

**SOCIAL
ENTERPRISE
UK**

un rapport
diagnostique
sur le paysage
de l'entreprise
sociale au
Maroc

PAVER LE CHEMIN

Remerciements

Ce rapport a été rédigé par Charlotte Chung avec le soutien de Laura Russell, et a été édité par Ólöf Jónsdóttir.

L'étude a été conçue par Charlotte Chung avec le soutien de Ólöf Jónsdóttir. Tous les deux ont également effectué le travail sur le terrain, aux côtés de l'équipe de recherche du Centre Marocain de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social : Hajar Bensghir, Hamza El Fasiki, Salma Boutaybi, Jamal El Amrani, Rim Benabdesslam, Hamza Debbarh et avec le soutien de Mouna Boujmal.

Remerciements particuliers à Roland Singer-Kingsmith et Adnane Addioui pour leur expertise, perspicacité et coordination sur le terrain.

Nos remerciements vont également à Social Enterprise UK, en particulier, à Anne Salter, Craig Carey, Fran Gorman et Nick Temple. Et merci à Safaa Nhairy pour la supervision de la traduction du rapport, qui est disponible en anglais, français et arabe.

Enfin, nos remerciements à tous les participants qui ont pris le temps de collaborer à cette étude et de partager avec nous leurs connaissances, expériences et merveilleuses histoires.

Avant-propos

British Council, Maroc

Au cours des dix dernières années, le secteur de l'entreprise sociale britannique est devenu l'un des écosystèmes d'affaires les plus dynamiques et novateurs dans le monde. La force d'enracinement du secteur tient au leadership montré par le gouvernement britannique, qui a nommé le premier ministre au monde dédié au secteur en 2006, et qui occupe la place de leader mondial en matière d'initiatives d'investissement social.

Mais ce n'est pas seulement un phénomène anglo-saxon. Ce mouvement mondial s'appuie sur une demande croissante pour des modèles d'affaires plus équitables et une meilleure distribution des services publics. L'Asie du Sud-Est et l'Inde en particulier nous offre des exemples extraordinaires montrant comment l'entreprise sociale peut améliorer les conditions de vie.

Le Maroc a bien sûr ses propres protagonistes. Le Centre Marocain de l'Innovation et de l'Entreprise Sociale (CISE marocain), notre partenaire dans ce projet de recherche, ouvre la voie à une génération de jeunes innovateurs sociaux marocains visant à résoudre les problèmes d'analphabétisme, de chômage et de marginalisation rurale.

Le Maroc a une forte tradition d'économie sociale (économie sociale et solidaire) et un secteur coopératif très actif. Ces communautés contribuent à ce qu'une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux émerge. Nous présentons plusieurs études de cas d'entreprises sociales marocaines travaillant souvent en partenariat avec des artisans ou des coopératives pour créer de la valeur ajoutée pour les travailleurs et la communauté. Looly's Fine Pearls of Couscous, par exemple, emploie des femmes rurales qui sont menacées de violence conjugale, les paie 20 % de plus que les salaires du marché et en même temps intègre leurs maris dans la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise en les employant pour transporter les matériaux et produits.

Les auteurs de ce rapport, Social Enterprise UK, sont leaders mondiaux en recherche sur l'entreprise sociale et ils ont adapté leur méthodologie pour évaluer l'écosystème naissant de l'entreprise sociale au Maroc. Les résultats, comme vous le verrez, sont variés et prometteurs.

Il reste encore beaucoup à faire mais la volonté et l'initiative des intervenants sur le terrain est bien présente. Le British Council est déterminé à soutenir ces militants sociaux innovants pour créer le changement nécessaire à la construction d'une société

plus égalitaire et inclusive, où les activités sont à la fois éthiques et respectueuses de l'environnement.

Martin Rose,
Directeur, British Council Maroc

Centre Marocain de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social

Toute nouvelle tentative de résoudre les problèmes sociaux a ses défis. Dans le cas du mouvement d'entreprise sociale du Maroc, au cours des cinq dernières années, nous avons vu que le concept d'entreprise sociale est peu connu et que peu de gens sont au courant de son existence, sans parler de son importance.

Les entreprises sociales ont des rôles multiples, traitant simultanément des besoins sociaux et l'amélioration des communautés, tout en créant de la croissance économique, de l'emploi, et de la valeur ajoutée. L'entrepreneuriat social n'est pas simplement un concept ou une tendance - il s'agit plutôt d'un mouvement de changement positif, qui peut offrir de nouvelles solutions pour le développement et la prospérité du Maroc.

Au Centre Marocain de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social, nous combinons le pouvoir de développement communautaire, l'esprit d'entreprise, la défense des intérêts et la recherche pour soutenir le développement de l'innovation sociale et l'esprit d'entreprise au Maroc. Aujourd'hui au début de 2014, nous sommes heureux de partager ce rapport - le premier du genre sur un sujet qui est cher à nos cœurs et pour notre avenir.

Le rapport vise non seulement à faire la lumière sur le concept de l'entreprise sociale au Maroc, mais aussi de donner un aperçu sur la façon de le faire avancer. Nous sommes sûrs qu'il ouvrira la voie à d'autres recherches, attirera l'attention des décideurs politiques et des entreprises, et qu'il donnera un sentiment d'importance à ce thème, à travers son analyse de la façon dont le mouvement peut bénéficier le Maroc stratégiquement.

Nous sommes reconnaissants envers le British Council et la Social Enterprise UK de travailler avec nous et de faire de ce rêve une réalité. Nous espérons que ce rapport fournira aux lecteurs quelques réponses, mais surtout qu'il déclenchera de nouvelles questions auxquelles nous pourrions répondre dans notre édition 2016.

Bonne lecture et nous attendons avec impatience l'occasion de promouvoir le changement social ensemble.

Adnane Addioui,
Chef Visionnaire, Centre Marocain de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social

Sommaire

Résumé

1.0 Introduction	8
2.0 Méthodologie	9
3.0 Sensibilisation à l'entreprise sociale au Maroc	12
4.0 Qu'est-ce que l'entreprise sociale dans le contexte marocain	15
5.0 Modus Operandi des entreprises sociales	24
6.0 Obstacles et soutien actuels	27
7.0 L'avenir de l'entreprise sociale: élaboration d'un environnement propice	35
8.0 Conclusions et prochaines étapes	

Résumé

Ce rapport présente les résultats d'une étude que Social Enterprise UK a été mandaté de conduire pour le compte du British Council, Maroc en partenariat avec le Centre Marocain de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Sociale (CISE). L'étude avait pour objectif de définir les premiers stades de développement de l'entreprise sociale ainsi que son paysage au Maroc.

Historique et contexte

Le Maroc en est aux stades premiers de développement de l'infrastructure et de l'activité de l'entreprise sociale, en particulier pour ce qui est de la sensibilisation des influenceurs et décideurs clés et de l'éveil de l'intérêt du grand public. Il y a toutefois pénurie de travaux d'études sur l'entreprise sociale dans le contexte marocain. Ce rapport est l'un des premiers à tenter d'explorer le paysage de l'entreprise sociale.

Résumé des principales conclusions

Ce rapport présente les résultats d'une étude visant à établir l'étendue des premiers stades de développement de l'entreprise sociale au Maroc en soulignant l'existant, les points de débats et de consensus, les défis à surmonter ainsi que les « étapes suivantes » concrètes soutenant le programme entreprise sociale. Les principales conclusions de ce rapport indiquent que :

- La sensibilisation à l'entreprise sociale est extrêmement faible au Maroc. Il est fort probable que ceux qui ont entendu le terme "entreprise sociale" l'ont entendu pour la première fois au cours des quatre dernières années.
- Alors que l'idée selon laquelle une organisation peut avoir une activité lucrative pour financer son rôle social, il y a une incertitude réelle quant à la signification de ce qu'est l'entreprise sociale et en quoi elle diffère des méthodes de travail existantes.
- Il est clair que l'impulsion autour de l'entreprise sociale est menée par un cercle de personnes relativement restreint. Ce cercle partage des traits communs – diplômés de l'enseignement supérieur notamment avec une exposition aux concepts internationaux et à l'expérience en matière d'entreprise sociale - qui ont nettement influé sur leur vision du développement de l'entreprise sociale au Maroc.

- Les entreprises sociales couvrent diverses causes sociales, les plus courantes étant le support apporté à une communauté, le soutien aux femmes, l'éducation et la formation. Le secteur de l'artisanat est aussi un marché sur lequel les organisations se positionnent – en grande partie dominé par le secteur des coopératives au Maroc.
- Finances propres, frais d'adhésion et financement du gouvernement sont les trois sources les plus populaires de financement des organisations interrogées dans le cadre d'une enquête. Le financement externe est une forme de soutien autant convoitée qu'obtenue.
- Autres obstacles de croissance et de développement de l'entreprise sociale : obstacles opérationnels à savoir, le manque d'un support technique adéquat, le manque de financement et d'encadrement juridique. Pendant ce temps, les écueils rencontrés au niveau plus systémique, tout autant pressants, incluent l'absence de culture et d'esprit d'entreprise ainsi que les problèmes de langue.
- Il n'y a pas absence d'idées et de suggestions quant aux besoins pour développer un environnement propice à l'éclosion d'entreprises sociales au Maroc. Pour l'essentiel, il faudrait que le mouvement devienne inclusif de plus d'intervenants avec la collaboration d'autres secteurs.
- Les plateformes et centres de partage d'idées et expériences regroupant entreprises sociales, praticiens et sympathisants font défaut. Ces centres peuvent aussi servir de forums ouverts rassemblant des participants pour débattre et former un consensus autour de questions clés qui façonneront l'avenir de l'entreprise sociale.

