

La perception et l'engagement des acheteurs publics au Maroc face à l'Économie Sociale et Solidaire : Enjeux, freins et leviers.

Perceptions and Engagement of Public Procurement Officers in Morocco toward the Social and Solidarity Economy: Challenges, Barriers, and Levers.

Auteur 1 : ERROCHDI Mohamed Amine,.

Auteur 2 : SAF Zainab,.

Auteur 3 : JANATI IDRISSEI Souhaila,.

ERROCHDI Mohamed Amine, (0009-0009-1360-7921, Professeur)

Université Sultane Moulay Slimane Béni Mellal/ Ecole National de Commerce et de Gestion Béni Mellal

SAF Zainab, (Doctorante)

Université Sultane Moulay Slimane Béni Mellal / la faculté d'économie et de gestion de Beni Mellal ou Nom de l'entreprise et pays

JANATI IDRISSEI SOUHAILA, (Doctorante)

Université Sultane Moulay Slimane Béni Mellal/ Ecole National de Commerce et de Gestion Béni Mellal

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 : ERROCHDI .M A, SAF .Z & JANATI IDRISSEI .S (2026) « La perception et l'engagement des acheteurs publics au Maroc face à l'Économie Sociale et Solidaire : Enjeux, freins et leviers », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 0564 – 0580.



DOI : 10.5281/zenodo.20478759

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La perception et l'engagement des acheteurs publics marocains envers l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) sont influencés par divers facteurs liés à la commande publique. La commande publique représente environ 20% du PIB marocain et a le potentiel de soutenir des initiatives d'ESS telles que les coopératives, qui cherchent à concilier efficacité économique et justice sociale. Les coopératives jouent un rôle de plus en plus important dans le développement local, mais l'intégration des structures ESS dans les marchés publics est souvent limitée par divers freins.

Le Maroc a modernisé ses lois sur les marchés publics avec le décret n° 2-22-431, qui vise à accroître la transparence et à favoriser la participation des coopératives. Ce décret inclut des mesures pour alléger les formalités d'inscription et privilégier les offres des coopératives quand elles sont compétitives. Malgré cela, les coopératives font face à de nombreux défis, notamment des exigences administratives complexes, une faible capacité technique et des retards de paiement par les administrations publiques.

L'étude adopte une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs, dont les données sont analysées par une analyse thématique assistée par le logiciel NVivo.

L'échantillon comprend environ 50 responsables et spécialistes des achats publics issus d'établissements publics marocains, sélectionnés pour leur implication directe dans les processus de passation des marchés.

L'étude utilise une méthode qualitative pour analyser la manière dont les acheteurs publics perçoivent l'ESS, montrant une tendance à la prudence face à ces structures, qui sont souvent jugées peu fiables ou non compétitives. De plus, les décisions d'achat se basent souvent sur des critères économiques au détriment des impacts sociaux. Les résultats montrent que cette focalisation sur le prix et la conformité technique, combinée à une méconnaissance de la valeur sociale créée par l'ESS, freine son intégration effective dans la commande publique.

Pour encourager l'engagement envers l'ESS, plusieurs recommandations sont mises en avant : renforcer les capacités techniques et financières des structures ESS, offrir des formations spécifiques sur les appels d'offres, créer des portails d'information pour faciliter l'accès aux marchés et intégrer des critères sociaux dans les marchés publics pour mieux valoriser les impacts positifs de l'ESS. Ces mesures visent à créer un environnement d'achat plus inclusif et équitable. L'étude conclut que la combinaison de réformes réglementaires, de renforcement de capacités et d'intégration explicite de critères sociaux peut transformer la commande publique en levier stratégique au service d'une croissance plus inclusive et territorialisée.

Mots clés : Achats publics, Coopératives, Économie Sociale et Solidaire (ESS).

Abstract

The perceptions and engagement of Moroccan public procurement officers toward the Social and Solidarity Economy (SSE) are shaped by several factors related to public purchasing. Public procurement accounts for around 20% of Morocco's GDP and has significant potential to support SSE initiatives such as cooperatives, which seek to reconcile economic efficiency with social justice.

Cooperatives play an increasingly important role in local development, yet the integration of SSE structures into public contracts remains limited by various constraints. Morocco has modernized its public procurement regulations through Decree No. 2-22-431, which aims to enhance transparency and encourage the participation of cooperatives by simplifying registration procedures and granting them preferential treatment when their offers are competitive.

Despite these reforms, cooperatives still face major challenges, including complex administrative requirements, limited technical capacity and delays in payment by public authorities. The study adopts a qualitative approach based on semi-structured interviews, analyzed through thematic analysis supported by NVivo, and relies on a sample of approximately 50 procurement managers and specialists from Moroccan public institutions directly involved in tendering processes.

