l'innovation, la prise de risque, l'intensité en valeur ajoutée et la nécessité d'inscrire le projet dans une dynamique évolutive. S'agissant des procédures administratives, il existe un décalage qualitatif entre les textes qui les régissent et la situation réelle sur le terrain.

Dans le passé, des programmes comme le « *Programme jeune promoteur* » et « *Moukawalati* » ont échoué, car la majorité des bénéficiaires n'avaient aucune expertise et expérience pour tenir leur engagement entrepreneurial et utiliser les fonds alloués à bon escient. La difficulté majeure ne se situait pas au niveau de la création d'entreprise, mais au niveau de sa post-crétion en termes d'exploitation, de développement et de pérennisation.

3.1.1. Elaboration d'une cartographie des offres d'accompagnement

Il est fondamental que les pouvoirs publics concernés, entre autres les Centres Régionaux d'Investissement, élaborent une cartographie, aussi exhaustive que possible, des offres d'accompagnement disponibles pour procéder à leur mutualisation, leur rationalisation et leur accélération.

Pour cela, l'élaboration d'un maillage des réseaux de partenaires qualifiés dans le cadre de leur responsabilité sociétale s'impose pour le soutien des porteurs de projets ciblés. L'accompagnement ne doit pas être limité au stade de la création, mais il doit être étendu à la phase de post-crétion. Des évaluations périodiques devraient avoir lieu pour le suivi des réalisations, afin d'apporter les mesures correctives nécessaires au cours de la post-crétion.

3.1.2. Accompagnement des entreprises sociales aux appels d'offres lancés dans le cadre des marchés publics

L'arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances n° 3011-13 du 24 di al hijra 1434 (30 Octobre 2013) portant application de l'article 156 du décret N° 2.12.349 du 8 Joumada 1434 (20 mars 2013) relatif aux marchés publics permet aux petites et moyennes entreprises nationales de soumissionner aux marchés publics.

Il s'agit d'une préférence nationale instaurée par les pouvoirs publics qui permet d'inclure les petites et moyennes entreprises dans une dynamique économique et de leur donner des opportunités de développement et de croissance.

Le code des marchés publics intègre, comme éléments d'évaluation pour la sélection d'un candidat concurrent, la prise en compte des critères sociaux et environnementaux. Donc l'entreprise soumissionnaire devra fournir des preuves montrant qu'elle s'inscrit dans ce sillage. S'agissant de l'entreprise sociale, elle souscrit pleinement à ces contingences, et cela constitue pour elle un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

Pour participer aux appels d'offres des commandes publiques, les entreprises sociales ou autres entreprises doivent souscrire aux conditions suivantes :

- L'inscription au registre de commerce ;
- La capacité de mobiliser une caution financière ;
- La régularité de leur situation vis-à-vis de l'administration fiscale et de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale.
- En outre, il existe une barrière pour les entreprises sociales, de taille intermédiaire et de petite taille, qui n'ont toujours pas les ressources humaines, physiques et financières suffisantes pour mener à bien et de bout en bout une prestation ayant fait l'objet d'un appel d'offre. L'entreprise sociale ne peut donc participer qu'à des appels d'offres qui correspondent à son envergure et à sa capacité et doit accompagner pour y soumissionner.

3.1.3. Proposition d'un archétype d'incubateur d'incubateurs régionaux

Au Maroc, il existe un nombre restreint d'incubateurs d'entreprise sociale qui sont adossés à des établissements publics, à des universités, à de grandes écoles, à des établissements bancaires et à des organisations associatives. Cependant, les résultats qu'ils obtiennent ne correspondent pas toujours aux attentes en matière de développement de l'entrepreneuriat social. Ces incubateurs interviennent généralement avec des méthodes différentes, des protocoles différents et il est vivement requis que leur intervention s'articule autour d'un tronc commun qui comprenne les fondamentaux d'un incubateur performant. Pour une plus grande efficacité et efficience, le rôle dévolu à un incubateur est d'être un accompagnateur au niveau des trois dimensions suivantes :

- L'accompagnement métier ;
- L'accompagnement managérial ;
- L'accompagnement pour la mise en place d'un plan d'amélioration de la qualité, voir la certification qualité

Ceci permettra indéniablement un meilleur retour sur investissement et une plus grande performance des entreprises sociales accompagnées.