1.0 Introduction

L'entreprise sociale est un mouvement global en pleine expansion. Partout dans le monde, des entreprises sociales et leurs inspirateurs s'évertuent à aborder des questions sociales enracinées, à prévenir l'environnement de dommages et de la détérioration et à révolutionner l'étendue de notre vision de ce que les entreprises peuvent accomplir.

Les leaders mondiaux prennent note. Depuis l'ONU au G8 en passant par la Banque Mondiale, on reconnaît avec enthousiasme le potentiel du mouvement pour créer une dynamique de changement durable.

Mais pour réaliser ce potentiel et conseiller les décideurs politiques et bailleurs de fonds sur les meilleurs moyens de s'accrocher au wagon, il faut une connaissance terrain précise. Pour nombre de pays, ce travail a évolué au fil de nombreuses années, de praticiens s'échangeant les bonnes pratiques aux universitaires multipliant les moyens de mesure d'impact toujours plus sophistiqués. Ceci a entraîné la mise en place de réseaux de soutien spécialisés tels que Social Enterprise Alliance aux USA ou Social Enterprise UK.

Au Maroc où l'entreprise sociale émerge depuis peu, cartographier le mouvement à un stade embryonnaire s'avérera très constructif. L'entreprise sociale se développe différemment selon le contexte et comme ce rapport le montre, le contexte marocain n'est pas une exception. Comprendre ces nuances pour mieux évaluer ce qui marche au Maroc stimulera avantageusement le développement du mouvement.

Ce rapport vise précisément à établir ces bases. Il présente les conclusions d'une étude sur l'identification du contour de l'entreprise sociale au Maroc à ses tout débuts en soulignant ce qui existe déjà, les points de débat et ceux plus consensuels, les défis à relever et plus concrètement les étapes suivantes de support du programme de l'entreprise sociale.

2.0 Méthodologie

Ce projet d'étude a été commandé par le British Council au Maroc en partenariat avec le CISE marocain. Social Enterprise UK a été mandatée pour définir le spectre de l'étude portant sur les premiers stades de développement de l'entreprise sociale et son paysage au Maroc. Le manque d'études sur les entreprises sociales dans le contexte marocain signifie que cette étude serait un point de départ et le fondement sur lequel bâtir d'autres études. Les «prochaines étapes» concrètes pour soutenir le programme de l'entreprise sociale et rehausser son image étaient aussi un des principaux enseignements de cette étude.

La recherche terrain pour ce projet a été conduite en deux étapes principales. La première étape était une visite exploratoire au Maroc afin d'acquérir une compréhension globale de la façon dont l'entreprise sociale fait ses premiers pas ainsi que du milieu dans lequel elle prend forme. La deuxième étape a consisté en une série d'entretiens avec des personnes identifiées comme actives dans le développement des entreprises sociales. Au total 48 personnes ont été interrogées pour cette deuxième étape de la recherche terrain.

2.1 Caractéristiques du procédé d'échantillonnage

Première étape: En collaboration avec son partenaire local, le CISE marocain, le British Council a identifié puis invité des personnes à participer à la visite de cadrage. Des invitations ont été envoyées à deux groupes de personnes:

1. Ceux considérés comme experts en entreprise sociale ce qui comprend des entrepreneurs sociaux, des praticiens et des universitaires
2. Ceux qui travaillent pour des organisations ou secteurs (gouvernement, finance, secteur privé et société civile) considérés comme parties prenantes potentielles dans le futur espace entreprise sociale et peuvent apporter un éclairage sur la perception externe des entreprises sociales.

En une semaine, la majorité des participants ont été interrogés en face-à-face tandis que cinq personnes ont participé à une table ronde.

Deuxième étape: Les premiers résultats de la visite de cadrage ont été utilisés pour la conception du questionnaire du second entretien afin de s'assurer de la concordance du périmètre de l'étude avec le cadre dans lequel elle intervient et ont permis de maximiser la compréhensibilité des questions.

L'objectif des entretiens de seconde étape était de comprendre comment les entreprises sociales se développent en pratique. Comme cette recherche était fondée sur le fait

qu'il n'y a pas de réelle compréhension de ce que signifie l'entreprise sociale au Maroc et certainement pas de définition officielle, un critère délibérément flexible de ce qu'est l'entreprise sociale', et donc de l'échantillon cible, a été adopté. Ces critères comprenaient des organisations se considérant comme des entreprises sociales, des organisations qui s'apparentent à des entreprises sociales sans pour autant s'identifier comme telles et des organisations qui entreprennent de devenir des entreprises sociales.

Les entretiens ont été menés par une équipe de chercheurs locaux constituée par le CISE marocain. Tous les chercheurs sont actifs dans le mouvement d'entreprise sociale au Maroc. Etant donné qu'il n'existe pas de réseaux établis ou d'organismes d'entreprise sociale, les chercheurs ont construit la base de sondage à partir de leur propre connaissance pour identifier les réseaux potentiels, les organisations et les individus susceptibles de symboliser l'échantillon cible. Les invitations et les appels à participer ont été réalisés par ces canaux et les chercheurs ont utilisé leur propre jugement pour sélectionner les participants. Cela signifie que, en plus de ceux invités par les chercheurs à participer, d'autres se sont sélectionnés pour faire partie de cet échantillon, ce qui devrait augmenter la probabilité d'avoir des répondants familiers avec le concept d'entreprise sociale.

2.2 Le rapport

En grande partie, l'analyse de ce rapport est basée sur les conclusions de la visite de cadrage et celles de la deuxième étude terrain. Lorsque possible, les deux séries de résultats sont regroupées. Toutefois dans le cas contraire et quand les résultats sont plus significatifs présentés séparément, les résultats de l'étude terrain sont présentés dans un encadré intitulé 'résultats terrain' dans la section concernée.

Pour différencier les résultats des première et seconde étapes de l'étude terrain:

- On se réfère dans le rapport aux premiers en utilisant les termes 'participants' et 'visite de cadrage';
- On se réfère dans le rapport aux derniers en utilisant les termes 'répondants' et 'étude terrain'

Pour évaluer les différences flagrantes entre les résultats de l'ensemble de l'échantillon et ceux des seuls répondants:

- Le premier est appelé dans le rapport 'échantillon complet';
- Le dernier est appelé dans le rapport 'échantillon de l'entreprise sociale'.

Les résultats de la deuxième phase de l'étude terrain ont été arrondis ce qui signifie que parfois la somme de certains pourcentages complémentaires peut ne pas atteindre exactement 100%.

Les faibles tailles d'échantillon pour les deux étapes de l'étude terrain signifie qu'ils ne sont pas totalement représentatifs de la façon dont l'entreprise sociale se développe au Maroc. Cependant, étant donné les faibles nombre d'entreprises sociales et volume d'activité de l'entreprise sociale à l'œuvre actuellement au Maroc, les résultats peuvent être interprétés comme les premières indications du développement de l'entreprise sociale au moment de cette étude.

3.0 Sensibilisation à l'entreprise sociale au Maroc

Parce que l'entreprise sociale est un mouvement naissant au Maroc, le degré de sensibilisation est un indicateur important de la pérennité de l'entreprise sociale, en tant que concept et en tant qu'organisation viable sur le terrain. Il permet aussi de déterminer les acteurs et la mécanique du mouvement, et en fin de compte son aboutissement.

Dans l'ensemble, le niveau de sensibilisation à l'entreprise sociale au Maroc a varié énormément. C'était vrai même pour les personnes invitées à participer à la visite d'orientation. Ces participants ont été choisis principalement pour leur expertise en entreprise sociale. Beaucoup ont admis que le terme «entreprise sociale» leur est très nouveau et qu'ils ont commencé à l'entendre au cours des dernières années. Un entrepreneur social a déclaré ne pas avoir pu trouver d'autres entrepreneurs sociaux quand elle a mis en place son entreprise sociale début 2012, et avoir eu du mal à trouver des entreprises similaires, bien que maintenant il y en ait davantage au Maroc.

Tous les participants à l'étude étaient convaincus que le terme est méconnu en dehors d'un petit cercle, principalement issu de la société civile, universitaire ou au passé international. Cette prise de conscience naissante et sa portée limitée au-delà de certains cercles, est confirmée par les réponses aux interviews sur le terrain: sur 100 personnes interrogées, les deux tiers de répondants ayant entendu l'expression 'entreprise sociale', 10% n'étaient pas en mesure d'en donner une définition. Cela suggère un faible niveau de sensibilisation étant donné que les répondants ont été en grande partie auto-sélectionnés¹. La majorité des répondants ont eu connaissance du terme au cours des quatre dernières années à l'université pour la plupart ou en enseignement supérieur ou en formation continue.

3.1 Utilisation du terme 'entreprise sociale'

Comme le terme n'est pas bien connu du tout, les participants ne l'utilisent pas dans leur travail ou dans leurs échanges. Au lieu de cela, tout ce qui concerne l'entreprise sociale est généralement décrit comme une activité ou un projet ONG.

Même ceux qui pensent bien comprendre ce qu'est l'entreprise sociale reconnaissent les limites marketing à utiliser un tel terme et choisissent d'utiliser des termes plus connus

¹ Voir Méthodologie

tels que 'innovation sociale' pour promouvoir leurs activités d'entreprises sociales.

Pour ce qui est du terme 'entreprise sociale', son utilisation épisodique ajoute à l'incertitude et la confusion entourant le concept. Plusieurs parties prenantes demandaient des exemples de ce à quoi pouvaient ressembler les entreprises sociales avant d'être complètement sûr du terme.

Des deux tiers de répondants qui ont entendu l'expression 'entreprise sociale', 48% considèrent que leurs organisations est une entreprise sociale, ce qui représente un tiers de l'échantillon de l'organisation. Toutefois, il convient de noter que le tiers de répondants ne considérant pas leur organisation comme une entreprise sociale ont déclaré qu'ils sont en transition pour en devenir une.