The findings reveal a cautious attitude among public buyers, who often perceive SSE structures as unreliable or uncompetitive, and show that procurement decisions are primarily driven by economic criteria rather than social impact.

The study concludes that, while current perceptions and practices restrict the effective integration of SSE into public procurement, a combination of regulatory reforms, capacity-building initiatives, targeted training on tendering procedures and the explicit inclusion of social criteria in public contracts can transform public procurement into a strategic lever for more inclusive and territorially grounded development in Morocco.

Keywords : Public Procurement, Cooperatives, Social and Solidarity Economy (SSE).

Introduction

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) constitue une alternative au modèle économique classique, fondée sur les principes d'inclusion, de solidarité et de responsabilité sociale. Au Maroc, les recherches et les initiatives menées soulignent l'importance de la perception et de l'implication des acheteurs publics dans ce secteur, en tant que leviers clés pour promouvoir un développement territorial durable et faire face aux enjeux socio-économiques actuels.

Cet article vise à analyser les enjeux, les obstacles et les leviers liés à l'engagement des acheteurs publics marocains dans l'ESS, avec un accent particulier sur le rôle des coopératives. À travers une revue de la littérature et l'analyse de données empiriques, nous mettrons en évidence les pratiques existantes – leurs apports mais aussi leurs limites – et proposerons des pistes concrètes pour renforcer l'intégration des acteurs de l'ESS, notamment les coopératives, dans les processus de passation des marchés publics on focalisons sur les Établissements publics.

Problématique:

Quels sont les principaux déterminants qui conditionnent l'engagement effectif des acheteurs publics marocains envers les structures de l'ESS dans la commande publique, et dans quelle mesure ces facteurs constituent des leviers ou des freins à leur participation inclusive ?

Le champ d'étude porte sur les acheteurs publics marocains précisément les établissements publics et leurs relations contractuelles ou partenariales avec les structures de l'ESS (coopératives, associations, entreprises sociales) dans le cadre des marchés publics et achats responsables.

Les hypothèses :

peut s'appuyer sur des hypothèses de recherche explicites :

- **H1** : « Un cadre législatif incitatif et adapté et la disponibilité d'un accompagnement institutionnel spécifique accroît significativement l'engagement des acheteurs publics marocains envers les structures de l'ESS. »
- **H2** : « La dématérialisation et la simplification des procédures d'achat augmentent la propension des acheteurs publics à privilégier les structures de l'ESS. »
- **H3** : « Une perception positive de la valeur ajoutée sociale des structures ESS par les acheteurs publics favorise leur engagement contractuel. »

Ces hypothèses permettent d'ancrer la recherche dans une perspective empirique, afin de tester l'impact isolé ou croisé de chaque facteur sur l'engagement effectif des acheteurs publics au Maroc vis-à-vis de l'ESS.

1. Revue de littérature

1.1. Cadre théorique et conceptuel

La commande publique joue un rôle central dans la régulation économique et le développement des territoires. Elle désigne l'ensemble des contrats conclus à titre onéreux par les personnes morales de droit public (Décret n° 2-22-431 de 2023) — telles que l'État, les collectivités territoriales ou encore les établissements publics — pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures, de services ou de prestations intellectuelles. Par son volume, la commande publique constitue un levier puissant de politique publique, permettant non seulement de satisfaire les besoins des administrations, mais aussi d'orienter les comportements économiques et sociaux vers des objectifs d'intérêt général, sachant que la commande publique représente environ 20 % du produit intérieur brut (PIB) du Maroc, ce qui en fait un levier stratégique de développement économique et territorial (Banque mondiale. (2021)).

Parallèlement, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) s'impose comme une forme d'organisation économique distincte du secteur public et du secteur lucratif traditionnel. Elle regroupe des activités économiques et sociales exercées par des structures formelles — telles que les coopératives, mutuelles, associations ou fondations — qui poursuivent une finalité collective plutôt qu'individuelle. L'économie sociale et solidaire (ESS) vise à concilier l'efficacité économique avec le respect des principes d'équité, de justice sociale et de protection de l'environnement, plaçant ainsi l'humain au centre de l'action économique (Conseil économique, social et environnemental (CESE,2014) .

Les caractéristiques fondamentales de l'ESS se distinguent nettement des modèles économiques classiques. D'abord, la gouvernance participative constitue un pilier : Dans les coopératives, la gouvernance repose sur le principe fondamental de démocratie participative, selon lequel chaque membre dispose d'un droit de vote égal, quel que soit son apport en capital, conformément au principe « une personne, une voix » (Badaoui, Y. (2022)) . Ensuite, la primauté de l'utilité sociale sur la recherche du profit s'exprime par l'objectif de répondre à des besoins sociaux mal couverts : insertion, éducation, santé, environnement, etc. Enfin, l'ancrage territorial des structures de l'ESS favorise une proximité avec les bénéficiaires et permet une meilleure compréhension des besoins locaux.

