

## Repenser le modèle de développement : l'entrepreneuriat social au cœur de changement

Rethinking the development model: social entrepreneurship at the heart of change.

Auteur 1 : ZTATI Hicham

Auteur 2 : MOUFDI Nada

Auteur 3 : TALBI Mohamed

**ZTATI Hicham**, (Doctorant en Sciences Economiques et de Gestion).  
USMBA-Maroc / Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Fès.  
Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT).

**MOUFDI Nada**, (Enseignante-chercheuse).  
USMBA-Maroc / Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Fès.  
Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT).

**TALBI Mohamed**, (Docteur en Sciences de Gestion).  
UHP-Maroc / Faculté d'Economie et de Gestion, Settat.  
Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD).

**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** : ZTATI. H , MOUFDI .N & TALBI. M (2024) « Repenser le modèle de développement : l'entrepreneuriat social au cœur de changement », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 1334 – 1359.

Date de soumission : Mars 2024

Date de publication : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11448655  
Copyright © 2024 – ASJ



## Résumé

Dans le paysage actuel du développement socio-économique, l'entrepreneuriat social apparaît comme un catalyseur essentiel, combinant la créativité économique et l'impact social. Au cours des dernières décennies, l'engouement pour l'entrepreneuriat social s'est intensifié, révélant une voie innovante vers une nouvelle façon d'entreprendre et de créer de la richesse. L'ADN de l'entrepreneuriat social repose sur la convergence des objectifs sociaux et économiques, ce qui en fait un acteur clé dans la construction d'un avenir où la prospérité économique est intimement liée à la réalisation d'objectifs sociaux essentiels.

Dans le contexte Marocain, vu la nature de la délicate phase et la multiplicité des défis que traverse le pays : le chômage, le sous-emploi, le poids du secteur informel, l'inflation, etc. Ajouté à cela l'incapacité des secteurs public et privé à satisfaire suffisamment les besoins de la population, une interpénétration entre la mission sociale et économique s'impose avec d'autant plus d'acuité.

A cet égard, le Maroc a accordé un intérêt particulier à l'entrepreneuriat social comme une piste vers le développement de l'économie et la réalisation de la cohésion sociale et la justice spatiale. Un entrepreneuriat capable de fédérer un grand nombre de personnes pour réaliser leur auto-développement.

C'est dans ce cadre que le nouveau modèle de développement propose de faire de l'économie sociale, et de l'entrepreneuriat social, une véritable troisième voie, levier de création de richesse, d'emplois, de progrès social et de développement des territoires.

A travers une approche méthodologique basée sur une analyse théorique, ce travail a cherché à comprendre comment l'entrepreneuriat social peut participer au bien-être et au développement du Maroc de demain. A la lumière de cette analyse, il apparaît que l'entrepreneuriat social, à travers une approche inclusive et collaborative, peut pleinement contribuer à l'atteinte du modèle de développement recherché et à la construction d'un avenir prospère pour le Maroc, permettant ainsi de gagner le pari.

**Mots clés : Entrepreneuriat social - Economie sociale et solidaire – Nouveau Modèle de Développement.**

## **Abstract**

In today's socio-economic development landscape, social entrepreneurship has been emerging as an essential catalyst, combining economic creativity with social impact. Over the past few decades, social entrepreneurship has increasingly become popular, revealing an innovative path towards a new way of doing business and creating wealth. The DNA of social entrepreneurship lies in the convergence of social and economic objectives, making it a key player in building a future where economic prosperity is intimately linked to the achievement of essential social goals.

In the Moroccan context, given the nature of the delicate phase and the multiplicity of challenges facing the country: unemployment, underemployment, the weight of the informal sector, inflation, and so on. In addition to, the inability of the public and private sectors to sufficiently satisfy the needs of the population, making the interpenetration of the social and economic mission all the more imperative.

In this respect, Morocco has placed particular emphasis on social entrepreneurship as a way of developing the economy and achieving social cohesion and spatial justice. Entrepreneurship is capable of uniting large numbers of people to achieve self-development.

It is in this context, the new development model proposes to make the social economy, and social entrepreneurship, a genuine third way, a lever for wealth creation, employment, social progress and regional development.

Through a methodological approach based on theoretical analysis, this work has sought to understand how social entrepreneurship can contribute to the well-being and development of tomorrow's Morocco. In the light of this analysis, it appears that social entrepreneurship, through an inclusive and collaborative approach, can fully contribute to achieve the desired development model and building a prosperous future for Morocco, making it possible to win the bet.

**Keywords: Social entrepreneurship - Social and Solidarity Economy - New Development Model.**

## Introduction

La déstabilisation des systèmes économiques existants a engendré des problèmes socio-économiques et écologiques, ainsi que la persistance des inégalités, freinant, par conséquent, le développement des sociétés. Dans ce cadre, et dans la quête des nouvelles perspectives, une attention particulière a été accordée à l'entrepreneuriat social (ES), comme voie innovante capable de concilier viabilité économique et impact social. Cette tendance trouve son essor dans la capacité unique de l'entrepreneuriat social à générer une richesse partagée, en dépassant les frontières traditionnelles entre les secteurs économiques et sociaux.

De même, cet engouement à l'entrepreneuriat social s'explique par sa capacité à produire une richesse partagée et à franchir des domaines aussi larges et variés tels que le développement durable, l'éducation, la défense du droit de l'Homme, les soins de santé, etc. (Janssen, Bacq et Brouard, 2012). Un entrepreneuriat qui dépasse la seule dimension de la croissance et du développement économique proprement dit, en se basant sur la création de la valeur sociale à travers une activité économique. Cette ambivalence représente la devise de l'entrepreneuriat social.

Au Maroc, une Commission Spéciale sur le Modèle de Développement (CSMD) a été mise en place, en décembre 2019, pour diagnostiquer la situation du développement au Maroc et trouver des solutions innovantes et novatrices dans le cadre d'un nouveau modèle de développement qui répond aux aspirations des Marocaines et Marocains. Le rapport produit par de la CSMD contient les grandes inflexions souhaitables et les initiatives concrètes pour adapter le modèle de développement, et permettre une croissance globale et inclusive, qui place le citoyen au cœur de ce modèle<sup>1</sup>.