3.2 Compréhension du concept

Le manque de sensibilisation au terme n'a pas toujours signifié une mauvaise compréhension du concept. Quand le concept d'entreprise sociale a été divisé en différentes composantes et que des exemples de manière dont une entreprise sociale fonctionne ont été donnés, les degrés d'identification étaient élevés. Ainsi que l'un des intervenants l'a déclaré:

"L'entreprise sociale n'est pas nouvelle, mais sa définition est nouvelle. Avant, elle était opérée de différentes manières. Le nom est moderne."

Ce sentiment, que l'entreprise sociale n'est pas un concept nouveau, a été repris par d'autres participants qui pensaient que les Marocains *"font déjà de l'entreprise sociale sans le savoir"*.

Etude de cas: les Fines Perles de Couscous de Looly

Quand la cuisine traditionnelle marocaine change la vie des femmes

Looly est une start-up orientée impact, visant à exporter le couscous fait main au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Destiné à un marché santé et soucieux de l'environnement, le couscous est vendu (et emballé avec le souci du respect de l'environnement) comme un produit haut de gamme à manger pour le petit déjeuner, le déjeuner et le dîner.

Le couscous est préparé par neuf femmes qui travaillent six jours par semaine, en utilisant des méthodes traditionnelles qui ont été transmises de génération en génération. Pour ces femmes, Looly n'est pas seulement une affaire de cuisine, mais un métier qui fait partie de leur culture et de leur héritage.

Looly aide ses travailleuses en les payant 20% de plus que le salaire moyen du marché et en offrant un travail à des femmes encourant un risque de violence familiale par leurs maris chômeurs. Looly fait aussi un effort pour intégrer les maris dans l'entreprise (par exemple, par le transport des marchandises) afin de créer un équilibre dans les ménages. En outre, 40% des bénéfices de Looly seront versés à la Communauté. Cela aidera à constituer un fonds de pension d'utilité sociale pour l'éducation des enfants, des cours d'alphabétisation pour les adultes, la prestation de soins de santé et un programme de logement social.

4.0 Qu'est-ce que l'entreprise sociale dans un contexte marocain

Il est clair que l'entreprise sociale n'est pas un concept étranger au Maroc. Même si le terme lui-même n'est pas bien connu, le concept et les caractéristiques de l'entreprise sociale sont familiers. Plus encore, certaines activités se déroulant déjà au Maroc s'apparentent à de l'entreprise sociale.

Cependant, des différences clés existent dans la compréhension de l'entreprise sociale, dans sa valorisation et priorisation. Il est à noter que quelques-uns des participants étaient très sûrs de leur propre position. La plupart des points de vue étaient dès le départ rédigé dans l'incertitude entourant le concept et la difficulté de parvenir à une définition définitive de ce que l'entreprise sociale est. Cependant, il y avait accord sur certains aspects de ce que signifie l'entreprise sociale; notamment, la finalité sociale est un aspect qui a trouvé un large accord.

4.1 Le dessein social de l'entreprise sociale

Les entreprises sociales doivent avoir un dessein social clair. Pour beaucoup, une entreprise sociale est considérée comme un outil de changement. La majorité des participants ont mentionné l'importance des communautés, en tant que bénéficiaires mais aussi en évoquant la manière dont elles interagissent avec les entreprises sociales. Des réponses générales à la «aider ceux dans le besoin» sont très souvent mentionnées comme dessein social.

Les communautés rurales ont été souvent citées comme domaines les plus dans le besoin parce que les plus touchés par la pauvreté et le manque d'éducation. Beaucoup d'attention a été accordée au soutien de la cause des femmes en zone rurale où elles sont considérées comme un groupe marginalisé et mal desservi. La base de plusieurs de ces réponses était aussi le sentiment que les entreprises sociales allaient permettre un changement plus pérenne et qu'elles peuvent aider les communautés à être autonome ou aider les groupes les plus fragiles à devenir financièrement et durablement indépendants.

Les réponses terrain fournissent une image plus nuancée de ce que des fins sociales apportent au Maroc. Elles variaient de la protection du patrimoine marocain au soutien pour les étudiants. Les différents types de desseins sociaux sont regroupés sous certaines structures juridiques. La majorité des coopératives et des associations ont une finalité sociale de soutien d'une communauté en particulier les femmes et/ou les familles. Pour

les structures d'entreprises privées, le dessein social est plus varié. Il est plus susceptible d'offrir un service ou des produits tels que la formation.

De même, au sein de l'échantillon d'entreprise sociale, les variations sont considérables quant à leur dessein social. Toutefois, les plus communément citées par les répondants sont l'amélioration ou le soutien d'une communauté (19%), l'éducation et la formation ou (19%), le soutien à apporter aux femmes (13%), et l'aide à la recherche d'emploi (13%).

4.2 Au-delà du dessein social – l'aspect entreprise

Au-delà de l'accord sur l'importance primordiale d'avoir un dessein social pour qu'une entreprise sociale existe, la majorité des participants mentionne l'entreprise comme une composante de l'entreprise sociale, et que cet aspect existe pour soutenir le dessein social. Cependant, l'importance du rôle que revêt l'aspect entreprise dans la définition de l'entreprise sociale était plus sujet à débat. Pour certains, l'aspect entreprise joue un rôle très secondaire. Ils manifestaient même leur indifférence à l'égard de cet aspect de la définition d'entreprise sociale. Par exemple, certains participants pensent que les ONG ayant une activité génératrice de revenus pourraient être entreprises sociales.

Pour d'autres, l'aspect entreprise est essentiel pour définir l'entreprise sociale. L'indépendance financière et durable qu'elle procure et son dessein social sont d'égale importance. Selon les termes d'un couple de participants:

"L'entreprise sociale est d'abord un modèle d'affaires qui traite un problème social"

et,

"les entreprises sociales sont des entreprises qui doivent obéir aux lois du marché et à celles de la concurrence et doivent innover."

Bien qu'il y ait eu un large éventail de points de vue présentés par une diversité réelle de participants occupant différents rôles et responsabilités, il était clair que les participants de certains milieux semblaient exprimer des vues similaires sur certains aspects de l'entreprise sociale. Fait remarqué, il y avait accord entre les participants ayant été exposés à l'entreprise sociale vécue à l'étranger, notamment au Royaume-Uni ou aux États-Unis où le concept est mieux connu et développé. Bien qu'il y ait des variations et des nuances à la fois au Royaume-Uni et aux États-Unis, ces participants avaient plus tendance à mettre l'accent sur l'importance de l'entreprise et des aspects de viabilité financière et de la placer à égalité avec celle de l'aspect social.

Un autre facteur commun qui semblait influencer les opinions des participants était de savoir s'ils avaient un bagage commercial (professionnel ou scolaire). Peut-être et sans surprise, ces participants ont souligné l'importance de la composante entreprise des

entreprises sociales. Un participant a décrit l'entreprise sociale comme *“la possibilité pour les entreprises d'assumer leur but social et leur citoyenneté”*.

Le parcours et les motivations des personnes impliquées dans l'entreprise sociale, y compris ceux qui ont participé à l'étude terrain, seront étudiés plus en détail ci-dessous dans la section 4.3.

Les répondants terrain étaient également divisés dans leur vision des deux aspects de l'entreprise sociale. Parmi ceux ayant déclaré avoir entendu le terme «entreprise sociale», 90% étaient en mesure d'exprimer ce qu'ils entendent par «entreprise sociale». Notamment, même si dans l'ensemble les descriptions étaient assez générales, la majorité se réfère à la fois à l'entreprise et aux aspects sociaux, avec une majorité au sein de ce groupe décrivant explicitement l'entreprise sociale comme «une entreprise / business / compagnie ayant ...” un aspect social. Cela donne à penser que, pour beaucoup, l'aspect entreprise est un élément déterminant qui différencie les entreprises sociales d'autres formes d'organisations sociales.

4.3 Les promoteurs de l'entreprise sociale

Pour mieux comprendre les influences qui poussent les gens à s'impliquer dans l'entreprise sociale, les participants ont été invités à décrire leurs profils et caractéristiques type. Les enseignements extérieurs ont clairement inspiré une critique constructive de l'entreprise sociale au Maroc. En effet, il est à noter que tous les participants impliqués activement dans l'entreprise sociale ont eu une expérience à l'étranger. Par exemple, un participant qui dirige une entreprise sociale de soutien aux femmes en zone rurale a d'abord eu cette idée après avoir participé à une conférence pour les femmes chefs d'entreprise aux États-Unis, et reçoit encore le mentorat et le soutien de l'étranger. Il y avait aussi des exemples d'étrangers qui ont importé le concept d'entreprise sociale au Maroc comme modèle de résolution de certains des problèmes rencontrés.

Cependant, à l'autre bout du spectre, on discutait de la manière dont l'entreprise sociale pouvait émerger de façon plus organique depuis l'intérieur du Maroc, à savoir la société civile et le secteur des ONG. Il n'est pas rare que ces organisations s'engagent dans une forme d'activité génératrice de revenus qui pourrait vraisemblablement transiter vers un modèle durable. Il est également probable que certaines personnes aient entrepris des activités d'entreprise sociale sans en avoir pris le nom. Un des participants qui soutient l'entreprise sociale à travers une organisation appelée CISE Maroc a expliqué avoir trouvé de telles personnes et organisations qui cherchent à résoudre les problèmes de pauvreté et de développement durable à travers leurs programmes de soutien terrain.

Une autre caractéristique clé des personnes impliquées dans l'entreprise sociale est leur niveau d'éducation : tous les participants ont suivi des études supérieures en université, et la majorité a entrepris des études supérieures à l'étranger. C'était souvent là qu'ils avaient été confrontés au concept d'entreprise sociale.

