

## Promotion de l'ESS et de l'Inclusion : L'importance des politiques publiques pour renforcer la résilience des économies solidaires à Casablanca Settat

Promotion of SSE and Inclusion: The Importance of Public Policies in Strengthening the Resilience of Solidarity-Based Economies in Casablanca-Settat.

Auteur 1 : KCHIRID AMINA.

Auteur 2 : AFRIKH HANANE.

**KCHIRID**, (PES) Laboratoire de recherche en Economie du Développement et Gouvernance des Organisations, Université Hassan II, Casablanca

**AFRIKH**, (PhD) Laboratoire de Recherche en Economie du Développement et Gouvernance des Organisations, Université Hassan II, Casablanca

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : KCHIRID .A & AFRIKH .H (2025) « Promotion de l'ESS et de l'Inclusion : L'importance des politiques publiques pour renforcer la résilience des économies solidaires à Casablanca Settat », African Scientific Journal « Volume 03, Num 33 » pp: 0875 – 0892.



DOI : 10.5281/zenodo.17961909  
Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

Au Maroc, comme ailleurs, les initiatives d'Économie Sociale et Solidaire (ESS) gagnent en importance pour favoriser l'inclusion socioéconomique. Face à des défis majeurs tels que le chômage, la pauvreté et les disparités régionales, l'ESS se positionne comme une réponse prometteuse. Elle intègre des principes de solidarité, de coopération et de durabilité dans ses pratiques économiques pour faire face à ces enjeux (Defourny & Nyssens, 2010). Une question centrale se pose alors : quelle stratégie, les politiques publiques doivent-elles adopter pour renforcer efficacement le développement des structures économiques solidaires résilientes au niveau territorial et promouvoir une inclusion locale durable ? À cet égard, cette recherche exploratoire menée au niveau de la Région Casa-Settat permet de fournir des réponses et des propositions d'actions stratégiques issues des acteurs de l'écosystème de l'ESS. Les objectifs de cette étude étant de dresser un état des lieux des politiques publiques existantes en faveur des structures solidaires et de proposer des stratégies pour renforcer leur développement. En effet, cette étude aspire à démontrer comment l'ESS peut agir comme un catalyseur du développement local, favorisant l'inclusion et l'innovation, tout en générant des propositions opérationnelles facilement applicables dans le contexte actuel (Laville, 2014). Ainsi, cette recherche fournira d'une part, des recommandations pratiques pour les décideurs politiques et les acteurs de l'ESS, en mettant en lumière les meilleures pratiques et les modèles de réussite dans d'autres contextes similaires (Borzaga & Defourny, 2001), et d'autre part, permettra une meilleure compréhension des dynamiques de l'ESS au Maroc pour un développement inclusif et résilient.

## Mots clés :

Economie sociale et solidaire, politiques publiques, développement, résilience, stratégie.

## **Abstract**

In Morocco, as elsewhere, Social and Solidarity Economy (SSE) initiatives are gaining importance in promoting socioeconomic inclusion. Faced with major challenges such as unemployment, poverty, and regional disparities, SSE emerges as a promising response. It incorporates principles of solidarity, cooperation, and sustainability into economic practices to address these issues (Defourny & Nyssens, 2010). A central question therefore arises: what strategies should public policies adopt to effectively strengthen the development of resilient solidarity-based economic structures at the territorial level and promote sustainable local inclusion? In this regard, this exploratory research conducted in the Casa-Settat Region provides insights and strategic action proposals derived from actors within the SSE ecosystem. The objectives of this study are to assess the existing public policies supporting solidarity-based structures and to propose strategies to reinforce their development. Indeed, this research aims to demonstrate how SSE can act as a catalyst for local development by fostering inclusion and innovation while generating operational proposals that are easily applicable in the current context (Laville, 2014). Thus, this study offers practical recommendations for policymakers and SSE stakeholders by highlighting best practices and successful models from comparable contexts (Borzaga & Defourny, 2001), while also contributing to a deeper understanding of SSE dynamics in Morocco for inclusive and resilient development.

## **Keywords**

Social and Solidarity Economy (SSE), public policies, development, resilience, strategy.

## Introduction

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) constitue aujourd'hui un levier majeur pour faire face aux défis socioéconomiques auxquels le Maroc est confronté, notamment le chômage, la pauvreté persistante et les disparités régionales. En mobilisant des principes de solidarité, de coopération et de durabilité, l'ESS propose une approche alternative aux modèles économiques classiques centrés sur la maximisation du profit. Elle privilégie le bien-être collectif et contribue à renforcer les mécanismes d'inclusion socioéconomique, particulièrement dans les territoires où les inégalités demeurent prononcées (Defourny & Nyssens, 2010). Cette orientation est d'autant plus pertinente dans un contexte national marqué par des transformations rapides, une pression croissante sur les ressources naturelles et une vulnérabilité accrue des populations aux chocs socioéconomiques récents.