Il apparaît nécessaire de créer une structure centrale qui normalise, qui harmonise et qui coordonne les différentes interventions des incubateurs régionaux.

Eu égard à ces faiblesses, il est vivement recommandé de créer un incubateur d'incubateurs régionaux, une sorte d'incubateur central, domicilié auprès du Ministère de tutelle et qui participerait à l'incubation des incubateurs régionaux. Les incubateurs régionaux pourront être domiciliés dans les Centres régionaux d'investissement, puisqu'ils existent déjà, et cela permettrait d'éviter la multiplication des structures qui rendent complexes et onéreux le processus. Ce sont les incubateurs régionaux qui seront concernés, au premier chef, par l'accompagnement des entreprises sociales des régions.

Pour une réussite et une bonne maîtrise de l'action d'incubation, il est fondamental que l'incubateur souscrive aux dispositions suivantes :

- Assurer aux entreprises incubées un mentorat par un chef d'entreprise ;
- Choisir des accompagnateurs qui disposent d'une bonne adéquation poste profil ;
- Mettre en place un comité de sélection qui comprend entre autres des personnes maîtrisant le secteur d'appartenance du projet.

Le dit-incubateur d'incubateurs d'entreprise sociale devrait être défini par sa mission et ses attributions.

La mission de l'incubateur des incubateurs est définie comme suit : assister, accompagner et former les incubateurs régionaux pour le développement de l'entrepreneuriat social au niveau régional.

S'agissant des attributions de l'incubateur d'incubateurs, elles concerneraient les actions suivantes :

- Assister à la constitution, à la mise en place et au suivi des incubateurs régionaux ;
- Animer le réseau des incubateurs régionaux par l'échange des expériences respectives ;
- Prodiguer des conseils pour lever les dysfonctionnements ;
- Aider à la constitution des équipes et au recrutement des personnes compétentes ;
- Dispenser des actions de formation sur des disciplines comme le coaching, l'informatique, la comptabilité, la fiscalité, la détermination du coût de revient, l'étude de marché, la négociation, la propriété intellectuelle...
- Diffuser les connaissances, les savoirs et les différentes expériences internationales ;
- Faciliter l'accès à des réseaux étendus pour trouver des partenaires, entamer des collaborations avec des laboratoires de recherche pour développer des avantages technologiques... ;
- Faire le suivi des reporting régionaux.

3.1.4. Elaboration d'un guide de création d'une entreprise sociale

S'agissant du guide, il participerait à une meilleure compréhension de l'acte d'entreprendre et serait un outil méthodologique facilitant la création d'une entreprise sociale.

3.2. La contribution au développement des régions du pays

La régionalisation avancée est devenue un vecteur de territorialisation des politiques publiques, d'inclusion économique, de réduction des disparités sociales et spatiales. L'opérationnalisation effective a renforcé le statut des collectivités territoriales en leur ouvrant la possibilité de devenir des acteurs plus impliqués dans le développement de leurs territoires.

C'est donc une nouvelle opportunité qui s'ouvre pour la création d'entreprises en général et d'entreprises sociales en particulier. Ainsi, les régions deviennent des assises locales pour la création d'entreprises et elles devraient favoriser un développement plus harmonieux du pays.

S'agissant du nouveau modèle de développement du Maroc, il constitue un référentiel d'action à moyen et long termes.

3.2.1. Développement d'une politique de proximité

Au niveau de la Région, une politique de proximité doit faire prévaloir les aspects suivants :

- La création de centres d'accueil qui viendront prolonger les attributions du réseau des Centres Régionaux d'Investissement ;
- L'identification des porteurs de projets d'entrepreneuriat social qu'ils soient diplômés ou non ;
- L'organisation de caravanes dans les lieux à haute fréquentation publique.

La politique de proximité favorisera le développement socio-économique des territoires en permettant la création d'opportunités d'emploi au profit des habitants de la Région.

3.2.2. Identification des potentialités économiques régionales

Au niveau des régions du Royaume, une cartographie des ressources, quelque soient leur forme, et des potentialités doit être élaborée en vue d'identifier les domaines porteurs dans lesquelles les entreprises sociales deviendront prospères.

En prenant l'exemple de Taïwan, pays hautement performant en matière d'entreprises, d'industries et de services, le territoire a été subdivisé en régions caractérisées par des spécialisations régionales. Cette expérience, au même titre que d'autres, pourrait être une source d'inspiration pour le cas marocain.