Les réponses sur le terrain renforcent largement les constatations de la visite exploratoire. La grande majorité des répondants avaient poursuivi ou poursuivaient des études supérieures, surtout jusqu'à l'obtention du diplôme, et tout comme les participants, c'est durant cette période qu'ils ont été confrontés à l'entreprise sociale.

4.4 Profit et caractéristiques connexes

Bien qu'il subsiste une incertitude évidente et des points de vue différents sur l'équilibre entre l'entreprise et les aspects sociaux, qu'une entreprise sociale doit générer des revenus est clairement admis communément. Les questions relatives au rôle du profit et son utilisation suivent donc naturellement.

La grande majorité des participants de l'étude de cadrage n'a pas mentionné le profit quand ils ont été invités à définir ou décrire une entreprise sociale. Il est probable que c'est en grande partie dû à la nouveauté et l'ambiguïté entourant le terme. Les exemples d'entreprises sociales qui allient rentabilité et durabilité financière ne sont pas légion. En effet, nombre d'exemples cités d'entreprises sociales étaient des projets subventionnés ou des activités d'ONG et non pas des entités à part entière.

Il est révélateur que les questions se rapportant à des caractéristiques plus précises de l'entreprise sociale, par exemple les structures de gouvernance ou la redistribution des bénéfices, se soient heurtées à l'incertitude ou à des «je ne sais pas». La plupart n'ont jamais envisagé ces questions. Les avis donnés étaient souvent fondés sur la théorie et les principes plutôt que sur la pratique. Par exemple, un participant a estimé que, parce que les entreprises sociales sont des entreprises, et donc fonctionnent selon les lois du marché, leurs actionnaires et les parties prenantes devraient avoir main mise sur le profit. Un autre participant a fait remarquer que, bien que les entreprises sociales peuvent avoir un but lucratif et se doivent de maintenir leur activité, cela ne peut se faire au détriment de l'exploitation de leur travail.

Le manque de réflexion détaillée sur l'entreprise sociale peut aussi être révélateur d'une difficulté à créer une entreprise sociale dans le cadre juridique actuel. La majorité des participants estime que le manque d'options juridiques viables interdit, dès le départ, le développement de l'entreprise sociale au Maroc. Cette question est examinée plus en détail ci-dessous dans la section 'Obstacles existants', section 6.3.

Les réponses terrain brossent une image plus nette de l'utilisation du profit ou de son intention d'utilisation:

- Un tiers des répondants ne savaient pas comment leurs profits ont été utilisés et 8% n'ont pas fait ou ne font pas de profit.
- 10% des répondants distribuent les bénéfices entre les membres, souvent aussi bénéficiaires du soutien de l'entreprise (cela s'applique principalement aux coopératives).
- La plus forte proportion de répondants (38%) réinvestit les bénéfices, de différentes manières, dans l'entreprise. 50% de ce groupe sont des start-ups (de moins de quatre ans), ce qui représente également la moitié des start-ups de la totalité de l'échantillon (19%). Ceci n'est pas surprenant car le réinvestissement par les start-ups de leurs profits dans leur entreprise est une pratique courante pour assurer sa pérennité.

De même, le tiers des répondants qui considèrent que leur organisation est une entreprise sociale ont une vision divisée. La plus grande proportion (44%) réinvestit ses profits dans l'entreprise d'une manière ou une autre.

Etude de cas: **Maroc Taswiq**

Retrait de l'intermédiaire pour les petits producteurs de denrées

Maroc Taswiq est une plateforme en ligne qui rassemble et distribue des produits fabriqués par les coopératives et les petits producteurs à travers l'ensemble des 16 régions du Maroc.

Comptant plus de 80 coopératives parmi ses membres, Maroc Taswiq fournit une assistance à de nombreuses communautés. Ils travaillent à moderniser la production agricole et l'industrie alimentaire et à aider leurs organisations membres par des ventes. Cela contribue à améliorer les conditions des petits agriculteurs, à augmenter leurs revenus et à fournir un financement indispensable aux projets communautaires.

La plate-forme ne coûte rien aux coopératives, mais est financée par les sponsors et le gouvernement. M. Najib Mikou, le responsable de la direction, prévoit un avenir radieux pour la société alors que de plus en plus de coopératives s'inscrivent et récoltent les fruits de l'assistance de Maroc Taswiq.

4.5 Les modèles juridiques

• Coopératives

La majorité des participants ont estimé que le modèle juridique le plus répandu pour les entreprises sociales est la coopérative. Il était rare d'avoir une discussion à propos de l'entreprise sociale sans référence à une coopérative. Cependant, tandis que sa prévalence dans un secteur embryonnaire de l'entreprise sociale est claire, les avis sont partagés sur les raisons, et sur le fait que sa popularité apparente est un reflet fidèle du développement de l'entreprise sociale au Maroc.

Le modèle coopératif est considéré par beaucoup comme le seul viable pour lancer une entreprise sociale au Maroc. En terme juridique, il est le seul modèle qui permet la génération et la distribution de profit, tout en permettant à une organisation d'avoir un but social reconnu de la même manière que les associations et organisations non gouvernementales (ONG). Les coopératives peuvent bénéficier légalement d'un traitement spécial sur les questions commerciales, comme l'impôt et la rémunération. D'autre part, tandis que les associations et les ONG sont autorisées à faire du commerce, on leur interdit de générer un profit.

Cela signifie que les personnes qui souhaitent créer une entreprise sociale sont fortement incitées à adopter un modèle coopératif. De nombreux participants ont exprimé la crainte que le choix limité de l'offre ne biaise sans le vouloir le développement de l'entreprise sociale au Maroc vers un modèle unique. Certains participants ont également perçu un risque que toutes les coopératives pourraient, selon leur modèle juridique, être considérées comme des entreprises sociales quelles que soient leurs compétences sociales ou d'entreprise.

La prédominance du modèle coopératif est également renforcée par l'appui qu'il reçoit du gouvernement. Les coopératives ont un bureau au gouvernement qui leur est consacré- le Bureau de la Coopération pour le Développement - qui est étroitement lié au ministère de l'Artisanat, de la Solidarité et de l'économie sociale. De nombreux programmes de politique sociale du gouvernement sont suivis et mis en œuvre par ces deux départements.

Certains participants ont expliqué qu'alors que le soutien du gouvernement aux coopératives est positif, il s'imprègne d'idéaux et attentes fondées sur l'expérience et l'école de pensée française sur les coopératives. Un participant a expliqué que la vision du gouvernement sur les coopératives et l'économie sociale est basée sur *“la satisfaction des besoins de base tels que la nourriture et le logement, et non sur le développement durable, la création d'emploi ou l'innovation”*.

La popularité du modèle coopératif découle également d'un concept fortement soutenu de 'solidarité' auprès du grand public. Un participant a expliqué que *"le Maroc a toujours eu une tradition du travail solidaire"*, et ce concept de 'solidarité' a été renforcé par l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), un programme lancé en 2005 par le roi Mohammed VI. L'objectif du programme est de «renforcer l'utilisation des infrastructures et des services sociaux et économiques par des groupes pauvres et vulnérables.²» En vertu de cette initiative, le soutien et la sensibilisation des organisations à vocation sociale existantes, telles que les coopératives, les ONG et associations ont considérablement augmenté, renforçant l'idée que ces modèles sont les pourvoyeurs de bien social.

• Modèles pour entreprises privées et modèle à associé unique

A côté des coopératives, d'autres modèles populaires sont conçus pour les entreprises privées. Les modèles les plus courants largement utilisés par les sociétés commerciales sont la SARL (un modèle à responsabilité limitée), et la SA (société anonyme) ou société par actions. Il existe des exemples d'entreprises sociales adoptant la forme SA ou SARL. Le modèle association unique/ individuelle est également adopté par les entreprises sociales.

• Associations et projets

Il était fréquent d'entendre des exemples d'associations (qui peuvent être des ONG) et les projets entrepris par des associations décrites comme des entreprises sociales. Ces associations avaient tendance à être considérées comme plus professionnelles en termes de leur structure organisationnelle et de leur formation, et ont une forme d'activité génératrice de revenus. Les projets générant du revenu furent également évoqués par certains participants comme étant des entreprises sociales.

4.6 Résultats terrain

La figure 1 montre clairement que la majorité des répondants à la fois de l'échantillon complet et de l'échantillon entreprise sociale ont choisi d'adopter un modèle juridique en SA ou SARL. Associations et autres modèles à but non lucratif suivent tandis que les modèles coopératifs apparaissent en troisième position. Vu la taille très basse des échantillons, en particulier pour l'échantillon entreprise sociale qui se compose de 16 réponses individuelles, l'écart entre les pourcentages ne peut être considéré comme représentatif. Toutefois, le pourcentage élevé de répondants qui ont adopté des modèles en SA ou SARL, en particulier ceux qui considèrent leur organisation comme une entreprise sociale, suggère une préférence pour des modèles plus commerciaux. Cela

² La Banque Mondiale soutien l'INDH et ses activités

indique également qu'il peut y avoir un décalage entre la réalité du développement des entreprises sociales et le discours sur leur développement au niveau politique, universitaire et support (tel que représenté par les participants) qui semble donner plus d'importance aux coopératives et modèles du secteur à but non lucratif. Cependant comme l'échantillon est trop petit pour être considéré comme représentatif, d'autres études seront nécessaires pour savoir quel modèle juridique est le plus populaire parmi les entreprises sociales.