Les politiques publiques jouent ainsi un rôle déterminant dans la structuration, la reconnaissance et l'accompagnement des initiatives solidaires. Toutefois, il demeure complexe d'identifier les dispositifs les plus adaptés pour renforcer la résilience des structures de l'ESS, notamment au niveau territorial. Selon Defourny et Nyssens (2010), les approches fondées sur la coopération, la mobilisation du capital social et l'ancrage local des initiatives solidaires permettent non seulement de répondre aux besoins immédiats des communautés, mais également de favoriser une inclusion durable dans le long terme. La région de Casablanca-Settat, caractérisée par une diversité économique marquée et par des défis structurels amplifiés par la crise post-COVID-19 et le stress hydrique, constitue un terrain particulièrement pertinent pour analyser ces enjeux.

Comme le soulignent (Fraisie & Laville, 2024), la compréhension des dynamiques locales, des politiques existantes et des modes d'organisation des acteurs est indispensable pour concevoir des stratégies publiques efficaces et adaptées aux réalités du territoire. Ainsi, cette recherche poursuit deux objectifs majeurs : dresser un état des lieux des politiques publiques soutenant les structures solidaires dans la région Casablanca-Settat, et proposer des stratégies opérationnelles pour renforcer leur développement, leur impact et leur résilience. Les travaux de (Borzaga & Defourny, 2001a) offrent à cet égard un éclairage essentiel sur les modèles de réussite de l'ESS et les conditions favorables à leur consolidation.

Afin de guider le lecteur, cet article est structuré comme suit : une première section présente la revue de littérature mobilisant les principaux cadres conceptuels relatifs à l'ESS ; une deuxième section expose la méthodologie adoptée et l'analyse les résultats issus des entretiens menés auprès des acteurs de l'écosystème territorial et auprès des coopératives; enfin, une dernière section propose une discussion critique et des recommandations stratégiques avant de conclure sur les implications de la recherche.

## 1. Revue de la littérature et documentaire

### 1.1. Revue de la Littérature :

L'Economie Sociale et Solidaire (ESS) est un ensemble des activités économiques et sociales organisées dans le cadre de structures formelles ou de groupements de personnes physiques ou morales poursuivant une finalité d'intérêt général, social et sociétal, jouissant d'une gestion autonome, démocratique et participative et auxquelles l'adhésion est libre. Les objectifs économiques et sociaux de l'économie sociale et solidaire sont axés sur le bien-être collectif plutôt que sur le profit individuel. Selon Defourny et Nyssens (2010), l'ESS est perçue comme une solution prometteuse aux défis socio-économiques au Maroc, car elle contribue à diminuer les disparités et à favoriser le développement local durable.

L'ESS joue un rôle important dans le développement local en créant des emplois, en renforçant l'autonomie économique et en renforçant le tissu social. Les coopératives et associations jouent un rôle essentiel dans cette évolution, en particulier dans le domaine agricole, où elles favorisent une meilleure mise en valeur des produits locaux :

- **Impact économique** : Les entreprises de l'ESS contribuent à stabiliser les économies locales en créant des emplois durables et en répartissant de manière équitable les ressources disponibles. Ceci revêt une importance particulière dans les régions rurales du Maroc.

- **Impact social** : L'ESS contribue à renforcer la solidarité sociale en encourageant la participation des communautés et le développement du capital social. Selon (Putnam, 2000), les réseaux sociaux et la confiance jouent un rôle essentiel dans le renforcement de la résilience de la communauté.

Plusieurs théories soutiennent l'analyse de l'ESS dans ses contributions à la résilience et au développement durable :

- **Théorie de la Résilience des Systèmes Socio-Écologiques** : Développée par (Holling, 1973), Cette théorie, met en évidence la capacité des systèmes à absorber des perturbations tout en préservant leurs fonctions primordiales. En ce qui concerne l'ESS, il s'agit de la capacité des structures à s'ajuster aux évolutions économiques et environnementales tout en conservant leurs objectifs sociaux. Cette perspective rejoint également les travaux de (Folke et al., 2016), qui montrent que la résilience communautaire dépend de la capacité des organisations locales à s'adapter collectivement aux perturbations et à maintenir leurs fonctions essentielles.
- **Théorie du Capital Social** : selon (Putnam, 2000) les réseaux et le capital social contribuent à renforcer la capacité des communautés à collaborer et à faire face de manière efficace aux crises. Les organisations d'ESS entretiennent ces liens de confiance et de collaboration, ce qui favorise toujours la résilience collective.
- **Théorie de la Transition Écologique** : Selon (Geels, 2002), cette théorie étudie les mécanismes par lesquels les systèmes sociaux et économiques se modifient afin d'adopter des

pratiques plus durables. Le rôle essentiel de ces transitions vers une économie verte est joué par les innovations introduites par l'ESS, telles que les produits agricoles biologiques et les énergies renouvelables.

- **Théorie de la Flexibilité et de l'Adaptabilité** : Soulignée par (Seelos & Mair, 2005), cette théorie met en évidence comment la souplesse organisationnelle et la capacité d'adaptation favorisent la résilience économique, en particulier dans des environnements en constante évolution.

Les entreprises sociales présentent une diversité considérable selon les contextes institutionnels dans lesquels elles opèrent. (Defourny et al., 2014) montrent que les modèles organisationnels de l'entreprise sociale se situent à l'intersection de traditions culturelles, politiques et économiques spécifiques. Cette perspective internationale permet de mieux comprendre comment les organisations solidaires peuvent adapter leurs pratiques aux réalités territoriales tout en préservant leur mission sociale.