3.2.3. Simplification des procédures administratives

Malgré les efforts déployés par l'Etat marocain en matière de simplification des procédures administratives, des zones grises subsistent et continuent de constituer des obstacles pour la création d'entreprises.

En ce qui concerne le climat des affaires, le Maroc a été classé dans le rapport « *Doing business 2020* », établi par la Banque mondiale³ à la 53^{ème} place contre la 60^{ème} place l'année précédente, le plaçant en tête des pays de l'Afrique du Nord. Certes, il s'agit d'une avancée, mais il reste encore des améliorations à faire de simplification des procédures administratives.

³« *Climat des affaires* », Conjoncture no 319, Décembre 2019, p. 12, Centre Marocain de Conjoncture, Rabat.

3.2.4. Mise en place d'écosystèmes performants dans les territoires

Le déploiement au niveau régional d'écosystèmes d'entrepreneuriat social, s'avère indispensable, et leur mission porterait sur les axes suivants :

- L'implication plus poussée dans le travail collectif d'identification, d'énoncé des problèmes et de propositions de stratégies économiques inhérentes aux Régions ;
- La facilitation de la création de structures locales de coopération économique entre les acteurs d'un même territoire ;
- L'initiation de partenariats et de mises en relation entre les acteurs ;
- Le positionnement en tant qu'organisation apprenante ;
- L'assistance par des conseils, des approches méthodologiques et la capitalisation des expériences réussies dans le monde ;
- La génération de synergies entre les Régions.

Leur mise en place nécessite de les aborder selon une approche systémique et de construire une architecture organisationnelle permettant d'identifier les différents intervenants, les flux matériels et immatériels échangés, les types de relations qu'ils entretiennent, les synergies qu'ils peuvent générer et tout ce qui concourt à leur efficacité et efficience. Ceci constitue une piste de réflexion pour d'éventuels travaux de recherche qui aborderaient les problématiques des écosystèmes dans l'économie sociale et solidaire.

La proposition de tels écosystèmes et leur mise en place permettront de pallier aux défaillances de coordination entre les différents acteurs, et seront hautement bénéfiques aux régions, favorisant leur expansion économique.

3.2.5. Sensibilisation à l'entrepreneuriat social par l'organisation d'actions de communication pour lever les blocages psychologiques

Comparativement à d'autres pays, l'entrepreneuriat social n'est pas suffisamment développé et ancré dans le tissu économique marocain. Outre, les besoins financiers qui peuvent limiter une personne à créer sa propre entreprise, il existe des blocages et des obstacles d'ordre psychologique qui peuvent freiner l'élan vers l'entrepreneuriat social. Ces derniers peuvent être dus, entre autres, à l'insuffisance de connaissances et de savoir-faire pour conduire un projet entrepreneurial, le manque d'endurance et de capacité physique et intellectuelle, l'absence de résilience, la peur d'affronter une situation nouvelle, l'angoisse de l'échec et la difficulté de sortir de la zone de confort.

Aussi, nous proposons pour dépasser ce problème de faire des campagnes d'éducation, de sensibilisation et de vulgarisation, adressées à une population cible potentielle, sur l'acte d'entreprendre et sur le processus de création d'une entreprise sociale. Ces campagnes, qui devraient insister sur les moyens de lever ces blocages psychologiques, véhiculeraient des contenus de messages appropriés à chaque segment de la population cible. Des messages forts et explicites devraient convaincre les porteurs de projet potentiels à faire le saut vers l'entrepreneuriat social.

Ces campagnes pourraient se décliner sur divers supports comme la radio, la télévision, la presse écrite, les sites web, les réseaux sociaux, les manifestations universitaires, les foires et les salons... La finalité de ces campagnes est de pousser de plus en plus de personnes à créer leur propre entreprise sociale et à développer chez eux une confiance en soi.

Dans le cadre des politiques promotionnelles de proximité auprès des acteurs potentiels pour promouvoir la création d'entreprises sociales, il est suggéré la mise en place d'une caravane physique qui pourrait faire des escales dans les 28 provinces constituant les régions du Royaume. La dite-Caravane permettra aux candidats à l'entrepreneuriat social la bonne conduite de leur projet, le renforcement de leur capacité, la capitalisation des expériences et leur plus forte inclusion en tant qu'acteur de groupe socio-économique.