Au Maroc, l'ESS prend une importance croissante dans les politiques de développement local. On y retrouve une diversité d'acteurs : coopératives rurales ou artisanales, associations œuvrant dans l'éducation ou l'environnement, mutuelles de santé, etc. Ces structures interviennent dans des domaines essentiels comme la lutte contre le chômage, l'inclusion des femmes, la valorisation des ressources locales ou encore la couverture des zones marginalisées (CESE,2021). Leur enracinement dans les dynamiques communautaires en fait des partenaires pertinents pour des politiques publiques plus inclusives(Bouayad, A. 2023).

Dès lors, il apparaît pertinent d'examiner les articulations possibles entre la commande publique et l'ESS, notamment dans une logique de développement territorial durable. La commande publique peut constituer un levier stratégique pour soutenir les acteurs de l'ESS, à condition d'adapter les cadres juridiques, les critères d'attribution et les modalités d'accès aux marchés. Cela suppose une reconnaissance explicite de la valeur sociale et territoriale générée par ces structures, ainsi qu'une volonté politique d'ouvrir les marchés publics à des objectifs autres que purement économiques.

1.2. Cadre juridique au Maroc :

Le Maroc a modernisé ses lois sur les marchés publics avec le décret n° 2-22-431, promulgué le 8 mars 2023 et entré en vigueur le 1er septembre 2023. Ce décret remplace celui de 2013 et vise à accroître la transparence, simplifier les procédures et favoriser la préférence nationale dans l'attribution des marchés. Ce changement s'inscrit dans une reconnaissance croissante du rôle des coopératives dans l'économie sociale et solidaire, essentielle pour le développement économique et social du pays.

La mise en œuvre de ce décret représente un changement clé pour la réglementation des marchés publics, surtout pour les coopératives. La préférence nationale, mentionnée à l'article 147, encourage les coopératives en leur offrant de meilleures chances de soumissionner. Ce rapport vise à analyser les articles du décret qui concernent les coopératives et les implications pour leur participation aux marchés publics.

L'article 10 encourage l'allotissement des marchés, permettant aux coopératives de soumissionner à des projets plus grands grâce à des lots plus petits, rendant ainsi leur participation plus accessible. L'article 27 affirme que les coopératives peuvent participer aux marchés publics, leur donnant un statut légitime d'opérateurs économiques. L'article 28 précise les documents nécessaires pour leur participation, comme le certificat d'immatriculation, afin de faciliter le processus.

L'article 29 détaille les informations à inclure dans une déclaration sur l'honneur, reconnaissant les particularités organisationnelles des coopératives. L'article 43 accorde une préférence aux offres des coopératives lorsque celles-ci sont équivalentes à celles d'autres concurrents, augmentant leurs chances de succès dans les appels d'offres. L'article 148 impose la publication trimestrielle des marchés attribués aux coopératives, renforçant la transparence. Les coopératives ont aussi des conditions spécifiques pour participer à des groupements momentanés d'entreprises, comme déclaré dans l'article 150.

D'autres articles, bien que non spécifiquement mentionnés dans le décret, soulignent l'intention de faciliter l'accès aux marchés publics pour les petites et moyennes entreprises, les coopératives et d'autres structures. Un objectif est de consacrer 30 % des montants des marchés à ces entités.

Les analyses des articles montrent que le décret favorise la participation des coopératives grâce à plusieurs mesures. Cela inclut la volonté d'allotir les marchés pour intégrer davantage d'acteurs économiques, de confirmer l'éligibilité des coopératives, ainsi que d'établir des exigences documentaires et de déclaration adaptées à leur structure.

Le soutien accordé aux coopératives par ce décret et l'objectif d'allouer une partie des marchés aux entités de l'économie sociale montre une volonté politique forte pour augmenter leur participation. Ce cadre juridique pourrait améliorer l'accès aux opportunités économiques pour les coopératives, contribuant ainsi à leur développement et aux objectifs de l'économie sociale au Maroc. Bien que le texte complet soit nécessaire pour une analyse plus approfondie, les articles examinés montrent un engagement vers une approche plus inclusive et favorable aux coopératives dans les marchés publics.

1.3. les atouts de ESS au Maroc

L'économie sociale et solidaire (ESS) au Maroc se distingue par plusieurs atouts économiques, sociaux et territoriaux qui en font un levier majeur du développement durable et inclusif du pays.