La présente recherche mobilise principalement la **théorie de la résilience socio-écologique**, car elle permet d'analyser de manière pertinente la capacité des structures de l'ESS à s'adapter, se transformer et maintenir leurs fonctions essentielles face aux perturbations, en cohérence avec la problématique étudiée.

## 1.2. Défis et perspectives de l'ESS : enseignements du Maroc et éclairages internationaux

Le développement de l'ESS au Maroc nécessite un soutien institutionnel accru, un environnement politique favorable, et des initiatives pour augmenter l'accès au financement. Des politiques publiques bien structurées peuvent catalyser l'impact de l'ESS, en maximisant ses contributions au développement durable et inclusif.

Dans plusieurs pays, des politiques publiques ont été développées pour soutenir l'ESS :

- En France : l'objectif de la loi<sup>1</sup> sur l'économie sociale et solidaire (2014) est de réguler et de favoriser les actions ESS, en soulignant que l'ESS doit jouer un rôle dans le développement durable et inclusif.
- Espagne : des politiques publiques ont soutenu le modèle espagnol de coopération et d'économie des coopératives, tels que la Loi des Coopératives de 1999. Selon Defourny et Nyssens (2010), cette loi a instauré un cadre légal qui favorise la reconnaissance et le soutien économique des initiatives ESS.
- Brésil : l'inclusion sociale et le soutien aux entrepreneurs sociaux sont intégrés dans de nombreuses politiques publiques, même si des difficultés demeurent (Noya & Clarence, 2007).

---

<sup>1</sup>Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

Comme le démontrent (Borzaga & Defourny, 2001b), les entreprises sociales constituent un levier structurant pour renforcer l'autonomie économique et promouvoir des modèles de développement inclusifs.

- Au Maroc, l'ESS a connu un soutien gouvernemental accru à travers la Stratégie Nationale pour l'Économie Sociale et Solidaire<sup>2</sup>. Cette stratégie vise à renforcer le rôle de l'ESS dans la création d'emplois et la réduction de la pauvreté. L'ESS peut jouer un rôle clé dans la promotion de l'emploi et dans la réduction de la pauvreté au Maroc.

## **2. Méthodologie et résultats obtenus**

### **2.1. Méthodologie**

Dans le cadre de cette recherche, le choix méthodologique repose sur un positionnement épistémologique constructiviste, considérant que la réalité sociale de l'ESS est co-construite par les acteurs à travers leurs pratiques, leurs perceptions et leurs interactions. Ce positionnement permet de comprendre en profondeur les dynamiques territoriales et les mécanismes de résilience propres aux structures solidaires. L'étude mobilise principalement la théorie de la résilience socio-écologique, qui constitue un cadre pertinent pour analyser les capacités d'adaptation, d'apprentissage et de transformation des organisations de l'ESS face aux perturbations et aux contraintes institutionnelles.

La démarche adoptée s'inscrit dans un raisonnement abductif, caractérisé par des allers-retours entre le terrain et les cadres théoriques afin de faire émerger des interprétations contextualisées et ancrées dans l'expérience des acteurs. Ce mode de raisonnement est particulièrement adapté à l'analyse de phénomènes territoriaux complexes tels que ceux observés dans l'ESS. Le recours à une approche qualitative se justifie par la nécessité d'appréhender les logiques d'action, les contraintes institutionnelles et les stratégies d'adaptation mobilisées par les coopératives et les institutions locales, permettant ainsi d'identifier des leviers concrets pour renforcer la résilience et l'inclusion dans la région Casablanca-Settat.

L'utilisation d'une méthodologie par études de cas est également pertinente pour explorer les pratiques, les défis et les réussites des initiatives locales de l'ESS. Comme le souligne (Yin, 2014), l'étude de cas permet d'analyser un phénomène contemporain dans son contexte réel, tandis que (Stake, 1995) insiste sur la compréhension approfondie des cas individuels. En examinant les structures solidaires de la région de Casablanca-Settat, cette approche aide à mettre en lumière les pratiques innovantes qui soutiennent le développement local, rejoignant les analyses de (Defourny & Nyssens, 2010).

---

<sup>2</sup> La Stratégie Nationale de l'ESS au Maroc couvrait la période 2010-2020 ; une nouvelle stratégie est actuellement en cours de préparation.

La démarche d'enquête repose sur une série de questions qualitatives destinées à approfondir la compréhension des difficultés, des stratégies de résilience et des effets des politiques publiques sur les structures étudiées. Ces questions ciblent à la fois les institutions (Office du Développement de la Coopération, Artisanat, INDH, Agence du Développement de la Coopération, Chambre de Commerce et d'Industrie, CRI, incubateurs...) et dix coopératives opérant dans divers secteurs. L'objectif de cette démarche est d'identifier les besoins réels des acteurs de l'ESS et de formuler des recommandations adaptées aux réalités territoriales, contribuant ainsi au renforcement de l'inclusion socio-économique durable.

## **2.2. Analyse des résultats obtenus auprès des acteurs de l'écosystème régional de l'ESS**

### **a. Stratégies de Résilience et d'Adaptabilité :**

Les réponses à cette question indiquent bien que les structures de l'ESS mettent en place une variété de stratégies pour faire face aux crises et préserver leur résilience.