Figure 1 - Tableau comparatif des modèles juridiques adoptés par l'échantillon complet et l'échantillon entreprise sociale

	Echantillon complet	Echantillon entreprise sociale (un tiers de l'échantillon complet)
SA or SARL	31%	44%
Association et autre orgs à but non-lucratif	23%	13%
Coopérative	17%	6%
Institution publique	8%	6%
Autre	6%	0%
Associé unique	4%	13%
Pas d'opinion	10%	19%

Etude de cas: **Anarouz**

Donner le pouvoir aux femmes en zone rurale

Anarouz signifie espoir en berbère. L'organisation a créé une plate-forme e-commerce, en collaboration avec les populations autochtones du Maroc, en partenariat avec les femmes en centre d'artisanat. Il met l'accent à la fois sur la conception des produits, assurant ainsi une qualité la plus élevée, et sur la connexion de femmes sur le marché mondial.

La société a été fondée en Mars 2012 par Manal Elattir. Inspirée par les histoires d'entreprises sociales transmises au cours d'un programme de mentorat américain, elle vise à utiliser ses compétences en business et entrepreneuriat pour élargir l'impact social du mouvement coopératif marocain.

Anarouz vise à rendre les femmes leaders dans leurs communautés, non seulement en leur donnant les moyens financiers mais aussi les compétences et la confiance pour devenir véritablement indépendant.

5.0 Modus operandi des entreprises sociales

5.1 Activités de commerce

L'artisanat se démarque comme principal marché pour lequel les entreprises sociales négocient. C'est en grande partie lié à ce que dans bon nombre d'esprits le développement de l'entreprise sociale est encore et pour longtemps fortement influencé par la coopérative et le secteur à but non lucratif. L'artisanat est une part importante du patrimoine national du Maroc et joue un rôle majeur dans l'économie et l'emploi. Au vu de cette tradition et de la nature très fragmentée et informelle de l'industrie artisanale, il apparaît tout naturel de combiner les modèles coopératifs avec une activité populaire utilisée par les associations et les ONG pour soutenir la génération de revenus comme moyen d'assurer une formation, de créer de l'emploi et un engagement aux bénéficiaires. L'existence d'un Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire est un signal fort que le gouvernement marocain considère l'artisanat comme étroitement lié à la réalisation des objectifs sociaux de la nation. Ce ministère a mis en place un programme de développement stratégique dans le cadre de son produit phare 'Vision 2015' qui prévoit de promouvoir le développement socio-économique du secteur de l'artisanat.

Un participant a décrit les entreprises sociales comm *“des organisations qui vivent de la marge avec leurs employés”*. Considéré comme un groupe très marginalisé au Maroc, les femmes sont souvent les bénéficiaires cibles des coopératives artisanales. L'accent semble mis aussi sur les femmes et autres groupes vulnérables de zones rurales où le soutien et les opportunités sont plus rares et où il règne un niveau plus élevé d'analphabétisme et de pauvreté. Autres activités de négoce mentionnées par les participants *“la fabrication de tapis, les petits bijoutiers, la production de lait et de miel”* comme *“ils ont besoin de partir de l'existant afin de le rendre plus puissant et évolutif”*.

Les réponses terrain confirment dans une large mesure les vues exprimées par les participants de la visite exploratoire. La majorité des répondants, plus d'un tiers (35%), sont impliqués dans l'artisanat au sens large de la confection de tapis et de sacs à la fabrication de confitures et de verre peint. Les activités d'éducation et de formation - en particulier pour les jeunes, les étudiants et les entrepreneurs - forment le deuxième plus grand groupe de répondants à 20%. Les autres activités de formation varient pêle-mêle de projets d'agriculture urbaine aux services de conciergerie. Les activités menées par l'échantillon entreprises sociales n'ont pas montré d'activités dominantes et en cela font écho à la diversité de l'échantillon complet.

5.2 Sources de financement

Figure 2 - Tableau comparatif des sources de financement ³ de l'échantillon complet et l'échantillon entreprise sociale

Source de financement	Echantillon complet	Echantillon entreprise sociale (un tiers de l'échantillon complet)
Etat/gouvernement	17%	19%
Adhésion	19%	19%
Financement propre	25%	25%
Privé	15%	25%
Subventions/soutien en nature/ donations / parrainage	20%	6%
Autre	2%	6%
Pas d'opinion	23%	19%

Dans l'ensemble, la figure 2 montre que le quart des répondants, largement majoritaires sur les deux échantillons, ont obtenu un financement propre. Près d'un cinquième (19%) des deux échantillons ont été financés par les cotisations. Les financements étatiques et gouvernementaux étaient également très semblables pour les deux échantillons: 17% pour l'échantillon organisation et 19% pour l'échantillon entreprise sociale.

On trouve toutefois des différences plus flagrantes pour les sources de financement privées, qui représentent le quart des répondants de l'échantillon entreprise sociale, au lieu des 15% de l'échantillon complet. Dans le premier cas, le niveau d'engagement plus élevé des sources de financement privées est sans doute dû à une proportion plus élevée des modèles juridiques commerciaux adoptés par cet échantillon.

5.3 Chiffre d'affaires

Seuls 42% des répondants ont fourni le dernier chiffre d'affaires de leur organisation. Parmi ceux-là seuls trois quarts ont dégagé un revenu. Pour le reste, 15% ont répondu qu'il était trop tôt pour savoir la hauteur du revenu, 5% étaient déficitaires, et 5% ne connaissaient pas leurs revenus.

³ Les répondants peuvent avoir fourni plus d'une source de financement

Des 75% générant un chiffre d'affaires, le montant variait considérablement de 7 millions de dirhams à plus de 10 millions de dirhams. Le chiffre d'affaires de plus de la moitié (53%) de ces répondants était inférieur à 100 000 MAD au cours du dernier exercice fiscal. Un peu plus du quart (27%) avait un chiffre compris entre 100 001 et 1 million de dirhams. 13% des chiffre d'affaires des répondants variaient de 1 à 10 millions de dirhams. Seuls 7%, ce qui représente un seul répondant, ont généré un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de dirhams. Le chiffre d'affaires le plus élevé généré par les répondants de l'échantillon entreprise sociale était de 400.000 dirhams.

Etude de cas: **Care**

Fournir des vêtements aux communautés dans le besoin

Care est une entreprise sociale primée basée à Casablanca. Poussé par une passion pour l'entrepreneuriat et le désir d'aider sa communauté, Omar Madi (âgé de 24 ans) a créé la société en 2013. Le but ultime de l'entreprise est que, pour chaque vêtement vendu, un autre est remis à une personne dans le besoin.

Bien qu'elle en soit encore à ses balbutiements, Care emploie déjà 7 personnes, et Omar prévoit une expansion importante. Au cours des cinq prochaines années, il espère que la société ira vers l'international – franchir la barre des 500 000 clients à travers les 5 continents.

6.0 Obstacles et soutien actuel

6.1 Qui sont les bénéficiaires

Figure 3 - Tableau montrant à la fois le soutien reçu et le soutien supplémentaire nécessaire ⁴ à l'échantillon complet par rapport à l'échantillon entreprise sociale.

	Echantillon complet	Echantillon entreprise sociale (un tiers de l'échantillon complet)
Soutien reçu		
Oui (total)	50%	50%
% de 'Oui' pour le soutien financier	63%	63%
% de 'Oui' pour le soutien hors-financement	37%	37%
Non	50%	50%
Soutien supplémentaire		
Oui (total)	60%	56%
% de 'Oui' pour le soutien financier	55%	31%
% de 'Oui' pour le soutien en formation (ex : gestion)	14%	19%
% de 'Oui' pour un soutien d'accès au marché	7%	0%
% de 'Oui' pour un soutien au recrutement de volontaires	7%	6%
% de 'Oui' pour les autres formes de soutien	24%	6%
Pas de besoin	2%	0%
Pas d'opinion	38%	44%

⁴ Les répondants peuvent avoir déclaré plus d'un type de soutien nécessaire

La Figure 3 montre que la moitié des répondants, à la fois pour l'échantillon complet et celui de l'entreprise sociale, ont reçu ou reçoivent une forme de soutien. La majorité de cette aide est financière, totalisant 63% sur les deux échantillons. De manière similaire le pourcentage de répondants qui ont besoin d'un soutien supplémentaire est comparable sur les deux échantillons, avec 60% de l'échantillon complet et 56% de l'échantillon de l'entreprise sociale indiquant qu'un soutien supplémentaire est nécessaire.

Figure 4 – Tableau montrant le soutien par modèle juridique

Soutien reçu	Associations, Coopératives et autre (non lucratif)	SA, SARL et à associé unique	Autre	Modèle juridique inconnu
Oui (50% de l'échantillon complet)	67%	17%	8%	8%
Non (50% de l'échantillon complet)	21%	54%	13%	13%

Comme l'indique la figure 4, la majorité des répondants (67%) qui reçoivent ou ont reçu une forme de soutien sont des coopératives, des associations ou autres organisations à but non lucratif. Une portion beaucoup plus faible de ce groupe (21%) n'a pas reçu de soutien. C'est un contraste important avec les modèles plus juridiquement commerciaux - SA, SARL et à Associé Unique - dont la majorité (54%) ne reçoit pas de soutien. Seul 17% de ce groupe a reçu un certain appui. Cela peut suggérer que les organisations qui adoptent des modèles commerciaux dépendent moins de l'aide extérieure. Toutefois, cela semble aussi correspondre à des données auxiliaires qui suggèrent que le soutien disponible, en particulier du gouvernement, vise plutôt les coopératives et autres organisations traditionnelles de la société civile.

6.2 Evaluation du soutien reçu

Sur les 50% de répondants qui reçoivent ou ont reçu une forme d'aide, 42% ont évalué l'assistance disponible positivement. La majorité de ces répondants étaient soit des coopératives et associations soit d'autres organisations à but non lucratif. 33% des répondants ont jugé l'aide disponible négativement, la raison principale étant qu'elle était «insuffisante» pour répondre à leurs besoins. L'ensemble de ces répondants étaient notamment des coopératives et des associations ou d'autres organisations à but non lucratif. Les 25% restants ne savaient pas comment évaluer le soutien apporté.