Le Nouveau Modèle de Développement (NMD) proposé positionne l'action entrepreneuriale au centre du développement souhaité. Il vise, comme l'un de ses principaux objectifs, à faire du Maroc une nation d'opportunité, d'entrepreneuriat et d'innovation, en mobilisant l'ensemble des acteurs. C'est dans ce cadre que le NMD propose de faire de tiers-secteur une véritable troisième voie, levier de création de richesse, d'emplois, d'inclusion, de progrès social et de développement des territoires. Dans le même sillage, le rapport de la CSMD a fait référence à plusieurs expériences comparées dans plusieurs pays tels que le Royaume-Uni, l'Espagne et la France, qui mettent en évidence l'ampleur du troisième secteur comme voie alternative de développement et sa capacité à formuler des solutions pour répondre aux besoins de la société dans les différents domaines. De même, le rapport fait plusieurs recommandations afin de

---

<sup>1</sup> <https://www.csmd.ma/fr>, visité le 22/06/2022 à 23 heures

structurer les acteurs de l'économie sociale et faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux innovants.

Ce choix peut être justifié par la multiplicité des défis à relever et la nature de la délicate phase que traverse le Maroc : le chômage, le sous-emploi, le poids du secteur informel, l'inflation (HCP2, 2022), le faible taux de croissance des TMPE d'après les prévisions du HCP (2022), etc. conjuguée avec l'incapacité des secteurs public et privé à satisfaire suffisamment les besoins de la population. Dans ce sens, le Maroc regorge des potentialités en matière de l'entrepreneuriat social, susceptible de proposer des initiatives innovantes pour répondre à ces défis, et capable de bouleverser les règles de fonctionnement animant l'économie actuelle, qui se caractérise par la primauté de la rentabilité économique au détriment du social et de l'environnemental.

Notre papier s'inscrit dans ce cadre, et **son objectif spécifique** est de présenter les pistes recommandées par la CSMD pour promouvoir l'économie sociale ainsi que les apports possibles de l'entrepreneuriat social pour construire le Maroc de demain.

Dans cette perspective de recherche, nous énonçons la problématique suivante : **quelles sont les différentes perspectives offertes par l'entrepreneuriat social dans le cadre du NMD ?**

Ainsi, pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche, le présent travail s'articulera autour de trois axes suivants : dans **un premier temps**, nous mobiliserons un corpus théorique qui abordera les concepts d'entrepreneuriat social et de l'économie sociale et solidaire (ESS). Puis, dans **le second axe**, l'accent sera mis sur l'entrepreneuriat social dans le contexte marocain, ainsi que les motivations qui sous-tendent la reconsidération du modèle de développement actuel, et enfin, dans **le dernier axe**, nous mettrons en exergue les perspectives de développement de l'économie sociale à la lumière des recommandations de la CSMD, et les différents apports possibles de l'entrepreneuriat social pour atteindre le modèle de développement souhaité.

---

<sup>2</sup> Le Haut-Commissariat au Plan

## **1. Aperçu de la littérature sur l'entrepreneuriat social et l'économie sociale et solidaire**

### **1.1. Aperçu historique et définition de l'entrepreneuriat social**

Les recherches sur l'entrepreneuriat se sont accentuées ces dernières décennies et s'orientent en particulier sur l'émergence des organisations, les processus entrepreneuriaux, et les différents mécanismes sous-jacents à l'entrepreneuriat (Paturel et Maalel, 2016). Ce regain d'intérêt à l'entrepreneuriat est dû aux crises que connaît l'économie mondiale et part du principe que la création d'entreprise peut être un moyen de surmonter ces crises (Paturel et Maalel, 2016), car, elle constitue une source de richesse, de valeurs et de création d'emplois, et donc un levier incontournable de développement économique (Alaoui et al., 2019).

Dans ce sens, un dérivé de l'entrepreneuriat a commencé à se développer : l'entrepreneuriat social. Alors que pratiquement n'est pas récent, le concept entrepreneuriat social comme champ de recherche date des années 90. Les écoles de commerces ont donné un grand intérêt à ce domaine de recherche intellectuelle par le lancement de nouveaux cours, programmes et centres et initiatives de recherche (Dees et Anderson, 2006), en plus de la multiplicité des programmes gouvernementaux et des incubateurs favorisant la création de l'entreprise sociale. Il a suscité ces dernières années l'intérêt croissant des académiciens, la presse, et les acteurs politiques et économiques (Dey, 2006 ; Nicholls, 2008), vu sa capacité à capter des ressources marchandes pour financer des missions à caractère social et la recherche des réponses innovantes (Dees et Anderson, 2006).

Le besoin à cette forme d'entreprendre est justifié par l'insuffisance des moyens mis en œuvre par les acteurs publics et privés, conjuguée par la multiplication des problèmes sociaux, environnementaux et économiques, où la recherche des solutions innovantes paraît primordiale. C'est pour cela l'entrepreneuriat social était un choix opportun pour surmonter les défis par la combinaison entre l'efficacité économique et la finalité sociale.

En effet, partout dans le monde, et surtout dans les économies sous développées et émergentes, des individus socialement responsables ont appliqué des « Business models » innovants afin de répondre à des besoins délaissés ou mal satisfaits par le secteur public, privé et les organismes non gouvernementales (ONG), et d'améliorer les conditions sociales des couches défavorisées dans ces économies où le contexte est marqué par la rareté des ressources et la présence de la corruption des gouvernement et des ONG même limitant fortement la prise en compte des besoins sociaux graves (Prahalad, 2005 ; Zahra et al.).

Dans son versant théorique, l'entrepreneuriat social connaît plusieurs définitions. Il s'agit d'un « concept qui représente l'ensemble des activités et des processus pour créer et soutenir la

valeur sociale en utilisant des approches entrepreneuriales et innovantes et en tenant compte des contraintes de l'environnement externe » (Brouard, Larivet, et Sakka, 2010).

De même, d'après Zahra et al., 2009 « l'entrepreneuriat social englobe les activités et les processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'accroître la richesse sociale en créant de nouvelles entreprises ou gérant des organisations existantes de manière innovante ».

L'entrepreneuriat social, grâce à la multiplication des écoles des pensées conceptualisant ce phénomène, ainsi que la variété des pratiques, se caractérise par une prolifération des définitions, avec l'absence d'une définition universelle (Asli et Slitine, 2013). Mais malgré l'absence d'un consensus sur la définition de l'entrepreneuriat social, il y a une unanimité sur le caractère multidimensionnel de ce concept en double ingrédient, soit l'entrepreneuriat et le social (Mair et Marti, 2006 ; Nicholls, 2006 ; Peredo et McLean, 2006 ; Sullivan Mort, Weerawardena et Carnegie, 2003). Ainsi, « la plupart des définitions existantes impliquent que l'entrepreneuriat social se rapporte à l'exploitation des opportunités pour le changement social et l'amélioration, plutôt que la maximisation du profit traditionnel » (Debbagh et Khassal, 2020).