En premier lieu, la recherche de financements, notamment les financements publics, est fréquemment mentionnée comme un moyen clé. De nombreux participants soulignent l'importance d'avoir accès à des fonds sans avoir à rembourser, ce qui permettrait d'éviter d'aggraver les problèmes financiers en période de crise. Cela pose une interrogation cruciale quant à l'infrastructure de soutien financier offerte aux entreprises sociales.

Par la suite, la variété des sources de financement semble être une approche fréquente pour réduire les risques financiers. Les organisations souhaitent développer des collaborations avec d'autres organismes, tels que d'autres acteurs de l'ESS et des institutions publiques, afin de favoriser un cadre de travail collaboratif favorisant la durabilité financière. Ces collaborations sont fréquemment associées à des initiatives de coopération interdisciplinaire qui peuvent apporter des ressources supplémentaires et des compétences communes.

Il est également mentionné dans les réponses l'importance de l'innovation et de l'adaptabilité. Différents intervenants mettent en évidence l'importance d'adopter des stratégies de recherche et développement afin de répondre rapidement aux changements des besoins du marché et des bénéficiaires. Cela peut se manifester par l'introduction de produits ou de services innovants, la création de solutions numériques, ou encore l'ajustement des procédures opérationnelles. La flexibilité est particulièrement mise en avant, ce qui suggère que les entreprises doivent être prêtes à adapter leurs stratégies, parfois en temps réel, en fonction des situations. Ces dynamiques d'adaptation s'inscrivent dans la logique de l'innovation sociale telle que décrite par (Cajaiba-Santana, 2014), pour qui l'innovation résulte de processus collectifs permettant d'introduire des solutions nouvelles face aux défis sociaux.

Un autre aspect intéressant est l'émergence de la gouvernance participative au sein de ces organisations. La clarté et l'engagement des membres dans la prise de décision encouragent un sentiment d'appartenance, ce qui peut renforcer la motivation et la créativité dans la quête de solutions face à des obstacles. Il est également important de prendre en compte la formation et le renforcement des compétences du personnel afin d'améliorer la résilience de l'organisation, en formant une main-d'œuvre capable de s'adapter à des situations changeantes.

Finalement, on considère des idées comme l'innovation sociale, l'économie circulaire et la transformation numérique comme des éléments essentiels pour renforcer la résilience. Par exemple, l'innovation sociale se définit comme un processus collaboratif, souvent basé sur des résolutions locales, qui permet de trouver des solutions novatrices aux problèmes actuels. (Mulgan, 2006) souligne que les innovations émergent de processus collaboratifs réunissant acteurs publics, organisations solidaires et communautés locales, permettant de produire des solutions nouvelles répondant à des besoins sociaux complexes. Ce cadre théorique éclaire la manière dont l'ESS contribue à transformer les territoires à travers des initiatives adaptées et participatives.

#### **b. Impact des Politiques Publiques sur la résilience des structures de l'ESS**

Les réponses à cette question soulignent des exigences évidentes envers les politiques publiques. De nombreux intervenants proposent la création de fonds de sauvetage et de fonds de solidarité afin d'assurer aux structures de l'ESS un accès à des ressources financières en cas de crise. Il est essentiel d'adapter rapidement ces mécanismes à la réalité des acteurs sur le terrain, en leur offrant un soutien immédiat sans exigences excessives.

Les participants soulignent également l'importance de politiques publiques convergentes qui répondent spécifiquement aux besoins des structures de l'ESS. On mentionne fréquemment que des actions comme des prêts à faible taux d'intérêt, des garanties de prêts ou des échéances de remboursement jouent un rôle essentiel dans le soutien de la trésorerie des entreprises sociales en difficulté. Cela met en évidence l'urgence de répondre politiquement de manière proactive et efficace à la crise.

Comme le soulignent (Nicholls & Teasdale, 2017), l'évolution des cadres politiques de l'économie sociale révèle des continuités et des transformations profondes qui influencent la capacité des organisations solidaires à se développer durablement.

La nécessité d'un cadre réglementaire approprié pour faciliter les démarches administratives et l'accès au financement est également régulièrement discutée. Il est important que les politiques favorisent non seulement des collaborations entre acteurs privés et publics, mais également des programmes de formation et d'innovation, afin de permettre aux structures de développer leurs compétences et de mettre en place des projets durables.

Cette nécessité de renforcer les mécanismes publics rejoint les conclusions de (Chaves & Monzon, 2018), qui montrent que les meilleures pratiques européennes en matière de politiques publiques ont permis de consolider l'économie sociale après les crises économiques.

Finalement, certains acteurs interrogés ont mentionné l'importance de prendre des mesures pour combattre l'inflation et d'autres problèmes économiques, suggérant que les politiques publiques doivent inclure des mesures anti-inflationnistes et favoriser une gestion rationnelle des ressources. L'objectif de cette approche est de garantir la sécurité des ressources financières ainsi que des ressources humaines et matérielles, en promouvant un écosystème inclusif et durable.