1.3.1 Atout économique : création de valeur et d'emplois durables .

L'ESS représente un levier de croissance inclusive grâce à la dynamique coopérative et associative, notamment dans les secteurs de l'agriculture, de l'artisanat, et des services communautaires. Elle agit comme une réponse structurelle aux limites de l'économie capitaliste classique et contribue à la redistribution des richesses nationales (H. Belmaati,2018).

1.3.2 Atout social : inclusion et autonomisation.

L'ESS favorise l'intégration socio-économique des populations vulnérables, en particulier des femmes et des jeunes, à travers des formes entrepreneuriales collectives. Elle participe ainsi à la réduction des inégalités sociales et territoriales (CESE, 2020).

1.3.1 Atout territorial : ancrage local et développement endogène.

Ce modèle s'appuie sur les ressources et savoir-faire locaux, renforçant la cohésion communautaire et la résilience économique des régions. L'ESS favorise un développement fondé sur l'activation des ressources locales et sur une dynamique participative ascendante (M. Zahidi, J. Ayegou & M. Aït Hou 2024).

1.3.2 Atout institutionnel : cadre stratégique et politique publique.

La stratégie nationale du Maroc en matière d'ESS, appuyée par le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE), vise à faire du secteur un pilier du nouveau modèle de développement. Elle met l'accent sur la législation, l'appui financier et la reconnaissance juridique du secteur.

1.3.3 Atout culturel : promotion des valeurs de solidarité et d'entraide.

Historiquement enracinée dans la culture marocaine, l'ESS consolide un capital social fondé sur la coopération, la confiance et la responsabilité collective (I. Mergoum 2016).

1.1. Les Freins à l'Accès à la Commande Publique au Maroc

Au Maroc, la commande publique s'impose comme un moteur essentiel de la croissance économique et un levier stratégique pour l'inclusion des petits acteurs économiques, tels que les petites et moyennes entreprises (PME) et les coopératives. Bien que les récentes réformes textuelles témoignent d'une volonté politique d'ouvrir ces marchés à une concurrence plus inclusive, la réalité du terrain révèle un écart persistant entre les ambitions réglementaires et l'accès effectif des structures de taille modeste.

En pratique, l'intégration des coopératives et des PME à la commande publique se heurte à un parcours d'obstacles multidimensionnel. Ces freins, qui limitent l'impact démocratisant des marchés publics, se manifestent à plusieurs niveaux :

1.4.1 Barrières administratives et réglementaires

Le cadre juridique régissant les marchés publics, notamment le décret n° 2-22-431, demeure complexe. Les procédures manquent de clarté et d'harmonisation, ce qui engendre des difficultés d'application. Par ailleurs, les exigences documentaires sont particulièrement lourdes, ce qui constitue un obstacle majeur pour les coopératives (OCDE (2019)).

1.4.2 Capacité technique et financière insuffisante des coopératives

Les PME rencontrent des difficultés à satisfaire les exigences de solvabilité financière ou à démontrer une expérience adéquate. Par ailleurs, la connaissance des appels d'offres publics demeure limitée au sein de ce type d'affaires (HCP 2020).

1.4.3 Concurrence déloyale et inégalités d'accès à l'information

Les grandes entreprises, déjà intégrées aux réseaux décisionnels, bénéficient d'avantages notables. Le manque de transparence dans la publication des appels d'offres et de leurs résultats renforce les inégalités. De plus, une diffusion insuffisante des opportunités de marché crée une barrière informationnelle pour les autres acteurs (Transparency International Maroc 2021).

1.4.4 Manque de formation et d'accompagnement

Aucune formation spécifique n'est proposée sur les modalités de réponse aux appels d'offres. Par ailleurs, les coopératives disposent de peu de soutien technique pour accéder efficacement à la commande publique (CGEM 2022).

1.4.5 Retards de paiement et incertitudes contractuelles

Les retards importants de paiement de la part des administrations publiques, ainsi que les résiliations de contrats non justifiées ou tardives, contribuent à accroître le risque financier pour les coopératives (Banque Mondiale 2021).

2. Méthodologie

Cette recherche adopte une approche qualitative, parfaitement adaptée à l'étude de phénomènes complexes comme la perception et l'engagement des acheteurs publics marocains envers les structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), en particulier les coopératives. La richesse des contextes et la diversité des points de vue des acteurs sont essentielles à comprendre pour saisir les mécanismes d'engagement et les freins éventuels.