En effet, la force de l'entrepreneuriat social réside dans sa capacité à emprunter à la fois au secteur « non profit » et aux pratiques du « business » pour apporter des solutions à des problèmes sociaux et environnementaux d'une manière innovante et durable, et de pousser les intéressés eux-mêmes à participer à ce processus. Ainsi, pour une entreprise sociale, il est primordial de souligner la primauté de la mission sociale, caractère principal qui caractérise ce type d'entreprise (Tan et al., 2005 ; Ulhoi, 2005).

Sur le plan conceptuel, le concept a été traité selon deux approches : américaine et européenne. L'approche américaine qui se focalise plutôt sur la figure de l'entrepreneur, et l'approche européenne qui s'intéresse à certaines spécificités de l'entreprise sociale (Asli et Slitine, 2013). En Europe, ce concept fait son apparition au début des années 1990 au cœur même de l'économie sociale sous une impulsion italienne avec la création d'un statut spécifique de l'entreprise sociale en 1991, dans le but de répondre aux besoins non ou mal satisfaits par les services publics (Asli et Slitine, 2013). Dans ce contexte Européen, pour faire face aux crises qui ébranlent le modèle européen depuis 2008, la commission européenne a lancé plusieurs initiatives pour promouvoir la croissance. Dans cette lignée, une importance primordiale a été accordée à l'innovation sociale et à l'entreprise sociale comme nouvel acteur dans le paysan européen, pour répondre aux grands défis sociaux, économiques et environnementaux auxquels est confronté le continent.

Dans l'autre côté, l'entrepreneuriat social trouve ses racines aux Etats unies dans les années 1980. Le concept « entreprise sociale » connu son apparition dans le paysage américain en 1993 avec notamment le lancement de « l'initiative entreprise sociale » par la Harvard Business School, suivie par la suite par d'autres grandes universités (Columbia, Yale, etc.) et des fondations œuvrant dans la formation et le soutien des entrepreneurs sociaux et des entreprises sociales (Asli et Slitine, 2013 ; CODES<sup>3</sup>, 2007). L'entrepreneur dans la conception américaine exploite des opportunités pour réaliser une mission sociale (Thompson, 2008). Il est considéré comme « visionnaire aspirant à développer des nouvelles méthodes dans le cadre d'une entreprise sociale pour servir une mission sociétale » (Dardour, 2012).

Il a connu un rayonnement avec la création de la fondation américaine Ashoka<sup>4</sup> par son fondateur Bill Drayton en 1980 afin de financer les projets portés par les entrepreneurs ayant une vision sociale (Mair et Marti, 2006), ainsi qu'avec l'attribution du Prix Nobel de la Paix à l'économiste et l'entrepreneur bangladais Muhammed YUNUS, inventeur du microcrédit en 2006.

En somme, l'entrepreneuriat social a dans son ADN : le succès n'est pas mesuré en termes de profit mais en termes de transformation sociale. Il renvoie à une réalité plurielle, avec une diversité de pratique, de taille et d'enjeux (Asli et Slitine, 2013). Les domaines d'intervention sont aussi nombreux : emploi, éducation, insertion socio-économique, environnement, handicap, etc.

## **1.2. Retour sur l'économie sociale et solidaire**

Dans plusieurs pays, ils font une séparation entre « l'économie sociale » et « l'économie solidaire », mais généralement les deux économies représentent des réalités relativement similaires et difficilement différenciables (Asli et Slitine, 2013).

Collette et Pigné (2008) définissent l'économie sociale par l'ensemble des coopératives, associations, mutuelles et fondations distinguées des entreprises individuelles, des entreprises publiques et des sociétés des capitaux par leur caractère collectif et une profitabilité limitée. Cette définition met l'accent sur les statuts juridiques abritant ce type d'activités, à savoir : les coopératives, les associations, les mutuelles, etc.

---

<sup>3</sup> Le Codès, "Collectif pour le Développement de l'Entrepreneuriat Social", créé au printemps 2006, rassemble une vingtaine de membres, acteurs reconnus du développement de l'entrepreneuriat social : entrepreneurs sociaux, accompagnateurs, institutionnels, financeurs...

<sup>4</sup> Organisation non gouvernementale fondée par Bill Drayton qui œuvre pour le développement de l'entrepreneuriat social dans le monde en proposant un accompagnement professionnel et un soutien financier sous forme de subvention.

Au-delà des statuts juridiques, l'économie solidaire se définit par ses finalités : assurer l'insertion, renforcer le lien social, et produire autrement (Collette et Pigé (2008). Elle rassemble diverses activités comme l'insertion par l'activité économique, la finance solidaire, le commerce équitable, le développement durable, etc. (Dardour, 2012).

Aujourd'hui, dans certains contextes, comme en France, les deux concepts ont été regroupés en une dénomination commune « économie sociale et solidaire » (ESS) (Brossard, 2010). Cette dernière désigne un ensemble des actions, des activités et des politiques ayant comme objectif principale la satisfaction des besoins sociaux de la collectivité dans son ensemble, en favorisant les personnes défavorisées ou vulnérables (Asli et Slitine, 2013).

En 2001, la deuxième rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité a proposé la définition suivante : *« l'économie sociale et solidaire désigne un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie à travers des dizaines de milliers de projets dans les pays du Nord comme du Sud. Elle place la personne humaine au centre du développement économique et social. La solidarité en économie repose sur un projet tout à la fois économique, politique et social, qui entraîne une nouvelle manière de faire de la politique et d'établir les relations humaines sur la base du consensus et de l'agir citoyen »* (Québec, Octobre 2001).

Quel que soit son statut juridique, les organisations de l'ESS partagent des caractéristiques essentielles : la poursuite de l'utilité sociale s'inscrivant dans un projet économique viable, la gouvernance démocratique, une dynamique de développement basée sur un ancrage territorial et une mobilisation citoyenne (Alphandéry et al., 2009).

Force est de signaler que l'économie sociale et solidaire et l'entrepreneuriat social sont deux phénomènes distincts. En effet, le CODES dans sa note de Janvier 2007<sup>5</sup>, précise que « la notion de l'entrepreneuriat social ne vient pas remplacer, concurrencer ou menacer celle d'économie sociale et solidaire. Elle est au contraire une opportunité de développement pour le secteur ». Il précise aussi que les deux formes d'entreprendre constituent deux niveaux distincts, mais complémentaires d'observation du même phénomène : celui d'une autre façon de penser et de vivre l'entreprise et l'économie.