### **c. Collaboration et Solidarité :**

L'importance de la collaboration et de la solidarité dans le renforcement de la résilience des structures de l'ESS est soulignée par les réponses à cette question. Le réseautage est un sujet dominant dans les réponses, considéré non seulement comme un moyen d'échange d'informations, mais aussi comme un système de soutien mutuel entre les diverses organisations. Les acteurs de l'ESS peuvent partager leurs expériences, leurs ressources et leurs compétences grâce à cette interconnexion, ce qui favorise un apprentissage collectif et accroît la capacité de réaction face aux crises.

Plusieurs participants évoquent des situations de partenariats public-privé bénéfiques pour l'ESS, où des structures peuvent s'associer pour mobiliser des ressources supplémentaires et étendre leur influence. À titre d'exemple, on mentionne fréquemment les coopératives de femmes au Maroc comme des exemples de collaboration qui contribuent non seulement à améliorer la situation économique des participantes, mais aussi à consolider leur position dans la société. Ces actions démontrent comment des collaborations stratégiques peuvent renforcer les effets bénéfiques et fournir une exposition des bonnes pratiques à adopter.

Il est également question de la coopération sectorielle. Certains participants mettent en évidence l'importance de l'externalisation de certaines tâches, où les structures travaillent ensemble pour optimiser des fonctions et diminuer les dépenses. Par exemple, il est possible que plusieurs entreprises collaborent afin de mettre en place une base logistique commune, ce qui permet d'optimiser l'efficacité tout en réduisant les dépenses. Non seulement cette méthode renforce la résilience des entités concernées, mais elle encourage également une solidarité concrète entre elles. Les réponses soulignent également l'importance des valeurs partagées entre les collaborateurs au sein d'un réseau ou d'une structure. Les principes partagés, ainsi que des règles officielles qui assurent la protection des membres les plus vulnérables, créent un cadre favorable à la collaboration et à la réalisation des décisions stratégiques. Ceci favorise la capacité de l'ensemble à tirer des enseignements des difficultés passées et instaure un environnement de confiance qui est crucial en période de crise.

Plusieurs participants ont mentionné des initiatives stratégiques plus étendues, comme des dispositifs prospectifs participatifs, où diverses organisations se rassemblent afin de prévoir les défis à venir et de développer des réponses collectives. Cette initiative reflète une volonté de préserver des liens durables et de développer un système de solidarité afin de renforcer la capacité des acteurs de l'ESS à faire face aux nouvelles menaces.

Finalement, les réponses mettent en évidence l'importance du partage de ressources, aussi bien matérielles (financement, équipements) que non matérielles (connaissances, technologies). La mise en place de structures juridiques partagées qui favorisent cet échange de ressources, facilite également l'accès à des marchés plus vastes et renforce la position de chaque acteur sur le marché. Ceci démontre que les coopérations ne se font pas seulement en période de crise, mais qu'elles jouent un rôle crucial dans la planification et le succès à long terme des structures de l'ESS.

### **2.3. Analyse des réponses recueillies à partir du questionnaire dédié aux coopératives:**

#### **a. Leçons Apprises en Résilience et Adaptabilité chez les coopératives**

Les réponses offrent une vision approfondie et diversifiée des enseignements tirés de la résilience et de l'adaptabilité, à la fois au niveau personnel et organisationnel. De nombreux participants soulignent l'importance de rechercher des financements pendant des périodes de difficultés économiques, mettant en évidence l'importance de pouvoir mobiliser des ressources financières pour faire face à des périodes de crise.

La coopération apparaît comme une leçon essentielle. Selon les certaines coopératives, la solidarité et l'entraide entre les associés permettent non seulement de partager les profits, mais aussi les pertes, ce qui renforce le lien social et l'unité au sein du groupe. Cela correspond à la nécessité d'améliorer le capital social, à la fois interne (cohésion d'équipe) et externe (connexion à l'écosystème), ce qui renforce l'image et la réputation de la coopérative tout en favorisant des relations solides et durables avec différents partenaires.

Plusieurs participants mettent aussi en évidence l'importance des sources d'approvisionnement locales et en circuits courts, qui garantissent une stabilité en matière d'approvisionnement. Ces méthodes offrent aux coopératives une meilleure maîtrise de leurs stocks, assurant ainsi une plus grande réactivité face aux exigences du marché.

Le respect, la solidarité et la bienveillance, ainsi que l'engagement envers l'excellence professionnelle, sont également des éléments indispensables pour assurer la résilience. En instaurant un cadre fondé sur ces principes, les coopératives peuvent préserver l'implication et la fidélité de leurs membres, même lors de périodes de crise.

Enfin, de nombreuses réponses soulignent l'importance de développer la formation, l'autonomie et la polyvalence des employés. La mise en place de groupes de travail thématiques et de

commissions favorise l'implication des membres et favorise une culture de partage des connaissances.

### **b. Évolution pour Surmonter les Obstacles et Assurer la Durabilité**

Les réponses présentées à cette question mettent en lumière des mesures concrètes mises en œuvre par les coopératives pour surmonter les difficultés. De nombreux participants évoquent l'emprunt pour faire face aux crises, ce qui met en évidence l'importance d'une gestion financière proactive. Une autre mesure essentielle est de renforcer l'esprit de coopération au sein du groupe. Les coopératives ont réussi à favoriser le partage des décisions et à renforcer l'engagement personnel de chaque membre en instaurant une gouvernance participative et une transparence interne, ce qui est crucial pour assurer la pérennité de l'organisation.