2.1. Échantillon interrogé

L'échantillon se compose d'environ 50 participants sélectionnés parmi les responsables et spécialistes des achats publics dans des établissements publics marocains. Ces acteurs sont choisis en raison de leur implication directe dans les processus d'achat et leur connaissance des dispositifs liés à l'ESS. Le profil des participants inclut :

- Acheteurs publics
- Responsables des services marchés publics
- Cadres opérationnels dans des services marchés et achat publics
- Experts impliqués dans le processus d'achat publics

2.2. Justification des critères de choix

- **Taille de l'échantillon** : 50 entretiens est un nombre cohérent permettant de couvrir une diversité d'organismes et de rôles tout en assurant une saturation des données, c'est-à-dire un niveau où les nouvelles informations deviennent redondantes.
- **Profil CSP (Catégories Socioprofessionnelles)** : sélection ciblée sur les cadres et experts qui maîtrisent les enjeux liés à la commande publique et l'ESS, car ils détiennent l'expérience et les connaissances nécessaires à la réflexion approfondie.
- **Critères d'expérience et d'implication** : seuls les professionnels directement engagés dans les achats publics et les politiques inclusives sont retenus pour garantir la pertinence et la qualité des réponses.

2.3. Méthode de collecte et d'analyse

Les données ont été recueillies à travers des entretiens semi-directifs, permettant aux participants de s'exprimer librement tout en suivant un guide structurant les thèmes clés (pratiques d'achat, perception de l'ESS, obstacles et leviers, rôle institutionnel). Ces entretiens ont été enregistrés et intégralement transcrits.

L'analyse des données a été réalisée par une méthode d'analyse thématique, facilitée par le logiciel NVivo, spécialisé dans l'analyse qualitative. Ce logiciel a permis de coder les données, d'identifier des thèmes récurrents, de classer les citations pertinentes et d'explorer les différences entre profils. Cette méthode rigoureuse garantit une exploration approfondie et systématique des discours recueillis, mettant en lumière les éléments clés de la recherche.

3. Résultats et analyse : Constats Perception des acheteurs publics

3.1. Perception globale des acheteurs publics

3.1.1 Vision souvent prudente ou réservée

Les acteurs publics adoptent fréquemment une approche prudente vis-à-vis de l'économie sociale et solidaire (ESS), perçue comme atypique ou peu compatible avec les logiques de marché. Cette réserve freine l'intégration de ces structures dans les dynamiques institutionnelles classiques. Elle se manifeste par une faible reconnaissance de leur capacité à répondre à des besoins collectifs. Cette posture limite les partenariats et l'ouverture des marchés publics à l'ESS.

3.1.2 Peu de valorisation des dimensions sociales

Les critères d'évaluation des projets ou des offres demeurent majoritairement centrés sur des indicateurs économiques, au détriment des impacts sociaux. Or, les structures de l'ESS portent une plus-value sociale souvent ignorée ou sous-estimée dans les processus décisionnels. Ce biais empêche une prise en compte globale de la performance, incluant cohésion sociale et inclusion. L'absence de reconnaissance affaiblit la compétitivité des structures de l'ESS dans les marchés publics.

3.1.3 Manque de connaissances du secteur ESS

De nombreux décideurs et techniciens publics disposent d'une connaissance limitée du fonctionnement, des objectifs et du cadre juridique de l'ESS. Ce déficit informationnel génère des représentations erronées ou incomplètes, freinant la construction de dispositifs adaptés. Sans compréhension fine du secteur, il est difficile de mettre en œuvre des politiques d'achat inclusives. Ce manque de familiarité freine l'intégration de l'ESS dans les stratégies territoriales.

3.2. Représentations mentales des acheteurs publics

Manque de fiabilité

Le manque de fiabilité perçu chez certaines entreprises, notamment les plus petites, découle souvent d'un historique limité de participation à des projets publics ou d'un défaut de régularité dans l'exécution des contrats. Cette perception affecte leur crédibilité auprès des acheteurs publics. Elle se traduit par une réticence à leur attribuer des marchés, même lorsqu'elles sont techniquement compétentes. Cela crée un cercle vicieux d'exclusion et d'invisibilité dans les procédures d'achat.

3.2.1 Faible capacité technique

De nombreuses PME présentent une capacité technique restreinte, tant en ressources humaines spécialisées qu'en équipements adaptés. Cette limitation entrave leur aptitude à exécuter des projets complexes ou de grande envergure. Elle freine également leur accès à des marchés publics nécessitant des garanties techniques élevées. Par conséquent, elles restent cantonnées à des contrats de moindre envergure ou informels.

3.2.2 Difficulté à répondre aux exigences administratives :

Les procédures d'appel d'offres publics imposent des exigences administratives lourdes, incluant des documents normés, des justificatifs financiers et des certifications spécifiques. Pour les petites structures, le manque de personnel dédié ou de compétences en gestion administrative rend ces démarches particulièrement complexes. Cela engendre des erreurs ou

des omissions dans les dossiers soumis. En retour, leur taux de rejet reste élevé malgré la qualité potentielle de leur offre.