En support à cette caravane et dans une préoccupation d'accompagnement continu de l'entreprise sociale et de son inscription dans le contexte de la modernisation numérique, il est préconisé de créer les dispositifs suivants :

- Une application mobile de conseil dédiée à la création de l'entreprise sociale. Cette application mobile, accessible par ordinateur, par téléphone mobile et tablette, offrirait un bouquet de services apportant le support et le soutien techniques nécessaires permettant aux futurs entrepreneurs sociaux de prendre les bonnes décisions. Une communication sur les médias dédiés pourrait faciliter son appropriation ;
- La création d'une chaîne *YouTube* que les personnes concernées pourraient visualiser en direct ou en différé.

Cette approche permettra l'inclusion numérique de l'entreprise sociale et conduira donc à une meilleure utilisation des technologies de l'information pour la promotion de ses produits et services au Maroc et à l'étranger. A ce sujet, il est utile de mentionner que le géant chinois du commerce en ligne *Alibaba* contribue à aider les entreprises sociales à commercialiser leurs produits dans les différentes régions du monde.

4. L'optimisation du pilotage du secteur de l'entrepreneuriat social

4.1. Création d'un Observatoire national

La création d'un observatoire s'avère indispensable dans la mesure où il permettra une meilleure connaissance de l'entrepreneuriat social, éclairera sur la prise de décision optimale et contribuera à l'harmonisation et à la coordination des politiques publiques.

L'observatoire proposé, pourrait s'appeler « *L'Observatoire de l'entrepreneuriat social au Maroc* », s'appuiera sur un mécanisme de collecte, de veille, d'analyse, de gestion et d'échange de données et aura quatre fonctions : La réflexion, la compréhension, l'anticipation par la proposition de solutions préemptives et l'action.

4.2. Elaboration d'un tableau de bord stratégique de pilotage de l'entrepreneuriat social

Le Tableau de bord stratégique de pilotage de l'entrepreneuriat social sera établi selon deux grandes dimensions :

- Par type d'activités selon qu'il s'agisse de produit ou de service,
- Par répartition régionale selon la division territoriale du Royaume du Maroc.

Ses indicateurs, appartenant à cinq domaines sont : **Indicateurs d'effectifs ; Indicateurs financiers ; Indicateurs d'impact social ; Indicateurs de performance de l'incubation.**

4.3. Elaboration d'un baromètre

Il est fondamental de créer un baromètre de l'entrepreneuriat social qui permet de mieux cerner la dynamique territoriale et d'évaluer l'impact au niveau de la Région et que nous appellerons Baromètre de l'Entrepreneuriat Social Territorial (BEST). Le baromètre permettra de fournir un état des lieux périodique, de donner la possibilité de mesurer les progrès effectués suite aux actions déployées et d'aider au pilotage des actions. C'est un outil d'aide à la décision pragmatique, permettant d'identifier les leviers de progression et de fournir des statistiques pour qualifier et argumenter les variations.

Le baromètre proposé conjuguera une batterie de sous-indicateurs, subdivisés en quatre thèmes et qui se présenterait comme suit : **Impact humain ; Impact économique, Impact technique ; Impact social et environnemental.**

4.4. La promotion de l'innovation dans les entreprises sociales

4.4.1. Constitution de réseaux collaboratifs

L'intégration des entreprises sociales en réseaux collaboratifs, de type Cluster⁴, permettra l'échange d'expériences, la mutualisation des moyens et pourra aboutir même à la constitution de groupements pour la commercialisation des produits et des services sur les marchés nationaux et internationaux.

4.4.2. Ouverture de l'entreprise sociale sur son environnement

L'entreprise sociale doit s'ouvrir sur son environnement, car cela permettra de générer de la synergie. Dans l'écosystème entrepreneurial, l'innovation ouverte doit être privilégiée et elle doit être mutuellement avantageuse. Cette ouverture, basée sur la collaboration, pourrait se faire vers différents acteurs tels que les pôles d'innovation, les partenaires, les incubateurs, les accélérateurs, les startups, les universités, les institutions académiques, les fondations, les organisations non-gouvernementales...

4.4.3. Actions de formation sur l'innovation

Habituellement, les entreprises sociales interviennent dans des secteurs très usités et qui pourraient être confrontés à terme à des situations d'excès de l'offre par rapport à la demande. Les pouvoirs publics devraient encourager davantage l'innovation dans les entreprises sociales en orientant les porteurs de projets vers des organisations innovantes, des produits et des services innovants.