En effet, si « l'économie sociale et l'économie solidaire incarnent une vision plus historique, plus politique, plus institutionnelle, l'entrepreneuriat social privilégie une lecture plus empirique, plus pragmatique et plus centrée sur les projets (et ceux qui les portent) » (CODES, 2007). Néanmoins, leur objectif reste le même : accroître le bien-être de la communauté.

---

<sup>5</sup> Téléchargeable à l'adresse électronique : [http://www.idies.org/public/fichiers%20 joints/2007-03-01\\_note\\_codes\\_1.pdf](http://www.idies.org/public/fichiers%20 joints/2007-03-01_note_codes_1.pdf)

Ainsi, l'économie sociale et solidaire dispose des capacités permettant de créer l'emploi décent, lutter contre la pauvreté, réduire les inégalités, protéger l'environnement, passer de l'informel au formel, ainsi qu'atteindre la prospérité économique et sociale, ce qui en cause avec l'Agenda 2030<sup>6</sup>. En outre, « elle offre à l'Etat des possibilités d'optimiser ses dépenses sociales et faire de précieuses économies » (Amameur, 2022). De même, dans ce contexte de crise sanitaire, « l'économie sociale a le potentiel de remodeler l'économie de l'après-Covid grâce à des modèles économiques inclusifs et durables conduisant à une transformation écologique, économique et sociale plus équitable »<sup>7</sup>. Il s'agit de nouvelle façon de faire de l'économie pour satisfaire les besoins de la société au lieu de s'intéresser à une profitabilité outrancière.

## **2. Quelques éléments du contexte Maroc**

### **2.1. L'entrepreneuriat social à la marocaine**

Ces dernières années on assiste à l'émergence des pratiques entrepreneuriales sociales sur un large étendu. Dans le contexte Marocain, malgré l'insuffisance des résultats réalisés, le concept commence à prendre sa place dans le monde académique et devient plus répandu à l'issue de l'essor réalisé par l'économie sociale et solidaire (Amameur, 2022).

Le Maroc a identifié l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale comme des pistes vers le développement de l'économie et de la société marocaine (Talbi et Sadiqi, 2019). Ce choix est justifié par la capacité de l'entrepreneuriat social à répondre aux besoins sociaux et environnementaux d'une manière rapide et efficace, et grâce à sa proximité de la population, son mode de fonctionnement et son potentiel énorme. Ainsi, la promotion de l'entrepreneuriat social dans le contexte marocain revient, essentiellement, à l'aggravation du chômage chez les jeunes et les femmes, et l'approfondissement des inégalités économiques et territoriales.

De même, depuis quelques années, un ensemble des mécanismes d'entreprendre dans ce secteur ont été mis en marche, un véritable écosystème vient d'être installé, alliant l'efficacité économique avec la mission sociale (Amameur, 2022). En effet, le Maroc a adopté un ensemble des stratégies sectorielles (Tourisme 2020, Maroc Vert, etc.) et de programmes (l'Initiative Nationale pour le Développement Humain<sup>8</sup>, Mokawalati, etc.) pour, entre autres, promouvoir l'entrepreneuriat social. Toutefois, c'est avec l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) que l'entrepreneuriat social a pris son élan.

---

<sup>6</sup> Pour plus d'information sur l'Agenda 2030 : voir les 17 Objectifs de Développement Durable

<sup>7</sup> Plan d'action pour l'économie sociale présenté par la commission européenne le 08/12/2021. Avec le plan d'action, la commission a proposé des mesures concrètes pour contribuer à mobiliser tout le potentiel de l'économie sociale. Pour plus d'informations <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>

<sup>8</sup> L'Initiative Nationale pour le Développement Humain est un projet marocain d'envergure nationale, lancé par Sa Majesté le Roi Mohamed VI le 18 mai 2005, visant la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale.

En effet, l'INDH a donné une importance considérable à l'entrepreneuriat social. Elle a participé fortement à l'impulsion et la concrétisation des projets entrepreneuriaux sociaux, à travers un concours financier et une assistance technique. Ces projets se sont focalisés sur l'identification des besoins et la mise en œuvre des solutions entrepreneuriales appropriées pour y répondre. En 2015, la banque mondiale a reconnu l'INDH comme l'une des trois initiatives les plus innovantes au monde en matière de lutte contre la pauvreté et l'entrepreneuriat social<sup>9</sup>. Selon Diani (2015), Le Maroc a pu développer une « marque de naissance » de l'entrepreneuriat sociale conditionné par une logique solidaire, favorisant le développement d'initiatives entrepreneuriales de type collectif, et ce pour deux raisons :

- D'abord, les statuts juridiques de l'ESS, comme cadre séduisant les personnes ou collectifs poursuivant des objectifs sociétaux, à travers une fiscalité avantageuse et gouvernance participative ;
- Ensuite, la tradition culturelle marocaine imprégnée de collectivisme, encourage le développement d'un entrepreneuriat visant à accroître le bien-être de la communauté au lieu de valoriser l'individu.

Ainsi, l'entreprise sociale peut prendre son habillage juridique soit du secteur privé (société à responsabilité limitée, auto-entrepreneur, etc.) ou de secteur de l'économie sociale et solidaire (associations, fondations, coopératives, etc.) (Diani, 2016).

Quant à l'ESS, l'intérêt porté par la société marocaine à ce secteur n'est pas lié à la conjoncture ou c'est un effet de mode (Talbi et Sadiqi, 2019). Les valeurs de l'ESS font partie de ses traditions ancestrales telles que la solidarité, la coopération le mutualisme, etc. Un lexique spécifique a été utilisé pour distinguer ce mode de participation collective selon les régions et les activités, allant de la Touiza<sup>10</sup>, l'Agadir<sup>11</sup> et l'Agoug<sup>12</sup> au Chard<sup>13</sup>, à l'Ouziaa<sup>14</sup> et les

---

<sup>9</sup> <https://fnh.ma/article/alaune/entrepreneuriat-social-la-cgem-se-mobilise>

Consulté le 27/08/2022 à 14h

<sup>10</sup> La Touiza est une pratique de solidarité caractérisée par le principe d'entraide. Les membres d'une communauté adoptent cette pratique sous forme d'une organisation coutumière pour s'entraider pour la moisson, la cueillette des olives, des dattes, etc. elle est ponctuelle, car elle prend fin une fois le problème résolu.