6.3 Obstacles existants

Comme on peut s'y attendre avec un secteur naissant, les obstacles pour devenir un secteur établi sont souvent grands. Pour l'entreprise sociale, ces obstacles sont sans doute plus complexes. Pour faire des affaires, l'entreprise sociale doit pouvoir rivaliser sur le marché de manière durable. Parallèlement, elle doit atteindre ses objectifs sociaux et/ou environnementaux. En outre, l'entreprise sociale se doit non seulement de faire ses preuves en général mais surtout dans le contexte marocain.

Ces couches de complexité ont bien été reconnues par les participants et les obstacles identifiés ont rarement été mentionnés indépendamment d'autres obstacles.

Globalement, deux niveaux de barrières ont été identifiés : les obstacles «opérationnels» et les obstacles 'systémiques'.

Obstacles opérationnels - Ce sont des obstacles qui ont un impact direct sur le développement et le fonctionnement des entreprises sociales. Ils sont souvent reliés aux environnements les plus immédiats dans lesquels les entreprises opèrent. Trois catégories clés d'obstacles ont été identifiées au niveau opérationnel.

• Manque de support technique adéquat

Le peu de soutien spécifique à la disposition des entreprises sociales est clair. A ce titre, la plupart des participants ont estimé que le niveau de soutien en général, pour les deux organisations à but non lucratif et les entreprises, est insuffisant. Il s'agissait plus de la nécessité d'une assistance technique de base sur la façon de démarrer et diriger durablement une organisation, que ce soit via une meilleure formation en gestion d'entreprise, la création de partenariats ou une information sur l'aide au financement. Pour certains participants, cela a été souligné par l'idée que les entreprises sociales doivent être en mesure de rivaliser sur le marché avec d'autres entreprises commerciales. Comme l'a dit un participant, *"il y a abondance de mots pour qualifier le besoin en 'assistance'"* lorsqu'on lui a demandé quel type d'aide était nécessaire. La figure 4 montre que cette demande de formation, et en particulier la formation en gestion, a été le deuxième type le plus populaire d'aide que les répondants ont identifiée. Plus de la moitié (55 %) des répondants ayant évoqué le besoin de plus d'assistance ont pointé du doigt le besoin en formation.

Lors de l'examen des obstacles rencontrés par les associations et autres organisations à but non lucratif, l'accent a été mis sur un besoin en renforcement des compétences et en collecte de fonds, la plupart de ces organisations ayant été vues comme manquant des compétences nécessaires pour être financièrement et opérationnellement viables. Un participant a expliqué que de nombreux projets sociaux au potentiel d'entreprises sociales s'arrêtaient avec le financement du gouvernement ou d'autres sources avant

d'atteindre une forme plus durable: *“Il y a de bons projets mais ils ne sont pas montés en gamme en raison du manque de financement et du manque de vision”*.

Même les coopératives, au modèle juridique largement considéré par les participants comme le plus soutenu, aussi bien par le gouvernement que par des sources internationales telles que l'UE, manquent souvent d'un soutien adapté. Par exemple la tendance à dépenser de l'argent sur la fourniture d'équipements électriques pour des coopératives (beaucoup travaillent dans l'agriculture) qui n'ont pas accès à l'électricité. Un autre exemple réside dans l'absence de soutien marketing et d'aide à la vente, bien que la structure coopérative soit couramment utilisée pour permettre aux artisans de travailler ensemble.

• Le manque de financement

L'accès au financement est un défi commun à toute organisation qui se veut durable et ceci est particulièrement vrai pour les start-ups aux idées nouvelles et non testées - caractéristiques actuelles de l'entreprise sociale au Maroc. Le type de besoins en financement le plus fréquemment cité était le financement initial et celui de l'assistance technique en vue d'être durable.

Le paysage de la finance et du financement au Maroc est limité dans sa portée et sa finalité. La plupart des associations et des coopératives reçoivent un financement du gouvernement ou des donateurs internationaux. Toutefois, les participants ont évoqué un décalage entre ce qui est nécessaire sur le terrain et ce qui est effectivement financé du fait de cette relation distante. Il y a aussi le sentiment que ceci a conduit à une dépendance exagérée de ces sources externes de financement, ce qui limite le développement des organisations à vocation sociale. Un participant a fait remarquer qu' *“la structure des ONG ne permet pas l'évolution et les projets restent des projets”*, se référant à l'absence de financement portant sur la durabilité et l'innovation. Lorsque le financement est disponible, il est jugé insuffisant et visant le court terme: *“actuellement les gens sont limités par le financement pour exécuter des petits projets - cela signifie que l'impact social n'est pas maximisé”*.

D'un autre côté, le marché de l'investissement est très mince au Maroc. Un participant a fait observer que, bien que l'investissement pour les entreprises sociales soit plus que nécessaire, il est difficilement accessible au Maroc où les sociétés de capital-risque traditionnelles sont peu nombreuses.

La figure 4 montre que le soutien financier a été de loin la forme d'aide la plus reçue (63%) ainsi que le soutien le plus requis (55%) selon les réponses terrain. Cela indique fortement que cet obstacle est aussi grand que le manque de soutien technique. On note aussi qu'en dépit d'être l'aide la plus communément reçue, la demande excède l'offre.

• Les limites du cadre juridique : perçues et réelles

Lors de la visite exploratoire, les participants ont fréquemment mentionné que les options juridiques disponibles étaient limitées pour les entreprises sociales. L'opinion la plus répandue est que le modèle coopératif est la seule structure viable pour les entreprises sociales. Toutefois, si la plupart des participants acceptent que ce point de vue soit dominant et donc soit un obstacle à la croissance d'un secteur diversifié et solide, la réalité/perception de cette barrière n'est pas claire et n'obtient pas l'adhésion de tous.

Pour les ardents défenseurs d'une nouvelle structure juridique, quelques raisons motivent cela:

- Certains estiment qu'une structure juridique spécialement conçue pour les entreprises sociales est nécessaire pour que le concept soit accepté et reconnu de plein droit, ni comme entreprise traditionnelle, ni une organisation à but non lucratif.
- Certains suggèrent qu'il s'agit de créer une structure juridique qui incite à lancer une entreprise sociale. Cela pourrait être sous la forme d'avantages que les organisations à vocation sociale traditionnelles reçoivent actuellement
- Pour d'autres, il s'agit de créer ce qu'ils considèrent être un modèle juridique authentique intégrant l'objectif social. Pour reprendre un participant, 'il n'y a pas de structure juridique qui impose la distribution de la richesse sociale au sein d'une entreprise'.

Cependant, d'autres points de vue ne voient pas la structure juridique spécifique à l'entreprise sociale comme une nécessité.

Pour certains, c'est une question d'opportunité entretenue par le contexte marocain. Toute structure juridique développée devrait être adaptée au contexte de l'entreprise sociale au Maroc. Le stade embryonnaire de l'entreprise sociale et l'incertitude évidente de son mode de développement font qu'il est au mieux trop tôt et au pire nuisible de se concentrer sur la création d'un nouveau modèle juridique: *"Le Maroc n'est pas encore prêt et ainsi de un statut juridique n'est pas un facteur important pour le mouvement social d'entreprise"*.

Pour d'autres participants la nécessité d'une nouvelle structure juridique était plus équivoque. Ces participants ont souligné que la force de l'entreprise sociale réside dans sa liberté d'exploitation en tant qu'entreprise. Elles sont même l'avenir de l'entreprise: «Aujourd'hui, on les appelle entreprises sociales, demain on les appellera simplement entreprises". Par conséquent, une définition stricte ou une structure juridique propre ne sont pas nécessaires. Un autre participant a également avancé qu'une définition ou

une structure trop figée serait trop contraignante en raison de l'évolution constante de l'entreprise sociale, en particulier au stade naissant du mouvement.

Fait intéressant, les participants gérant une entreprise sociale étaient nettement moins préoccupés par la nécessité de cerner une structure juridique ou de la définition de l'entreprise sociale en général. La nécessité de produire un impact social démontrable était plus vue comme une tentative d'attirer l'attention: *“Nous avons perdu 10 années à débattre autour de la tribu - par exemple, qui doit bénéficier du profit. Nous devons fonder l'entreprise sociale sur l'impact social”*.

La Figure 5, ci-dessous, montre une adéquation entre les réponses terrain et le point de vue des participants. Un changement de cadre juridique a été le troisième besoin le plus populaire identifié. Cependant, bien que cela indique que le changement de cadre juridique est une priorité pour de nombreux répondants, cette question n'a été citée que par un cinquième (21%) d'entre eux.

Pour justifier leur choix d'un modèle juridique, ceux qui avaient choisi des modèles commerciaux citaient surtout la capacité à réaliser un profit, l'accès au capital et la génération de revenus par opposition aux répondants ayant adopté d'autres modèles. A contrario, les répondants intervenants pour des associations mettaient en avant le but social de leur travail. En effet, deux telles associations ont expliqué clairement penser que seul ce modèle leur permet de travailler pour le «bénéfice de la communauté» ou de mener un «travail social». Ceci suggère que certains modèles juridiques influent sur la perception des gens sur l'équilibre entre aspect social et entreprise, et peuvent agir sur leur évaluation du cadre juridique comme obstacle.

Les obstacles systémiques - ce sont les obstacles qui ont un impact indirect dans l'entrave des entreprises sociales à se développer et à fonctionner, et sont souvent liés à des environnements plus larges dans lesquels elles opèrent.