La nouvelle économie est en quête de nouvelles solutions pour faire face aux besoins et aux envies de la société actuelle de consommation. Pour une entreprise, l'innovation est un enjeu majeur et c'est ce qui permet d'assurer sa survie dans un environnement changeant. Pour une entreprise sociale, l'innovation doit induire de nouveaux paradigmes et de nouvelles approches, tout en créant de la richesse économique, sociale et culturelle. L'innovation se crée par la recherche des rapprochements entre des idées et des technologies variées.

Les entreprises sociales doivent faire évoluer leurs stratégies, leurs positionnements et leurs marchés cibles pour ne pas subir un dépassement dans un environnement en mutation constante du fait d'une triple transition d'ordre numérique, environnementale et sociale.

⁴Il s'agit d'un groupement constitué d'organismes étatiques, d'entreprises, de structures académiques, de laboratoires de recherche et autres collaborant ensemble et générant une mutualisation des moyens et de la synergie en vue d'une maximisation des résultats

❖ La nécessité de l'innovation

Il est essentiel que l'entreprise sociale intègre impérativement la dimension innovation pour mieux maîtriser son cycle de vie. L'innovation permet à cette entreprise d'atteindre les buts suivants : Produire des biens et des services innovants, réduire les coûts de production, améliorer la qualité, rattraper un retard éventuel de productivité et se différencier par rapport à la concurrence.

❖ Les domaines de l'innovation

L'innovation concerne tous les domaines de l'entreprise. Elle ne porte pas que sur la technologie ou la modernisation de l'outil de production, mais elle concerne aussi l'implémentation de nouveaux modèles économiques, de nouvelles créations de flux de valeurs, de nouveaux positionnements, de nouveaux rapports entre les collaborateurs de l'entreprise et de nouvelles relations avec la clientèle.

Habituellement, les entreprises sociales interviennent dans des secteurs très usités et qui pourraient être confrontés à terme à des situations d'excès de l'offre par rapport à la demande. Les activités des entreprises sociales ne doivent plus être réduites à des domaines classiques, mais elles doivent être étendues, autant que possible, à des domaines à forte intensité technologique et à haute valeur ajoutée. La Corée du Sud est un exemple édifiant dans ce domaine où les entreprises sociales sont devenues des fleurons du tissu économique et industriel national. Ces entreprises mettent au point des produits innovants qui s'inscrivent dans des technologies de rupture et qui en font des entreprises modèles dans le pays.

Au Maroc, des exemples de ces activités pourraient concerner l'éducation, la santé, les énergies renouvelables, le recyclage, les technologies de rupture, le recours à des technologies additives...

❖ La politique publique en matière d'innovation

Pour permettre un développement qualitatif et quantitatif des entreprises sociales, il est primordial que les pouvoirs publics mettent en place une mutualisation des moyens et des actions coordonnées associant les entreprises, les centres de recherche, les universités et les différents départements ministériels concernés pour structurer efficacement l'environnement de l'innovation.

A cet effet, il y a lieu de mentionner qu'il existe une entité, le Centre marocain de l'innovation, dont le champ d'action est limité pour répondre efficacement aux attentes de l'entreprise, en

matière sectorielle et géographique. Il faudrait restructurer ce Centre, le renforcer et le doter de moyens humains et matériels, afin qu'il puisse répondre avec efficacité et efficience aux différentes sollicitations et accompagner les entreprises sur des thèmes stratégiques et techniques.

Les pouvoirs publics devraient encourager davantage l'innovation dans les entreprises sociales en orientant les porteurs de projets vers des organisations innovantes, des produits et des services innovants.

Aussi, pour atteindre un bon niveau dans le domaine de l'innovation et contribuer à l'avènement d'idées innovantes, il est impératif que des actions de sensibilisation et de formation soient déployées pour effectuer une mise à niveau de l'entreprise sociale, afin qu'elle devienne un levier de développement économique du pays et aussi qu'elle puisse devenir une jeune pousse⁵. Il existe de nombreux exemples dans la littérature économique qui mentionnent la réussite spectaculaire de petites entreprises sociales qui ont connu une ascension fulgurante.