<sup>11</sup> L'Agadir est une forme de stockage collectif de denrées alimentaires, notamment les céréales et les fruits secs, s'appuie sur des constructions de type dépôt traditionnel surveillé à tour de rôle par les membres de la collectivité.

<sup>12</sup> L'Agoug : forme d'organisation du partage des eaux d'irrigation, désigne la gestion de l'exploitation collective de l'eau de surface.

<sup>13</sup> Le Chard est une pratique courante dans le domaine de l'éducation et de la formation qui consiste à s'engager avec l'enseignant du Coran (Fquih), dans le cadre d'une convention collective qui comprend la récompense des services du Fquih par sa prise en charge totale (nourriture, logement, etc.) et lui conserver une part des récoltes de l'année.

<sup>14</sup> L'Ouziaa est une pratique qui permet l'accès à la consommation de viande moyennant l'achat en commun d'une bête en vue de l'abattre et de la répartir de manière collective et équitable.

Khattaras<sup>15</sup> (CESE, 2015). D'après l'ODCO<sup>16</sup>, l'implantation des coopératives, composante principale de l'ESS, parmi les producteurs marocains date à partir de 1937 par les autorités du protectorat pour des raisons politiques. 62 coopératives ont été fonctionnelles avec la dominance du secteur agricole et artisanale<sup>17</sup>.

Le conseil économique, social et environnemental (CESE) Marocain définit l'ESS comme 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 collectif et sociétal, indépendantes et jouissant d'une gestion autonome, démocratique et participative et auxquelles l'adhésion est libre. Œuvrant dans le cadre de l'ESS, les institutions poursuivant des objectifs principalement sociaux, proposant de nouveaux modèles économiquement viables et inclusifs et produisant sur une base mutualisée et solidaire des biens et services centrés sur l'élément Humain et sur la satisfaction de besoins sociaux conformes à l'intérêt général, en introduisant les paramètres de la durabilité, pour une croissance inclusive<sup>18</sup>(CESE, 2015).

L'économie sociale et solidaire, connaît un essor considérable. Cette dynamique sans précédent s'est traduite par une évolution des organisations de l'économie sociale et solidaire, notamment, les coopératives, les mutuelles et les associations, surtout à partir de 2005 par le lancement de l'INDH, qui encourageait les créations, en premier lieu, des associations et des coopératives. En effet, le nombre des coopératives fin 2020 a atteint 40.531 unités, mobilisant 646.901 adhérents et adhérentes (Statistiques ODCO, 2020).

Cependant, on assiste toujours à une absence d'un cadre juridique encadrant le secteur. Une loi qui permettra de définir et une délimiter le périmètre de ce secteur, de construire un cadre de travail convergeant les différents intervenants, et qui peut garantir une ouverture vers d'autres statuts, notamment l'entreprise sociale. Un projet de loi qui a vu le jour en 2016, est en cours

---

<sup>15</sup> Les Khattaras est une tradition ancestrale de stockage des eaux souterraines en vue de leur exploitation collective essentiellement dans l'irrigation.

<sup>16</sup> Office du Développement de la Coopération (ODCO) : auparavant, le Bureau du Développement de la Coopération (BDECo) qui a été créé le 18 septembre 1962, pour devenir l'ODCO en 3 Août 1975. Il compte accompagner la dynamique du secteur coopératif au Maroc.

<sup>17</sup> Pour plus d'information voir: l'historique des coopératives au Maroc sur le site de l'ODCO : <http://www.odco.gov.ma/fr/content/l%E2%80%99historique-des-coop%C3%A9ratives-au-maroc#:~:text=62%20coop%C3%A9ratives%20ont%20%C3%A9t%C3%A9%20fonctionnelles,existent%20encore%20de%20nos%20jours>. (Consulté le 04/09/2022 à 13h30)

<sup>18</sup> La croissance inclusive selon le CESE combine l'inclusion sociale (personnes), l'inclusion sectorielle (entreprises) et l'inclusion territoriale (géographique). Elle compte allier une solide performance économique et une amélioration du niveau et de la qualité de vie des individus, en prenant compte des catégories de population marginalisées et des défis sociaux, des secteurs d'activités abandonnés ou non explorés et des zones géographiques qui restent à découvrir.

d'actualisation. La promulgation de la loi cadre de l'économie sociale et solidaire permettra d'améliorer la visibilité de ce secteur, et par conséquent d'améliorer sa participation dans le PIB.

De même, vu l'inexistence d'un statut dédié à l'entreprise sociale, cette dernière souffre d'un problème de caractérisation conjugué d'une mauvaise perception, de fait que certains assimilent l'entreprise sociale aux statuts de l'ESS comme les coopératives ou les associations, alors qu'elle représente une forme organisationnelle et non juridique (Diani, 2016). Cet amalgame revient à l'absence d'un statut juridique spécifique à l'entrepreneuriat social, et d'une définition officielle lui reconnaissant une spécificité (Kreitmeyr, 2016, cité par Chapus, 2020).

A cela s'ajoute les problèmes de financement. En fait, il existe diverses sources de financement pour les entreprises sociales : les subventions, les crédits, les contributions charitables, etc. (Brouard, Larivet, et Sakka, 2012). Cependant, le modèle économique de ces entreprises repose sur la lucrativité limitée, ce qui rend difficile l'accès à des financements importants, notamment auprès des banques qui exigent des garanties. Ainsi, les fonds disponibles permettent à ces entreprises d'assurer seulement leur démarrage sans être suffisants pour soutenir leur croissance et réaliser un changement d'échelle.

## **2.2. Une nécessité de repenser le modèle de développement actuel**

Au cours des dernières années, le Maroc s'est inscrit dans une transition politique et démocratique majeure accompagnée de plusieurs chantiers. Il a misé sur l'amélioration de l'attractivité et de la compétitivité de l'économie nationale et la nécessité d'une répartition équitable des fruits de la croissance économique, tant sur le plan spatial que social, par l'adoption de plusieurs politiques publiques, et la mise en œuvre des stratégies sectorielles et des programmes de lutte contre la pauvreté et les inégalités<sup>19</sup>. On cite, entre autres, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, le programme de la réduction des disparités sociales et territoriales en milieu rural (PRDTS), le programme d'électrification globale rurale (PERG) (ayant un caractère social), plan d'accélération industriel, développement du commerce extérieur par la facilitation de procédure et la mise en œuvre des programmes de soutien directs aux exportateurs (ayant un caractère économique).