- **Culture et état d'esprit**

Tous les participants ont mentionné la nécessité de promouvoir une culture permettant de développer l'entreprise sociale au Maroc. Ceci doit passer par une meilleure prise de conscience de l'impact social durable que peut apporter l'entreprise sociale. Cependant, il est clair que la tâche n'est pas simple - tous les participants ont estimé qu'un stade de développement de l'entreprise manque. Il doit avoir lieu avant que l'entreprise sociale ne s'établisse. Pour certains participants, il s'agissait d'un état d'esprit répandu sur le rôle des entreprises dans la société, celui de faire des profits et non du changement social: *“les gens pensent que les entrepreneurs sociaux sont un groupe de hippies, des idéalistes. Ils ne pensent pas qu'on veut faire de l'argent et ils ne voient pas le double fond de l'affaire”*. Ces perceptions donnent lieu à un scepticisme quant au concept qui peut s'apparenter à une

forme de mise derrière un voile des entreprises. L'expérience d'un autre participant lors de sa demande de financement pour son entreprise sociale auprès d'une banque renforce l'idée qu'il faut voir l'entreprise différemment. Afin d'obtenir un financement pour son entreprise sociale, le plan d'affaires soumis devait changer de discours et abandonner le côté social pour se concentrer uniquement sur le côté entreprise et modèle de profit.

Beaucoup de participants ont formulé des remarques sur un obstacle plus fondamental lié à la culture, ou l'absence de culture, de l'esprit d'entreprise au Maroc. Cet obstacle peut provenir d'un système d'éducation non considéré comme favorable à l'encouragement de l'esprit d'entreprise. Un participant estime que le *“système d'éducation est militant et n'encourage pas les approches créatives”*. Sans un environnement les soutenant, les gens ont peur de prendre les mesures pour transformer leurs idées en réalité alors qu'en réalité ils ont besoin de savoir qu'il n'y a *“pas de jugement - il est normal de rater une expérience entrepreneuriale”*. Il n'est pas surprenant que la plupart des mesures de soutien proposées étaient liées à l'intégration de l'entreprise sociale ou de l'entreprise dans les écoles et l'enseignement supérieur.

• Langage

Les nombreuses langues couramment parlées au Maroc, des dialectes locaux à l'arabe, au français et à l'anglais complexifient la propagation des idées et leur enracinement dans la société marocaine. L'«Entreprise sociale» est en grande partie considérée comme un terme emprunté à l'étranger et le chapitre 4.4 explique comment les influences extérieures ont joué et jouent toujours un rôle majeur dans le développement de l'entreprise sociale au Maroc. S'il est vrai que ce n'est pas un problème en soi, il semble pourtant avoir établi une barrière affectant à la fois la prise de conscience et peut-être l'acceptation du concept. Le parcours des personnes actuellement impliquées dans l'entreprise sociale, comme exploré au chapitre 4.4, suggère que le dialogue sur l'entreprise sociale est contenu à certains milieux - à savoir, les personnes de formation supérieure et exposées à l'entreprise sociale internationale. Le fait que la grande majorité des interviews réalisées lors de la visite de cadrage étaient en anglais est également un indicateur du cercle limité au sein duquel l'entreprise sociale se développe actuellement au Maroc.

Un participant, chercheur ès développement de l'entreprise sociale au Maroc, a publié les résultats d'une enquête menée sur l'attitude des jeunes envers l'entreprise sociale, qui a révélé que 80% des personnes interrogées pensent qu'il serait utile que le terme «entreprise sociale» soit traduit en arabe de sorte que *“ça soit un concept reconnu dans leur propre langue”*.

Etude de cas: **Anou**

Permettre aux artisans illettrés de vendre leur travail en toute indépendance

Anou a débuté grâce à l'expérience de son fondateur, Dan Driscoll. Tout en servant comme volontaire au Peace Corps dans la vallée des Aït Bougmez, Dan a appris que les artisans sont pauvres malgré la vente d'un grand nombre de leurs produits. Il a réalisé que la seule façon d'aider les artisans à vendre leurs produits à un prix raisonnable serait qu'ils le fassent sans intermédiaires.

Alors que la technologie transformait la région, Dan a pu former les sculpteurs à utiliser les sites en ligne comme Etsy et eBay pour vendre leurs produits. Ils avaient tellement de succès qu'ils ont pu financer plusieurs projets communautaires, s'attaquer à des sujets aussi variés que l'analphabétisme et l'infrastructure. Dan a ensuite créé Anou, une communauté en ligne d'artisans travaillant ensemble pour établir un accès direct aux marchés internationaux.

Une petite partie de chaque vente est mise de côté pour payer les formateurs d'artisans de Anou qui soutiennent la communauté existante et forment de nouveaux artisans. Cela garantit que les coûts des opérations à but non-lucratif de Anou soient réinvestis dans une communauté florissante d'artisans.

7.0 L'avenir de l'entreprise sociale: élaboration d'un environnement propice

En se projetant dans l'avenir, les participants ont été invités à dire quel soutien ils pensaient nécessaire pour que l'entreprise sociale puisse grandir et se développer. Naturellement, les suggestions ont globalement reflété les obstacles identifiés mais il est à noter que l'accent était sur un changement au niveau systémique. La diversité et la gamme de suggestions présentées par les participants lors de la visite de cadrage sont corroborées par les conclusions des réponses terrain de la figure 5 plus bas.

Là encore, les suggestions des participants peuvent être classées en soutien requis: opérationnel ou systémique:

7.1 Support opérationnel

- **Plus d'information coordonnée sur les fonds et le financement:** Les entreprises sociales requièrent toutes différents types de financement selon leurs besoins. Comment accéder à ce financement et à un capital est un défi majeur, en particulier pour les organisations qui tentent d'éviter les subventions et les dons pour être indépendantes. Les bailleurs de fonds doivent communiquer en présentant des indications plus claires sur le type de soutien qu'ils offrent et à leurs tours, les entreprises sociales ont besoin de soutien sur la façon d'approcher les bailleurs de fonds.
- **Gestion financière et formation en conduite des affaires:** Un des plus grands obstacles identifiés est la durabilité - les organisations n'ont pas les connaissances et compétences nécessaires pour gérer leurs finances et exécuter des modèles d'affaires durables.
- **Une plate-forme centrale pour faciliter le soutien et le partage des bonnes pratiques:** La pénurie d'information et le soutien morcelé pour les entreprises sociales au Maroc signifie qu'il est très difficile pour ceux intéressés par l'entreprise sociale de savoir où aller pour en savoir plus. Concentrer ce soutien dans une même plateforme de facilitation où idées, compétences et ressources adéquates sont mises en regard aiderait à résoudre ce problème. Ces centres peuvent aussi mettre en évidence de nouvelles idées issues de différents secteurs, régions et à l'échelle internationale.
- **Recherche sur le cadre juridique pour les entreprises sociales:** Il doit y avoir une vision commune sur les types de modèles juridiques que les entreprises sociales

peuvent adopter, reconnue par toutes les parties prenantes du gouvernement à la société civile.

- **Soutien aux start-ups:** Afin de développer l'entreprise sociale, plus de soutien doit être fourni aux start-ups sous la forme d'incubateurs et d'investissement de départ.

- **Des mentors pour les praticiens de l'entreprise sociale:** Comme pour tout mouvement naissant, les praticiens de l'entreprise sociale ont besoin de modèles et de dirigeants auprès desquels apprendre.

- **Les plates-formes de discussion et de partage d'idées:** particulièrement importantes pour les toutes premières étapes d'un secteur, les différentes parties prenantes et les organisations doivent être réunies pour analyser l'existant, capitaliser sur ce qui fonctionne, et progresser ensemble à hauteur de la contribution de chacun.

7.2 Support systémique

- **Promotion médiatique de l'entreprise sociale à grande échelle:** Afin de sensibiliser et de renforcer la crédibilité du concept, une vaste promotion est nécessaire. En particulier, les réussites doivent être mises en avant pour encourager d'autres personnes à s'impliquer dans l'entreprise sociale.

- **Réflexion stratégique du gouvernement sur l'entreprise sociale:** Actuellement, il n'existe pas de reconnaissance officielle de l'entreprise sociale de la part du gouvernement. Des indicateurs stratégiques sur le mode de prise en compte de l'entreprise sociale doivent être fournis pour stimuler les autres parties prenantes.

- **Introduire l'entreprise sociale dans le système d'éducation:** Il faut donner aux jeunes la possibilité de résoudre les problèmes sociaux qu'ils observent, soit au sein de leurs communautés soit au niveau national, à travers plus d'approches entrepreneuriales. Cette culture de l'innovation et de l'entreprise doit être encouragée dès le départ.

- **Promouvoir des idées autour de la valeur sociale, la propriété et la citoyenneté dans l'entreprise:** Le secteur privé agit déjà beaucoup au Maroc, notamment dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises. Si l'on peut exploiter et transformer cet état de fait pour véritablement inciter les entreprises à de nouvelles approches de soutien de l'impact social, alors cela déverrouillera le soutien à l'entreprise sociale.

- **Plus de recherche:** Il y a un réel manque de résultats tangibles sur le développement de l'entreprise sociale, en particulier sa manifestation sur le terrain et la diversité des approches et des interprétations du concept.

- **Plus grande connexion intergénérationnelle:** On a remarqué que la jeune génération est davantage présente sur le terrain des idées et des défenseurs de l'entreprise sociale. Toutefois, ce groupe démographique n'est pas en position d'influence (pas dans le gouvernement par ex). Il faut des mécanismes pour combler cette lacune afin que les idées puissent aboutir à des actions.

Ainsi que mentionné plus haut, les résultats des réponses terrain étaient très similaires à celles proposées par les participants à la visite exploratoire. Cependant, la figure 5 donne une meilleure indication du soutien requis le plus commun.