Les participants mentionnent aussi que la création de réserves financières pendant les périodes de profit est une mesure préventive essentielle afin d'assurer une résilience à l'avenir. L'ajustement du modèle d'affaires et celui de la chaîne d'approvisionnement démontre que les coopératives sont prêtes à s'adapter aux exigences du marché.

Les répondants soulignent également que la diversification des activités est une stratégie essentielle. Cela aide à créer de nouvelles opportunités, notamment dans des domaines divers, et à augmenter la souplesse face aux évolutions de la demande.

On a également mis en évidence l'importance de la cohésion de l'équipe et des échanges informels ; ces échanges quotidiens jouent un rôle essentiel dans la construction d'un environnement de travail collaboratif et solidaire.

### **c. Coopération avec d'autres acteurs ou organisations**

Selon les réponses à cette question, il est évident que la coopération joue un rôle essentiel dans la réussite des coopératives. De nombreux participants mentionnent qu'ils ont commencé à sous-traiter certaines activités auprès d'autres coopératives, ce qui leur permet de profiter de la spécialisation et de la mutualisation des ressources. Par exemple, il est possible de confier la vente des produits à une autre coopérative, ce qui permet à chaque entité de se focaliser sur son domaine d'activité principal.

Un autre exemple de coopération est l'emprunt de matériel de production, démontrant comment les coopératives peuvent se soutenir mutuellement pour surmonter des contraintes matérielles. Cela met en évidence la capacité d'adaptation en partageant les ressources matérielles, ce qui diminue les dépenses et renforce la capacité collective à relever les défis.

La création d'un showroom commun et la création de sites web partagés sont également évoquées par les participants comme des initiatives stratégiques visant à promouvoir leurs produits ensemble. Grâce à cette méthode collaborative, il est possible d'atteindre un public plus vaste tout en diminuant les coûts liés à la création de canaux de distribution individuels. L'association de

pratiques et d'investissements témoigne aussi d'une volonté de rationaliser les efforts et d'optimiser les ressources disponibles.

De plus, la collaboration entre les coopératives favorise une meilleure adaptation face aux difficultés rencontrées. Il est crucial de mettre en place ce processus d'apprentissage collectif afin de créer des stratégies agiles, ce qui permet aux coopératives de s'adapter rapidement aux évolutions du marché et aux besoins des consommateurs.

Les coopératives qui travaillent ensemble renforcent non seulement leur capacité à résister individuellement, mais elles participent également à la construction d'un écosystème plus solide dans son ensemble. Cela crée un cadre propice à l'échange d'informations, de compétences et de ressources entre les acteurs de l'ESS, ce qui permet de diminuer les vulnérabilités liées à l'isolement et à la concurrence.

### 3. Discussions et propositions :

#### 3.1 Leçons Apprises en Résilience et Adaptabilité :

Afin de mieux comprendre les capacités d'adaptation des structures étudiées, le Tableau N°1 présente une typologie synthétique des différentes formes de résilience observées au sein des entités de l'ESS dans la région Casablanca-Settat.

**Tableau N°1 : Typologie des résiliences observées dans les structures ESS**

| Type de résilience           | Caractéristiques observées  | Effets sur les structures ESS                           |
|------------------------------|---|---|
| Résilience organisationnelle | Polyvalence des membres, ajustements internes, flexibilité des processus            | Continuité des activités malgré les perturbations       |
| Résilience économique        | Diversification des revenus, recherche proactive de financement, maîtrise des coûts | Stabilisation financière et réduction des risques       |
| Résilience sociale           | Cohésion interne, solidarité, participation active des membres                      | Renforcement du capital social et de l'engagement       |
| Résilience territoriale      | Partenariats locaux, circuits courts, coopération entre acteurs                     | Ancrage territorial durable et interdépendance positive |

**Source : synthèse des auteurs.**

Les acteurs de l'ESS ont relevé des leçons essentielles, telles que la nécessité de rechercher activement des financements en période de difficulté, l'importance d'une forte **coopération** et d'un **capital social solide**. Ils soulignent également que des approvisionnements locaux et des circuits courts permettent une meilleure anticipation face aux crises.

**Propositions :**

1. **Mise en place de réseaux de solidarité** : Créer des réseaux organisés regroupant les structures de l'ESS pour faciliter le partage d'expériences et de ressources.
2. **Programmes de formation sur les approvisionnements locaux** : Offrir des ateliers et des formations pour aider les coopératives à intégrer des circuits courts, facilitant ainsi la résilience face aux crises d'approvisionnement.
3. **Valorisation des valeurs humaines** : Organiser des sessions de sensibilisation sur le respect, la solidarité et l'entraide pour renforcer le capital social et l'engagement des membres.

**3.2 Évolution et Durabilité des Coopératives**

Les résultats montrent que les coopératives ont adopté plusieurs stratégies pour surmonter des obstacles, comme prendre des emprunts, renforcer l'esprit de coopération, constituer des réserves financières, et diversifier leurs activités. Une gouvernance participative et transparente est également mise en avant, favorisant l'engagement des membres.