Certes, le Maroc a pu réaliser des avancées remarquables durant les deux dernières décennies en améliorant ses indicateurs en matière de : l'espérance de vie, revenu par habitant, la pauvreté (CESE, 2019). Il a connu un dynamisme économique et social remarquable grâce à la politique des grands chantiers et équipements de base, et l'adoption d'un système économique ouvert, en

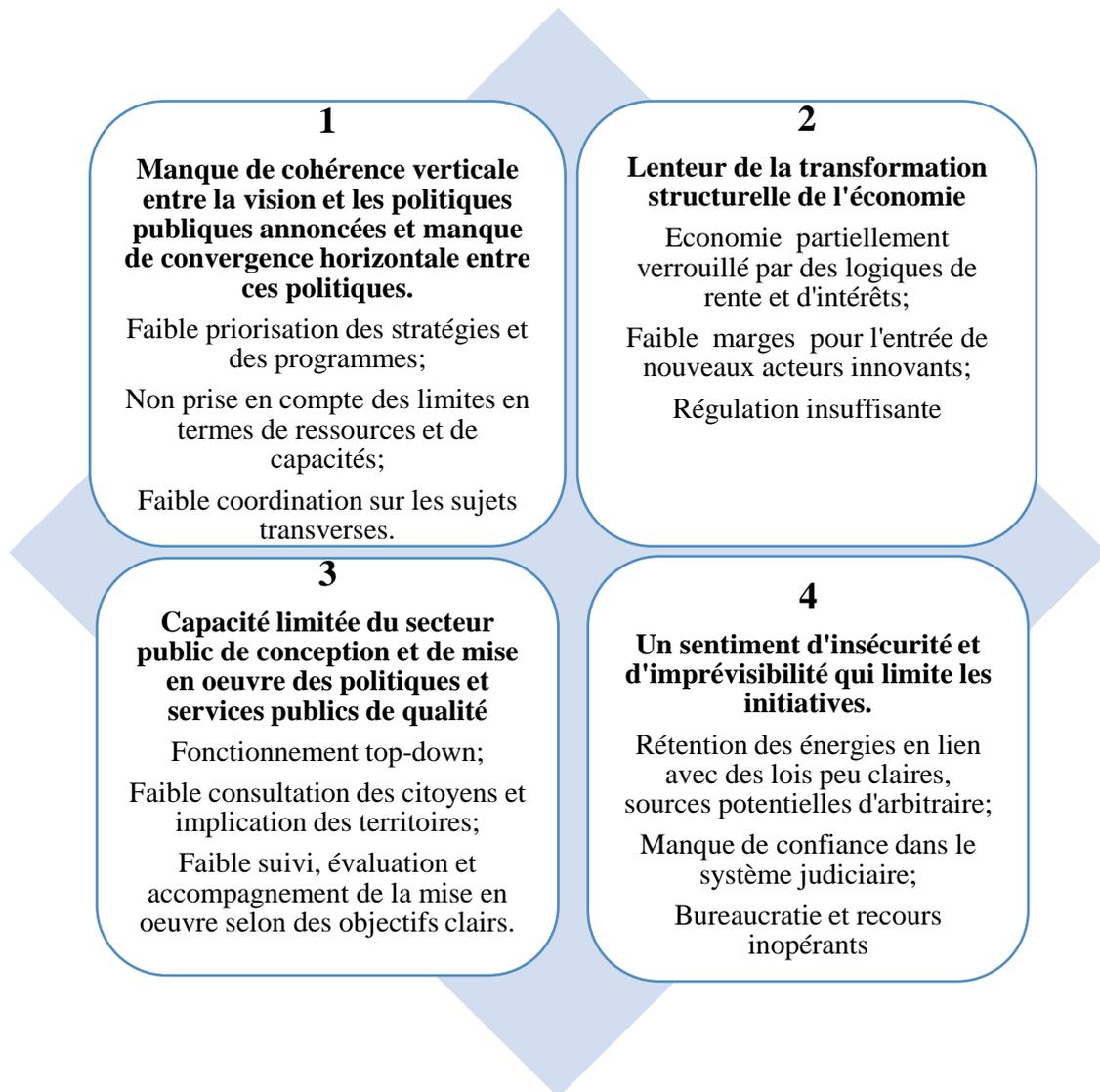
---

<sup>19</sup> Pour plus d'informations voir la note sur la pauvreté et la prospérité au Maroc, élaborée conjointement par le Haut-Commissariat au Plan et la Banque Mondiale, Novembre 2017.

plus des atouts dont il dispose : sa position géographique attractive, son image positive à l'international, une population jeune qui constitue une mine d'or, etc. Autant d'acquis et d'atouts lui permettent de devenir une puissance africaine et d'avoir une place importante au niveau continental.

Mais, le résultat espéré n'est pas atteint. Réellement, on assiste à une persistance des disparités et des inégalités socio-économiques et territoriales entre les différentes régions et territoires du Maroc, la marginalisation et la pauvreté qui touche davantage la population la plus vulnérable. En effet, lors d'une enquête du HCP en 2014, près de 64% des personnes interrogées estiment que les inégalités ont augmenté au Maroc, contre seulement 7,8% qui pensent que celles-ci ont régressé (données citées dans le rapport du CESE, 2017). Selon le même rapport, le taux de la pauvreté subjective qui atteint presque 45,1% en 2014, dépasse significativement le taux de la pauvreté monétaire qui se limite à 4,8%. Sur le plan social, l'état du système d'éducation pénalise la mobilité sociale ascendante et l'aspiration d'échapper à la pauvreté et à l'exclusion sociale du fait que plus de 55% de la pauvreté multidimensionnelle est expliquée par les déficits d'éducation des adultes et la non-scolarisation des enfants (CESE, 2017). En résumé, l'ensemble des écarts existant entre ce que les citoyens attendent et ce que le modèle actuel de développement apporte sont manifestes, érodent la confiance et empêchent d'avancer (CESE, 2019).

**Figure N°1 : les quatre principaux nœuds systémiques à l'origine de l'essoufflement de l'élan de développement.**



**Source : Rapport général (CSMD, 2021, p.35)**

Le modèle de développement actuel a atteint ses limites, et devient inapte à répondre aux besoins des citoyens et à réduire les disparités ; représentant un défi de taille vu leur caractère cumulable. Le citoyen aujourd'hui devient de plus en plus exigeant et plus conscient de leurs droits, et exprime davantage leur insatisfaction, leurs besoins et leurs attentes (CESE, 2017). C'est pour cela « lorsque le citoyen, qu'il soit travailleur ou entrepreneur, jeune actif ou retraité, homme ou femme, urbain ou rural, éprouve une frustration persistante par rapport à la satisfaction de ses besoins et aspirations et à la préservation de sa dignité, une rupture avec le modèle existant s'impose » (CESE 2019).