3.3. Manque de formation et d'information

3.3.1 Insuffisance de sensibilisation des agents publics

La faible sensibilisation des agents publics aux enjeux de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) limite leur capacité à intégrer ses principes dans les procédures d'achat. Cette méconnaissance freine l'émergence de pratiques inclusives et durables dans la commande publique. En l'absence de repères clairs, les critères ESS sont souvent négligés. Cela crée un déséquilibre au détriment des structures relevant de ce secteur.

3.3.2 Besoin de formations spécifiques sur l'ESS et les marchés publics

Un déficit de formation empêche les acteurs de l'ESS de comprendre les exigences techniques et juridiques des marchés publics. Des modules ciblés permettraient de renforcer leurs capacités à candidater efficacement. Ces formations doivent aussi aborder les spécificités de l'ESS, afin d'adapter les réponses aux appels d'offres. Le développement de telles compétences est essentiel pour favoriser une participation équitable.

3.4. Tableau récapitulatifs des Perceptions, Représentations et Freins des Acheteurs Publics vis-à-vis de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)

Ce tableau présente une analyse qualitative des perceptions, représentations et besoins exprimés par les acheteurs publics vis-à-vis de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), à partir de verbatims recueillis. Trois grands thèmes y sont identifiés : la perception globale des acheteurs publics, leurs représentations mentales, et le manque de formation et d'information. Le premier thème met en évidence une méconnaissance de l'ESS, souvent perçue comme un secteur marginal ou éloigné des exigences de performance. Le deuxième thème souligne des stéréotypes persistants, notamment l'idée que les structures de l'ESS manqueraient de compétences techniques ou de fiabilité. Ces représentations influencent négativement la prise en compte de l'ESS dans les pratiques d'achat. Enfin, le dernier thème met en exergue un déficit de formation spécifique, tant pour les acheteurs que pour les opérateurs économiques, limitant leur capacité à intégrer ou répondre efficacement aux appels d'offres publics. Le manque d'information accessible renforce cette barrière. L'ensemble de ces éléments illustre une asymétrie cognitive et informationnelle structurelle, qui freine l'inclusion des structures de l'ESS dans les marchés publics. Une approche systémique de sensibilisation et de professionnalisation apparaît ainsi nécessaire pour créer un environnement d'achat plus équitable et inclusif.

Tableau N°1 : présentation des verbatim de notre étude qualitative

Thème	Verbatim
Perception globale des acheteurs publics	
Vision souvent prudente ou réservée	On a eu quelques expériences où les compétences techniques n'étaient pas toujours au niveau attendu pour des marchés
Peu de valorisation des dimensions sociales	Pour être honnête, les critères sociaux sont souvent perçus comme un 'plus', pas comme un critère essentiel dans notre évaluation. On se concentre avant tout sur la conformité technique, la robustesse de l'offre et la compétitivité tarifaire
Manque de connaissances du secteur ESS	On a parfois du mal à identifier les acteurs de l'ESS qui peuvent répondre à nos marchés. Leurs organisations sont différentes, leurs réseaux ne sont pas toujours les mêmes que ceux des entreprises classiques
Représentations mentales des acheteurs publics	
Manque de fiabilité	On a parfois été confronté à des soucis de respect des délais ou de non-conformité par rapport à ce qui était prévu dans le contrat. Pour nous, la fiabilité est primordiale, on ne peut pas se permettre d'interruptions de service
Faible capacité technique	Il peut y avoir un manque de personnel qualifié ou en nombre suffisant pour absorber la charge de travail, surtout sur des marchés importants. Ça se traduit par des retards ou une qualité de travail inégale
Difficulté à répondre aux exigences administratives	La plus grande difficulté, c'est souvent la complexité des dossiers de réponse aux appels d'offres. On reçoit des candidatures où il manque des pièces essentielles ou où les informations ne sont pas organisées correctement
Manque de formation et d'information	
Insuffisance de sensibilisation des agents publics.	La sensibilisation doit aller au-delà des acheteurs. Les services métiers, ceux qui expriment les besoins, doivent aussi comprendre les opportunités offertes par l'ESS pour qu'ils pensent à eux dès la phase de définition du besoin
Besoin de formations spécifiques sur l'ESS et les marchés publics.	Des formations axées sur les bonnes pratiques et les retours d'expériences d'autres entités qui travaillent déjà bien avec l'ESS seraient très utiles. Ça nous permettrait de voir ce qui marche et d'éviter les erreurs.