❖ **Recours aux technologies de l'information et de la communication**

Il s'avère indispensable que les entreprises sociales s'insèrent dans l'économie numérique et adoptent les nouveaux outils de la technologie de l'information et de la communication. En se dotant d'une infrastructure informatique, ces entreprises pourront stimuler leur croissance, asseoir leur compétitivité, améliorer leur productivité et garantir une meilleure qualité de leur produit et service. Pour cela, l'assistance et le conseil sont nécessaires pour permettre aux entreprises sociales un accès plus aisé aux plateformes électroniques et l'identification des gisements de progrès.

4.5. L'amélioration des offres de financement pour les entreprises sociales

Des efforts substantiels ont été fait par les pouvoirs publics pour pallier aux insuffisances du financement des entreprises. Malheureusement, plusieurs entreprises ont déploré le déficit des banques en matière de connaissance des dispositifs mis en place par les pouvoirs publics. Dans la plupart des cas, les entreprises n'obtiennent pas les réponses correspondant à leurs attentes et aux financements demandés. D'où la nécessité d'une formation et d'une mise à niveau des personnes en contact avec les entreprises clientes.

⁵Plus connu en anglais par le terme de start-up

La Caisse Centrale de Garantie, acteur unique du système national de la garantie institutionnelle, partagera le risque avec les banques et leur donnera la délégation d'octroi de garantie pour des montants pouvant atteindre 80% du crédit.

4.5.1. Diminution de la pression fiscale sur l'entreprise sociale

Comparativement à d'autres pays, la pression fiscale est relativement élevée, il serait opportun d'accorder des taux réduits pour les entreprises sociales qui constituent une grande partie du tissu productif marocain.

4.5.2. Extension du financement au capital-risque

Outre, l'accès des entreprises sociales marocaines à diverses sources de financement comme :

- Le crédit à des taux réduits, mis en place par l'Etat,
- Le financement participatif ou « *Crowdfunding* » en cours d'élaboration.

Le financement participatif va permettre la mobilisation de nouvelles sources de financement au profit des très petites, petites et moyennes entreprises et des jeunes porteurs de projets innovants. Le projet de Loi no 15-18 y afférant, qui a été soumis au parlement en janvier 2020, vise la participation active des donateurs et des contributeurs dans les projets de développement au Maroc. Ce mode de financement s'appuiera sur un mécanisme de financement simple, la sécurisation des transactions, la transparence et l'instauration d'un cadre juridique favorable à la dématérialisation des démarches administratives qui permet les signatures électroniques et les votes en ligne pour les assemblées générales.

Il serait judicieux d'étendre ce financement au capital-risque. Il y a nécessité de créer les conditions inhérentes à l'avènement d'un système de financement par le capital-risque, dans lequel le porteur du projet deviendrait le salarié de ses financeurs dans l'attente de la réussite et du fonctionnement normal du projet. Ce mode de financement est largement utilisé dans les pays développés.

4.6. La promulgation de la Loi cadre de l'économie sociale et solidaire

L'économie sociale et solidaire est actuellement en phase de questionnements, de remises en cause, de structuration et d'évolution pour son intégration dans l'actuel ordre politique, économique, social, culturel et environnemental.

Une réflexion et des actions initiées par le Ministère de l'Artisanat, de l'Economie Sociale et Solidaire ont été menées à partir de l'année 2018 pour institutionnaliser l'économie sociale et solidaire, en la dotant et d'un cadre réglementaire et législatif approprié pour régir ce secteur stratégique pour la sphère économico-sociale.

Un projet de loi a été déposé au Secrétariat Général du Gouvernement et il est actuellement dans le circuit de l'approbation.

La promulgation de la Loi cadre de l'économie sociale et solidaire, si elle devrait aboutir dans les meilleurs délais, présentera un intérêt vital et des perspectives prometteuses.

Pour l'intérêt, il s'agira d'instaurer un référentiel et un cadre de l'économie sociale et solidaire en comblant le déficit juridique, de constituer un levier fondamental d'inclusion socio-économique, de promouvoir la culture entrepreneuriale, de contribuer au développement des territoires tout en réduisant les disparités entre eux et de créer une dynamique entrepreneuriale. S'agissant des perspectives de cette Loi cadre, elles concerneront la contribution à la création d'écosystèmes performants, le drainage d'un nombre plus important d'entrepreneurs sociaux, la réduction de l'exode rural en créant des emplois dans les territoires, le développement de l'autonomie chez les jeunes et l'émergence d'entrepreneurs sociaux talentueux.