C'est dans ce cadre que Sa Majesté a lancé un appel aux différents acteurs à la réflexion autour d'un nouveau modèle de développement. Le discours Royal du 13 octobre 2017 fixe, d'après le CESE (2019), trois exigences fondamentales servant de base au Nouveau Modèle de Développement, à savoir :

- ✓ **Faire évoluer les mentalités**, jalon essentiel pour réaliser le développement global escompté ;
- ✓ **Marquer des ruptures et des inflexions majeures** par rapport aux politiques publiques adoptées auparavant, caractérisées par un manque de cohérence et de synergie avec les autres politiques publiques, malgré, bien sûr, des avancées significatives qui en résultent ;
- ✓ **Proposer des mesures pratiques et réalistes sur le court et moyen terme, pour un développement équilibré, équitable et résilient**, garant de l'inclusion économique et sociale, notamment, des jeunes et des femmes, ainsi que la dignité pour tous. En plus de la réponse aux besoins des citoyens qui ne cessent de croître, et la réduction des inégalités sociales et territoriales.

Dans ce sens, une Commission Spéciale sur le Modèle de Développement a été mise en place en décembre 2019. Son mandat a été d'identifier les forces et les faiblesses, recueillir les doléances, les remarques, les visions, ainsi que les propositions et les pistes de réformes, dans la perspective de tracer les contours d'un nouveau modèle de développement.

Le fruit de son travail était un rapport général intitulé « le nouveau modèle de développement, libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous », présenté au Souverain le 25 mai 2021. Le rapport dresse un état des lieux de la situation de développement du Royaume, et propose un « chemin du changement crédible et réalisable » (rapport de synthèse de la CSMD).

Par ses acquis et ses atouts, le Maroc est capable d'atteindre un nouveau palier de développement en dépassant la simple croissance économique quantitative, et en améliorant qualitativement les conditions de vie des citoyens, en termes de la libération des énergies des individus, le développement des catégories les plus exclues et l'atteinte de la prospérité équitablement partagée entre toutes les Marocaines et tous les Marocains.

### **3. L'entrepreneuriat social et le NMD**

#### **3.1. Le « tiers secteur » à la lumière des recommandations du rapport général de la CSMD**

À l'échelle internationale, le tiers secteur est défini comme « un vaste ensemble d'organisations qui ne relèvent ni du secteur privé lucratif ni du secteur public » (Eme et Laville, 1999).

L'émergence du tiers secteur est expliquée par l'incapacité de l'Etat et de secteur privé à répondre aux besoins de la population avec efficacité.

Au Maroc, la CSMD définit le « tiers-secteur » par « tous les acteurs à l'intersection entre le public et le privé, constitué de communautés territoriales, d'acteurs locaux représentatifs, de fondations d'utilité publique ou à but non lucratif, d'acteurs de l'économie sociale, et d'entreprises à mission, particulièrement au niveau local » (CSMD, 2021).

Le NMD réserve une place de taille au tiers-secteur, et propose d'en faire une véritable troisième voie, source de création de la richesse, d'emploi, d'inclusion socio-économique, et de développement territorial.

Pour justifier son choix, la CSMD a fait référence à plusieurs expériences internationales comparées, le cas du Royaume-Uni, l'Espagne et la France, où le tiers secteur a réalisé des avancées notables. Ces expériences ont démontré sa capacité à apporter des solutions pour répondre à une variété des besoins sociaux, ainsi de relever les défis accentués par la crise de la Covid-19 et d'accompagner la transition du Maroc vers un développement inclusif et durable, centré sur l'humain.

L'ensemble de ces souhaits louables ne peuvent être réalisés, d'après le rapport, que par l'implication de l'ensemble des acteurs du tiers secteur qui doivent devenir des partenaires à part entière de l'Etat et du secteur privé dans le projet du développement mettant à profit leur expertise, leur connaissance du terrain et leur proximité des bénéficiaires cibles. Dans ce cadre, et à partir du rôle primordial qui peut être joué par les associations, les coopératives et les mutuelles dans la concrétisation de cette nouvelle feuille de route, le NMD espère « *faire émerger l'économie sociale comme pilier de développement* » (choix stratégique N°5 du NMD).

### **3.2. Le NMD : L'économie sociale comme véritable espoir**

Au Maroc, plusieurs efforts ont été déployés pour qualifier le secteur de l'économie sociale. En effet, selon l'état des lieux dressé par le rapport thématique de la CSMD (annexe 2), le Royaume a manifesté un intérêt particulier pour l'économie sociale, par l'élaboration d'une Stratégie Nationale 2010-2020 de l'économie sociale et solidaire, ainsi que les Plans de Développement Régionaux de l'Economie Sociale (PDRES) qui visaient à mettre en place un cadre territorial cohérent et incitatif à son développement mais dont la mise en œuvre et l'impact ont été très limités. L'Etat a également intégré l'économie sociale dans ses initiatives stratégiques, telle que l'INDH, qui a participé fortement à son dynamisme comme cité précédemment, et ses politiques publiques sectorielles, notamment le Plan Maroc Vert, et en créant plusieurs organes de gouvernance dédiés (CSMD, 2021). Cependant, cet état des lieux montre une faible

participation de l'économie sociale dans le PIB marocain, qui s'établit à 2%, avec un pourcentage très réduit des emplois créés (moins de 4%).

Le diagnostic établi par la CSMD mis en avant d'une manière détaillée les limites du secteur de l'économie sociale, qui peuvent être regroupées dans ce qui suit :

- **L'économie sociale est davantage considérée comme un entrepreneuriat de survie et de subsistance plutôt d'une véritable alternative créatrice de valeur et d'emplois.** Des organisations de l'ESS qui ont été créées seulement pour bénéficier des aides publiques, dans l'absence d'un projet viable.
- **Des difficultés classiques.** Il s'agit du manque de capacités humaines et organisationnelles, d'un taux d'informel important, d'infrastructures faiblement optimisées, et des difficultés d'accès au marché et la distribution des produits se limitant majoritairement aux foires et salons dédiés, conjugués d'autres liés à l'accès au financement.
- **Cadre légal et gouvernance.** S'agissant du cadre légal et réglementaire, chaque type d'acteurs de l'économie sociale est encadré par un texte réglementaire spécifique, dans l'absence d'un lien entre les textes. De même, la gouvernance du secteur est caractérisée par une multitude d'acteurs : départements ministériels, collectivités territoriales, office du développement de la coopération (ODCO), etc.