Source : Production par l'auteur

3.5. Analyse croisée des perceptions des acheteurs publics et des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) au Maroc

3.5.1 Prudence des acheteurs publics et attentes de reconnaissance

Les enquêtes de terrain révèlent une prudence persistante des acheteurs publics, qui continuent de percevoir l'ESS comme un acteur marginal et peu innovant. En parallèle, les structures de l'ESS expriment un fort sentiment de sous-reconnaissance, déplorant la faible valorisation de leur contribution socio-économique. Cette asymétrie de perception souligne la nécessité d'un dialogue plus équilibré et d'une révision des critères d'évaluation intégrant les dimensions d'impact social et sociétal.

3.5.2 Carences de connaissance et besoin de visibilité partagée

Bien que le déficit d'information et la connaissance partielle de l'ESS chez les acheteurs publics soient fréquemment soulignés, les responsables de l'ESS font état, en retour, de difficultés à appréhender des procédures administratives et juridiques perçues comme complexes ou inadaptées. Cette asymétrie de compréhension souligne la nécessité de renforcer les dispositifs de formation croisée et les plateformes d'échange. Les initiatives telles que les salons, marchés itinérants ou plateformes numériques traduisent la volonté des acteurs de l'ESS d'accroître leur visibilité auprès des acheteurs publics.

3.5.3 La question de la fiabilité et de la capacité

Les acheteurs publics expriment des réserves quant à la fiabilité et à la capacité organisationnelle des petites structures de l'ESS, souvent en raison d'un déficit de formalisation ou d'un historique limité. En parallèle, les acteurs de l'ESS reconnaissent leurs faiblesses structurelles tout en soulignant leur potentiel d'innovation, de réactivité et leur ancrage territorial. Cette asymétrie de perceptions entretient un cercle vicieux de méfiance mutuelle et d'exclusion institutionnelle.

3.5.4 Enjeux de formation, d'accompagnement et d'information

L'insuffisance de formation spécifique constitue une contrainte partagée : chez les acheteurs publics, elle limite l'intégration des spécificités de l'ESS et des critères sociaux dans les procédures d'achat, tandis que chez les coopératives, elle freine la capacité d'accès et d'adaptation aux marchés publics. La mise en place de programmes de formation croisée, la simplification des démarches et l'accompagnement par des dispositifs spécialisés apparaissent comme des leviers essentiels pour réduire la méconnaissance réciproque et favoriser une dynamique inclusive et vertueuse.

4. Résultats et analyse : Constats Perception des acheteurs publics .

Pour assurer l'engagement des acheteurs publics dans l'ESS notamment les coopératives, plusieurs éléments sont essentiels :

4.1. Renforcement des capacités

Accompagnement technique et financier des structures ESS : Un accompagnement ciblé, à la fois technique et financier, est essentiel pour renforcer les capacités des structures de l'ESS et leur permettre de répondre aux exigences des marchés publics.

Formation à la réponse aux appels d'offres : Des formations spécifiques permettent aux acteurs de l'ESS de mieux comprendre les procédures d'achat public et d'améliorer la qualité de leurs candidatures.

4.2. Plateformes d'intermédiation

Mise en place de portails dédiés : La création de portails numériques dédiés facilite l'accès des structures de l'ESS aux informations sur les marchés publics et renforce leur visibilité auprès des acheteurs.

Centres locaux d'ingénierie et de mise en relation : Le déploiement de centres locaux permet un appui de proximité, en fournissant expertise, accompagnement technique et opportunités de mise en relation entre ESS et acteurs publics.

4.3. Commande publique responsable

Intégration de critères sociaux dans les marchés : L'inclusion de critères sociaux dans les marchés publics favorise l'égalité d'accès et permet de valoriser les impacts sociaux des offres, en cohérence avec les objectifs de développement durable.

Valorisation des externalités positives de l'ESS : Reconnaître les externalités positives générées par l'ESS — emploi local, inclusion, durabilité — permet de mieux apprécier leur valeur ajoutée au-delà du seul critère prix dans les marchés publics.

Mettre en place un système : de suivi et d'évaluation de l'impact social des achats publics. Développer des indicateurs de performance intégrant les dimensions sociale, environnementale et territoriale, en lien avec les objectifs du développement durable.

Tableau N°2 : comparatif des défis et solutions pour l'engagement ESS

Défis identifiés	Conséquences potentielles	Solutions proposées
Procédures administratives complexes	Dissuasion des PME ESS	Simplification des démarches et dématérialisation
Faible concurrence dans la commande publique	Stratégies axées sur le profit	Incitations et réserves de marchés pour l'ESS
Manque de sensibilisation	Sous-estimation de la valeur ajoutée de l'ESS	Campagnes d'information et formation ciblée
Accès limité aux financements	Réduction des investissements dans l'innovation	Partenariats stratégiques et soutien financier ciblé

Source : Production par l'auteur

Conclusion

En conclusion, l'engagement des acheteurs publics marocains dans le développement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) constitue une opportunité stratégique pour promouvoir une croissance plus inclusive, durable et ancrée dans les territoires. Cet engagement ne peut toutefois se réaliser sans une mobilisation collective impliquant les pouvoirs publics, les collectivités territoriales, les structures de l'ESS et les acteurs intermédiaires. Les réformes réglementaires doivent viser à lever les barrières juridiques et administratives qui freinent l'accès de l'ESS aux marchés publics. Parallèlement, des dispositifs de formation et d'accompagnement sont essentiels pour renforcer les capacités des acheteurs et des opérateurs ESS à interagir efficacement. La mise en place de plateformes numériques, de centres d'ingénierie locale et de mécanismes de soutien financier renforcerait l'écosystème de manière structurelle.