Les répondants devaient citer trois choses nécessaires au développement futur des entreprises sociales au Maroc. Or seuls les deux tiers des répondants (60%) ont répondu, ce qui peut être le reflet de l'état embryonnaire actuel de développement de l'entreprise sociale au Maroc. Malgré la quantité considérable de variation dans les réponses fournies, des thèmes communs ont émergé.

Figure 5 - Tableau indiquant, par ordre décroissant des pourcentages de réponses, les différents types de soutien nécessaires⁵ à la croissance et au développement futur de l'entreprise sociale

Soutien requis à l'avenir	Echantillon complet
Plus grande sensibilisation /promotion/communication ou sur l'entreprise sociale	31%
Meilleur (formation, incubateur, réseaux etc.)	29%
Cadre juridique /définition d'entreprise sociale	21%
Implication d'autres parties prenantes plus vaste et plus fréquente (secteur privé, société civile etc.)	9%
Défendre un secteur puissant (lobbying et plaidoyer, etc)	7%
Support et reconnaissance par le gouvernement	7%
Introduction dans le système d'éducation	5%
Incitations	4%
Changement dans la culture et attitudes envers l'entreprise sociale	4%
Ouverture aux idées internationales	2%
Ressembler plus aux cooperatives	2%
Encouragement des clients à acheter auprès d'entreprises sociales	2%
Création de réglementation	2%

⁵ Les répondants peuvent avoir déclaré plus d'un type de soutien nécessaire

Etude de cas: **Amicale Marocaine des Handicapés (AMH)**

Travailler pour les personnes handicapées à Casablanca

AMH est un organisme de bienfaisance créé en 1992 en réponse à l'absence d'infrastructures en place pour le soutien d'handicapés à Casablanca.

L'organisation vise à améliorer la vie des personnes handicapées à travers Casablanca, via des prestations de services, des installations et de l'équipement pour réduire l'exclusion, du lobbying auprès du gouvernement sur les questions de droits des personnes handicapées et la sensibilisation du public. Au centre de leur travail est le centre de réadaptation, qui abrite 80 personnes, employant près de 200 professionnels.

Bien que le statut juridique de l'AMH soit celui d'organisme de bienfaisance, il relève de l'entreprise en ce qu'il fonctionne en facturant ceux qui peuvent se permettre de payer leurs services, tout en offrant la gratuité des soins et un soutien à ceux qui ne peuvent pas. Ils espèrent étendre leur travail, et contribuer à la lutte contre le chômage des jeunes embauchant plus de jeunes.

8.0 Conclusions et étapes suivantes

Le mouvement naissant d'entreprise sociale au Maroc est teint d'incertitude et d'ambiguïté. Il est en proie aux nombreux points de vue nuancés et divergents sur presque tous les aspects de ce que cela signifie d'être une entreprise sociale. Parmi tout cela cependant, il y a aussi l'audace de l'ambition et une réelle envie de croître et braver les entreprises sociales

Il y a un sentiment collectif renversant que l'entreprise sociale porte sur le changement au Maroc lui-même. Et c'est ressenti le plus fortement sur le terrain. Des entreprises sociales provoquent un buzz par leurs actions pour répondre à certains des problèmes sociaux les plus enracinés du Maroc, tels que la pauvreté rurale, la marginalisation de groupes et le chômage de longue durée.

Le mouvement, bien que suscitant rapidement de l'intérêt (alors même que ce rapport est en cours de lancement, de nouvelles initiatives pour soutenir l'entreprise sociale au Maroc sont créées), est encore confiné à des petits cercles de jeunes professionnels, entrepreneurs sociaux et militants. L'influence des expériences et réflexions internationales sur l'entreprise sociale est également très manifeste dans la conduite du développement de l'entreprise sociale au Maroc.

Alors que le mouvement reste faible, les besoins et perspectives des praticiens, des entrepreneurs sociaux et de ceux qui œuvrent à la mise en place de politique, de soutien y compris au niveau académique, sont globalement conformes. Cependant, des points de divergences apparaissent qui touchent à l'importance d'avoir une définition claire d'une nouvelle structure juridique, où le besoin de pragmatisme et de résultats réels est conduit en large partie par ceux qui dirigent des entreprises sociales au quotidien.

Nombre d'obstacles identifiés par l'étude sont propre à tout mouvement d'entreprise sociale naissant, en particulier ceux rencontrés au niveau opérationnel (le manque de soutien, de financement adéquat et, dans une certaine mesure, les questions de reconnaissance juridique) Toutefois, des obstacles tout aussi pressants se retrouvent au niveau systémique: ces obstacles autour de la culture et la mentalité sont plus enracinés, l'éducation et la culture d'entreprise étant au cœur du problème. Surmonter les obstacles de langue est essentiel pour s'assurer que l'entreprise sociale ne reste pas un mouvement de niche.

Bien que les obstacles semblent émerger en nombre rapidement, c'est largement compensé par les suggestions et les idées que cette étude a mises à jour : preuve de l'engagement derrière le mouvement. Quant à l'avenir, une grande partie du soutien nécessaire réclame des environnements qui permettent des approches plus inclusives et une collaboration à la croissance d'une entreprise sociale. C'est d'une importance capitale pour le mouvement au Maroc, qui doit se développer au-delà d'un cercle partageant les mêmes idées et prendre racine dans les communautés et les personnes qu'il cherche à servir.

8.1 Etapes suivantes

Parmi les pionniers en matière de recherche sur le paysage de l'entreprise sociale au Maroc, ce rapport a inévitablement soulevé plus de questions qu'il n'en a solutionnées. Cependant, il est envisagé que ce rapport provoquera une étude plus poussée pour construire une image solide de l'existant, de ce qui fonctionne, et de ce qui reste à faire pour contribuer à réaliser les ambitions du mouvement. Nous suggérons ci-après les étapes suivantes (liste non exhaustive):

- 1) **Cartographier un écosystème de l'entreprise sociale:** Le mouvement est extrêmement malléable à ce stade naissant de développement et il est essentiel d'identifier les différentes parties prenantes et les communautés en lice actuellement et surtout celles qui peuvent jouer un rôle clé à l'avenir. Ceci peut également aider à identifier des lacunes dans le développement de l'entreprise sociale. Le périple qui consiste à développer un écosystème robuste de soutien, requerra une promotion relationnelle stratégique et l'adhésion d'intervenants en mesure de répondre à divers besoins de l'entreprise sociale.
- 2) **Insister sur un développement plus inclusif de l'entreprise sociale et bâtir un engagement intersectoriel meilleur avec toutes les parties prenantes:** Beaucoup d'entreprises sociales au Maroc sont nées du (ou ont transitionné vers) secteur à but non lucratif ou secteur commercial. Une meilleure compréhension des motivations et des vues sur l'entreprise sociale pour ces secteurs serait utile pour veiller au décloisonnement de l'entreprise sociale par rapport à ces secteurs. Il est également clair que les associations, les ONG et les coopératives ont un capital confiance quant à livrer le bien-être social parfois difficile d'accès pour les communautés et les groupes vulnérables. Les entreprises sociales doivent apprendre à travailler dans le contexte du paysage associatif existant pour être acceptées et ne pas être vues comme une menace.

3) **Travailler à favoriser la culture de l'entreprise:** Il est clair qu'il doit y avoir une culture forte de l'entreprise avant que l'entreprise sociale ne prenne vraiment racine au Maroc. Comprendre alors le rôle que les écoles et les universités peuvent jouer peut être un moyen de veiller au changement à la fois durable et dans la diversité de personnes.

4) **Comprendre l'impact des différents types de soutien:** L'importance du soutien apporté à certains modèles juridiques pour offrir le bien social peut avoir un impact négatif sur le développement de l'entreprise sociale. Les implications des différents types de soutien et les bénéficiaires de ce soutien doivent être étudiés pour comprendre pleinement leur impact sur le développement du mouvement.



Photo of Amicale Marocaine des Handicapés (AMH)

(Note de l'éditeur) Social Enterprise UK

Nous sommes l'organisme national pour l'entreprise sociale au Royaume-Uni. Notre organisation est composée de membres inscrits. Nos membres proviennent de l'ensemble du mouvement d'entreprise sociale (organisations locales comme entreprises pesant plusieurs millions de livres sterling ainsi que les secteurs privé et public). Avec nos membres, nous sommes parlons au nom de l'entreprise sociale.

Partout dans le monde le mouvement de l'entreprise sociale grandit. Sur tous les continents, les entreprises sociales remettent en cause les grands problèmes sociaux, tout en créant des emplois et de la croissance durable. L'entreprise sociale est différente dans chaque pays, mais elle est unie par une volonté commune de changement social à travers l'entreprise.

Social Enterprise UK travaille avec le British Council. Ensemble, nous représentons le secteur britannique de l'entreprise sociale à l'étranger et les aidons à développer l'écosystème de l'entreprise sociale dans des endroits aussi divers que le Maroc, la Turquie, le Japon, la Chine, l'Afrique du Sud et la Nouvelle-Zélande. Nous partageons les bonnes pratiques bilatérales pour aider l'entreprise sociale à croître à l'échelle internationale.

Social Enterprise UK est déterminé à contribuer à la croissance du mouvement global.

Pour en savoir plus sur nous et notre travail international, visitez www.socialenterprise.org.uk. Suivez-nous sur twitter @ SocialEnt_UK.



*Designed by The Champion Agency,
a social enterprise.*



© 2014 Social Enterprise UK

Publié par Social Enterprise UK, Mars 2014

You are welcome to copy this publication for internal use within your organisation. Otherwise, no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, electrical, chemical, optical, photocopying, recording or otherwise, without prior written permission of the copyright owner.