Le Tableau N°2 propose une lecture structurée des principaux obstacles systémiques identifiés sur le terrain, ainsi que des leviers de transformation susceptibles de renforcer la durabilité et la résilience des organisations solidaires.

**Tableau N°2 : Obstacles systémiques rencontrés et leviers de transformation**

| <b>Obstacles identifiés</b>            | <b>Origine ou explication</b>                           | <b>Leviers de transformation proposés</b>                           |
|--|---|---|
| Dépendance aux subventions             | Faible diversification des ressources financières       | Développer des modèles hybrides (revenus marchands + fonds publics) |
| Gouvernance peu structurée             | Manque de formation et faible participation des membres | Instaurer une gouvernance participative et offrir des formations    |
| Faible visibilité des coopératives     | Absence de communication professionnelle                | Stratégies marketing, digitalisation et valorisation des produits   |
| Coopération insuffisante entre acteurs | Fragmentation et manque de coordination                 | Création de réseaux territoriaux ESS et de guichets uniques         |
| Difficultés administratives            | Procédures complexes, manque de clarté                  | Simplification administrative et accompagnement public continu      |

**Propositions :**

1. **Création de réserves pour la gestion de crise** : Instituer un modèle de gestion où un pourcentage des bénéfices est systématiquement alloué à des réserves d'urgence pour assurer une durabilité face aux crises futures.

2. **Promotion d'une gouvernance participative** : Adopter des outils numériques pour recueillir les opinions des membres sur les décisions stratégiques, renforçant ainsi l'engagement et la transparence.
3. **Diversification des productions et services** : Encourager les coopératives à diversifier leurs offres en organisant des forums de brainstorming pour identifier des opportunités nouvelles.

### 3.3 Rôle des Politiques Publiques

Les réponses mettent en lumière que les politiques publiques peuvent avoir un impact crucial sur le développement et la résilience des structures de l'ESS. Les acteurs de l'ESS appellent à des politiques de financement adaptées, ainsi qu'à des fonds de sauvetage et des incitations fiscales pour encourager la croissance.

(Utting, 2015) insiste sur l'importance de renforcer les cadres institutionnels, les partenariats multi-acteurs et la reconnaissance juridique afin de permettre à l'ESS de jouer pleinement son rôle dans les transformations socioéconomiques. Cette analyse éclaire la nécessité d'adapter les politiques publiques pour soutenir efficacement les initiatives solidaires au Maroc.

#### Propositions :

1. **Développement de mécanismes de soutien financier** : Créer des fonds de sauvetage spécifiques pour les structures de l'ESS, permettant un accès rapide à des ressources financières lors de crises.
2. **Simplification des démarches administratives** : Mettre en place des guichets uniques pour faciliter l'accès au financement et réduire la bureaucratie, rendant les aides plus accessibles.
3. **Encouragement des partenariats public/privé** : Favoriser et inciter à la formation de partenariats entre les coopératives et les acteurs privés ou publics, maximisant ainsi les synergies et l'efficacité des ressources.

### 3.4 Coopération avec d'autres Acteurs de l'ESS :

La coopération entre les coopératives est perçue comme une voie cruciale pour renforcer leur résilience. Le partage des activités, comme la sous-traitance de certaines fonctions, et la création de ressources communes (ex : showroom) sont mis en avant.

#### Propositions :

1. **Établir des partenariats formels entre coopératives** : Formaliser les collaborations par le biais d'accords structurés pour le partage de ressources et de compétences.
2. **Création d'infrastructures de ressources partagées** : Mettre en place des centres où les coopératives peuvent partager des équipements, réduisant ainsi les coûts d'opération.
3. **Développer des plateformes de partage d'expériences** : Créer des plateformes numériques pour permettre aux coopératives d'échanger des bonnes pratiques, des réussites et des ressources, facilité par des études de cas documentées.

Sur la base des résultats empiriques et des besoins exprimés par les acteurs locaux, le Tableau N°3 présente une matrice stratégique définissant les axes d'intervention prioritaires pour consolider la résilience et l'inclusion au sein des économies solidaires régionales.

**Tableau 3 : Matrice stratégique pour le renforcement de la résilience des entités de l'ESS dans la région Casablanca-Settat**

| <b>Axes stratégiques</b>    | <b>Objectifs opérationnels</b>                 | <b>Actions proposées</b>                    | <b>Indicateurs de succès</b>                        |
|-----------------------------|--|---|---|
| Renforcement institutionnel | Clarifier et structurer l'appui public à l'ESS | Création d'un guichet unique ESS régional   | Nombre d'acteurs accompagnés ; délais de traitement |
| Résilience économique       | Stabiliser et diversifier les revenus          | Fonds régional ESS ; modèles hybrides       | Diversité des financements ; trésorerie             |
| Professionalisation         | Renforcer les compétences internes             | Formations certifiantes ; coaching          | Nombre de personnes formées ; taux d'application    |
| Coopération territoriale    | Stimuler les synergies ESS                     | Clusters sectoriels ; centres de ressources | Nombre de partenariats ; nouvelles offres           |
| Digitalisation & innovation | Accélérer la modernisation                     | Plateformes numériques ; e-commerce         | Trafic en ligne ; ventes digitales                  |

**Source : synthèse des auteurs.**

## Conclusion

Dans cette étude sur l'Économie Sociale et Solidaire au Maroc, et plus précisément sur les coopératives de la région de Casa-Settat, les stratégies de résilience et d'adaptabilité que ces structures mettent en place sont révélées. L'étude des réactions des acteurs de l'ESS et des coopératives a permis de constater que la coopération, interne et externe, est un élément clé de la survie et de la durabilité des organisations.