Conclusion

En guise de conclusion, l'entreprise sociale demeure une entité incontournable dans la présente phase du monde actuel soumis à des crises majeures diverses et elle constitue une centralité de la sphère économico-sociale. La survenue de la pandémie du Corona-virus, intitulé Covid-19, apparue en novembre 2019 à Wuhan en République Populaire de Chine, vient de rappeler encore une fois la fragilité de l'espace économique et les menaces de précarité des populations fragiles.

Les conséquences de cette pandémie sont considérables et multiformes et elles ont conduit entre autres à la distanciation sociale qui va induire de nouveaux rapports sociaux entre les personnes et à l'effondrement de pans entiers des économies domestiques. Les Etats auront d'énormes difficultés à redresser les secteurs économiques par des subventions, des prêts ou des dons, face à la plus grave crise économique qu'a connue le monde depuis celle de l'année 1929.

Cet article a eu pour finalité la définition d'une approche stratégique pour contribuer efficacement à l'ancrage de l'entrepreneuriat sociale ou par l'ESS, dans les territoires, favorisant ainsi leur expansion socio-économique.

L'amélioration qualitative des programmes d'accompagnement et d'incubation reste une exigence majeure pour favoriser le développement des entreprises sociales capables de relever les défis et de contribuer à favoriser plus d'inclusion économique, sociale et financière.

L'accompagnement de l'entrepreneuriat social est un choix stratégique fondamental, pour cela, une proposition de modèle d'incubateurs régionaux a été proposée pour favoriser le développement d'entreprises sociales prospères et répondant aux préoccupations sociétales. Car outre, la diversité des structures d'accompagnement, il était important de définir un modèle unificateur qui harmonise le processus d'intervention des incubateurs, au niveau des régions.

Les axes stratégies proposés constituent une feuille de route, aussi bien pour les pouvoirs publics au niveau central que pour les élus régionaux en charge de l'économie sociale et solidaire. Ce sont les piliers de cet article, dans la mesure où ils pourront contribuer à l'amélioration quantitative et qualitative de l'entrepreneuriat sociale au Maroc.

Le développement et le succès des entreprises sociales est inhérent au déploiement de ces stratégies et leur déclinaison en plans d'actions appropriés, avec un suivi rigoureux pour éviter d'éventuelles dérives.

Le présent article s'inscrit dans une préoccupation de contribuer à éclairer les décideurs publics et associatifs sur l'importance des activités de l'entrepreneuriat social dans l'intégration sociale et le développement inclusif.

Les résultats obtenus à partir des entretiens réalisés mettent en évidence les points d'amélioration et présentent un intérêt manifeste pour l'établissement de politiques publiques cohérentes et efficaces.

Il est fondamental que les pouvoirs publics concernés fassent preuve de diligence pour mettre en place un dispositif législatif et réglementaire et un environnement propice à l'investissement et au développement des initiatives locales. Ce retard n'a plus de justification valable dans la situation économique marocaine actuelle, qui connaît des problèmes structurels, qui se sont aggravés avec la pandémie du Covid-19.

Un travail soutenu et profond doit prévaloir pour favoriser l'implémentation des entreprises sociales dans les régions, afin qu'elles deviennent les vecteurs du développement économique et de l'inclusion sociale.

En élaborant ce travail, nous n'avons pas eu la prétention d'apporter des solutions absolues et figées, mais nous considérons qu'il s'agit d'une contribution qui enrichit les débats et participe à la promotion de l'entrepreneuriat social entant que nouveau vecteur de la dynamisation économique et de l'épanouissement social.

BIBLIOGRAPHIE

Colletis, G., Gianfaldoni, P., & Richez-Battesti, N. (2005). Économie sociale et solidaire, territoires et proximité. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (296), 8-25.

Dacin, P. A., Dacin, M., & Matear, M. (2010). Do we need a theory of social entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.

Dees, J. G. (1998). The Meaning of "Social Entrepreneurship" *Stanford University*.

Demoustier, D. (2010). Économie sociale et solidaire et régulation territoriale. *Géographie, économie, société*, 12(1), 89-109.

Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.

Hafida, N., Rizki, S., & Lahssini, G. D. (2021). L'investissement social, l'entrepreneuriat social et la démarche RSE au Maroc: quels interférences?. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3).

Parodi, M. (2005). Économie sociale et solidaire et développement local. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, (296), 26-41.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.

Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 2(2), 117-131.