En outre, l'intégration de critères sociaux dans les appels d'offres et la valorisation des externalités positives générées par l'ESS sont des leviers puissants pour orienter la commande publique vers des objectifs d'impact. Les partenariats public-privé peuvent également jouer un rôle catalyseur en favorisant l'innovation sociale. Si ces instruments sont déployés de façon coordonnée et pérenne, ils peuvent contribuer à transformer le paysage économique et social du Maroc. Il s'agit donc d'un chantier prioritaire pour une commande publique plus équitable et durable

BIBLIOGRAPHIE

1. Banque mondiale. (2021, 23 septembre). Verdissement de l'économie marocaine à travers les marchés publics électroniques. Bridges (Blog de la Banque mondiale). <https://blogs.worldbank.org/fr/arabvoices/greening-moroccos-economy-through-e-procurement>
2. Benmoussa, N., & Abdelwahed, S. (2023). La digitalisation des marchés publics au Maroc : Levier de performance et de transparence. *Revue internationale des sciences de gestion*, 6(3), 112–134.
3. Bourque, G. (2008). L'économie sociale : Une alternative au capitalisme ? Écosociété.
4. Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide to understanding and doing*. SAGE Publications.
5. CECOP. (2025). A new Public Procurement Act serving Europe's workers and sustainable businesses [Position paper]. European Confederation of Industrial and Service Cooperatives.
6. Chaves, R., & Monzón, J. L. (2012). The social economy in the European Union. European Economic and Social Committee.
7. Commission européenne. (2021). *Acheter social : Un guide sur la prise en compte des aspects sociaux dans les achats publics (2e éd.)*. Office des publications de l'Union européenne.
8. Conseil Économique, Social et Environnemental. (2014). *L'économie sociale et solidaire : Un levier pour une croissance inclusive (Auto-saisine n° 17/2014)*. CESE.
9. Conseil Économique, Social et Environnemental. (2024). *L'économie sociale et solidaire au Maroc : État des lieux et perspectives de développement (Rapport annuel 2024)*. CESE.
10. Cour de justice de l'Union européenne. (2026, 12 février). Arrêt de la Cour (grande chambre) dans l'affaire C-XXX/24 relative aux critères sociaux et environnementaux. *Recueil de la jurisprudence*.
11. Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469–2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
12. Defourny, J., & Nyssens, M. (dir.). (2021). *Social enterprise in Western Europe: Theory, models and practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429055140>

13. European Economic and Social Committee. (2024). Opinion on public procurement and the social economy: Harnessing the power of procurement for social inclusion (INT/1024). EESC.
14. Flynn, A., & Davis, P. (2021). Supplier perceptions of public procurement: A qualitative investigation into barriers and enablers. *Journal of Public Procurement*, 21(4), 385–404.
15. Giannakis, M., Spanaki, K., & Dubey, R. (2022). Socially responsible public procurement (SRPP): A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 345, Article 131102. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131102>
- 16.
17. International Labour Organization. (2025). Institutional approaches to socially responsible public procurement: Global trends and country frameworks. International Labour Office.
18. Laville, J.-L. (2010). L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (316), 10–24. <https://doi.org/10.7202/1020831ar>
19. Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire. (2021). Stratégie nationale de promotion de l'ESS au Maroc. Direction de l'Économie Sociale.
20. OECD. (2023a). Buying social with the social economy: OECD global action “Promoting social and solidarity economy ecosystems” (LEED Papers No. 2023/19). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c24fccd0-en>
21. OECD. (2023b). What is the social and solidarity economy? From concepts to a shared understanding. OECD Publishing.
22. OCDE. (2020). Achats publics stratégiques pour le développement durable : Bonnes pratiques internationales. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/1b93da9b-fr>
23. Office du Développement de la Coopération. (2026). Rapport statistique annuel : Le mouvement coopératif au Maroc (Bilan au 31 décembre 2025). Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire.
24. Royaume du Maroc. (2023, 8 mars). Décret n° 2-22-431 relatif aux marchés publics. Bulletin Officiel n° 7176, 494–541.