Les enseignements des expériences vécues mettent en évidence l'importance d'une gouvernance participative, d'un engagement collectif autour de valeurs communes et d'une préparation proactive face aux crises. L'importance accordée aux ressources locales et à la variété des activités témoigne d'une volonté d'innovation et de développement durable, indispensable pour faire face à l'instabilité économique.

Les conclusions de cette étude soulignent aussi l'importance capitale des politiques publiques pour renforcer la résilience des coopératives. Les structures de l'ESS peuvent bénéficier d'un soutien important grâce à un cadre réglementaire favorable et des mécanismes de financement adaptés, ce qui favorise des partenariats pérennes et une intégration harmonieuse au sein de l'écosystème local. En résumé, cette étude va au-delà d'une simple observation des difficultés. Elle offre également des suggestions concrètes afin d'améliorer les pratiques des coopératives et de renforcer les liens au sein de l'ESS. Grâce à la création de réseaux de solidarité, à la création de programmes de formation et à la création de partenariats stratégiques, les acteurs de l'ESS peuvent non seulement renforcer leur résilience, mais aussi jouer un rôle important dans une inclusion socio-économique durable dans la région de Casa-Settat.

De cette façon, le succès de l'ESS au Maroc sera conditionné par la capacité des coopératives à s'ajuster constamment aux besoins changeants de la société, tout en conservant une vision axée sur le bien-être collectif et le développement local. L'objectif de cette recherche est de constituer une fondation pour des études ultérieures et de promouvoir une réflexion approfondie sur les moyens par lesquels l'Économie Sociale et Solidaire peut progresser et prospérer face aux défis actuels.

## BIBLIOGRAPHIE

- Borzaga, C., & Defourny, J. (Éds.). (2001a). *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203164679>
- Borzaga, C., & Defourny, J. (Éds.). (2001b). *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203164679>
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Chaves, R., & Monzon, J.-L. (2018). Best practices in public policies regarding the European Social Economy post the economic crisis—2018 • CIRIEC International. *CIRIEC International*. <https://www.ciriec.uliege.be/en/publications/etudesrapports/les-bonnes-pratiques-en-matiere-de-politiques-publiques-relatives-a-leconomie-sociale-europeenne-a-la-suite-de-la-crise-economique-etude/>
- Defourny, J., Hulgård, L., & Pestoff, V. (2014). (PDF) *Social Enterprise and the Third Sector : Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/295389582\\_Social\\_Enterprise\\_and\\_the\\_Third\\_Sector\\_Changing\\_European\\_Landscapes\\_in\\_a\\_Comparative\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/295389582_Social_Enterprise_and_the_Third_Sector_Changing_European_Landscapes_in_a_Comparative_Perspective)
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Folke, C., Biggs, R., Norström, A. V., Reyers, B., & Rockström, J. (2016). Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. *Ecology and Society*, 21(3). <https://www.jstor.org/stable/26269981>
- Fraisse, L., & Laville, J.-L. (2024). 1. Économie sociale et solidaire, territoires et action publique. In *Les politiques locales de l'économie sociale et solidaire* (p. 17-47). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.frais.2024.01.0017>
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes : A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8), 1257-1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
- Holling, C. S. (1973). *Resilience and stability of ecological systems holling1973annreview 205*. [https://www.academia.edu/8239159/Resilience\\_and\\_stability\\_of\\_ecological\\_systems\\_holling1973annreview\\_205](https://www.academia.edu/8239159/Resilience_and_stability_of_ecological_systems_holling1973annreview_205)
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>

- Nicholls, A., & Teasdale, S. (2017). Neoliberalism by stealth? Exploring continuity and change within the UK social enterprise policy paradigm. *Policy and Politics*, 45(3), 323-341. <https://doi.org/10.1332/030557316X14775864546490>
- Noya, & Clarence. (2007). *The Social Economy : Building Inclusive Economies*. Organisation for Economic Co-operation and Development. [https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-social-economy\\_9789264039889-en](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-social-economy_9789264039889-en)
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone : The collapse and revival of American community* (p. 541). Touchstone Books/Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- Seelos, & Mair. (2005). [PDF] *Social Entrepreneurship : Creating New Business Models to Serve the Poor* | Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Social-Entrepreneurship%3A-Creating-New-Business-to-Seelos-Mair/03fe6fe4b1860340dd468464136f5c053404c4d8>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE.
- Utting, P. (2015). *Social and solidarity economy : Beyond the fringe /: edited by Peter Utting*. Zed Books : <https://digitallibrary.un.org/record/801751>
- Yin, R. K. (avec Internet Archive). (2014). *Case study research : Design and methods*. Los Angeles : SAGE. <http://archive.org/details/casestudyresearc0000yinr>