Pour pallier ces insuffisances, le NMD compte faire de l'économie sociale une véritable troisième voie, levier de création de richesse, d'emplois, de progrès social et de développement des territoires. Il cible à l'horizon de 2035 :

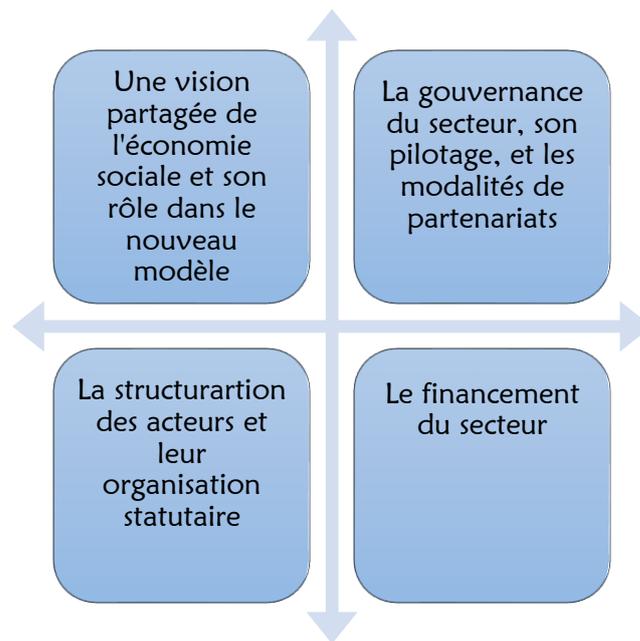
- Porter la contribution de l'économie sociale à la valeur ajoutée à 6%-8% du PIB national ;
- Créer 50.000 nouveaux emplois par an, notamment dans les secteurs de la santé, de la jeunesse, de l'éducation, de la culture, de l'industrie et de l'économie circulaire.

L'objectif est de faire émerger plus fortement ce secteur, qui sera animé par une diversité d'acteurs visant à allier la performance économique et l'utilité sociale (associations, coopératives, entreprises sociales, etc.). Ce qui nécessite une rupture avec la vision classique de l'économie sociale dominée par les activités de subsistance à faible valeur ajoutée, la formation d'une nouvelle génération d'entrepreneurs dynamiques, structurés et innovants, et la remise en état du secteur pour devenir un pourvoyeur d'emplois, un producteur de services publics notamment dans la santé et l'éducation, et un vecteur de promotion des territoires.

Pour ce faire, la CSMD propose ce qui suit :

- **Adopter un cadre fondateur pour la nouvelle économie sociale.** Qui doit être le résultat d'une large concertation pilotée à un niveau interministériel, incluant la société civile, le secteur privé et les collectivités locales. Le fruit de cette construction commune pourra se traduire par une nouvelle loi-cadre fixant les principes directeurs de l'économie sociale. Une série des paramètres doit être définie dans le cadre de ces concertations pour développer le secteur, à savoir :

**Figure N°2 : la matrice des paramètres à définir dans le cadre des concertations.**



Source : Adapté par les auteurs (Rapport général CSMD, 2021, p.100)

- **Promouvoir la délégation de services publics aux acteurs de l'économie sociale par une démarche expérimentale.** L'objectif est de profiter du savoir-faire des acteurs de l'économie sociale à travers la délégation de certains services publics tels que la santé, l'assistance sociale, l'éducation, la petite enfance, la culture, l'économie circulaire et l'insertion professionnelle. Pour ce faire, une mise en place des projets pilotes est indispensable avant de passer à la généralisation. Il est à rappeler qu'un dispositif d'accompagnement et de financement est une condition sine qua non pour la réussite de ce chantier.
- **Développer l'entrepreneuriat social innovant.** Afin de former une nouvelle génération des entrepreneurs sociaux, le NMD propose :
  - L'incubation des projets entrepreneuriaux sociaux dans des incubateurs spécialisés ;

- Le développement des centres de recherche et développement pour l'innovation sociale, en collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur ;
- La création d'un nouveau statut juridique adapté à l'entreprise sociale.

**Tableau N°1 : les propositions du CSMD en matière de l'économie sociale.**

<b>Choix stratégique 5 : Faire émerger l'économie sociale comme secteur économique à part entière</b>	
<b><u>Proposition 5.1</u></b> Adopter un cadre fondateur pour la nouvelle économie sociale	L'économie sociale crée chaque année des dizaines de milliers d'emplois, dans tous les territoires, tout en rendant des services collectifs et en stimulant l'innovation.
<b><u>Proposition 5.2</u></b> Promouvoir la délégation de services publics aux acteurs de l'économie sociale par une démarche expérimentale	
<b><u>Proposition 5.3</u></b> Développer l'entrepreneuriat social innovant	

**Source : Rapport général (CSMD, 2021, p.103)**

L'ensemble des pistes proposées par le NMD dans ce cadre ont comme objectif le renforcement et l'amélioration des services offerts par les institutions d'appui et de soutien à l'accompagnement des organisations de l'économie sociale, entre autres, les entreprises sociales, pour devenir un vrai acteur de changement, capable de jouer pleinement son rôle dans l'intégration socio-économique de la population et la création de la richesse.

### **3.3. L'entrepreneuriat social au service du NMD**

Compte tenu des nouveaux défis actuels, l'économie sociale, avec ses différentes composantes, représente une voie prometteuse en termes d'opportunités qu'elle offre, qui vise principalement la réalisation de la cohésion économique, sociale et spatiale, ainsi que la création d'emplois au profit des jeunes.

Dans ce cadre, l'entrepreneuriat social, comme modèle novateur, occupe une place importante, à travers des projets économiques à visée sociale, dans plusieurs domaines tels que la lutte contre la pauvreté, le développement durable, l'émancipation de la femme, l'intégration des personnes à besoins spécifiques, etc. ce qui permet de participer à l'atteinte du bien-être recherché par le NMD. Pour cela, l'entrepreneuriat social peut :

- **Participer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).** Bien que les partisans de l'entrepreneuriat social cherchent toujours des solutions innovantes et durables pour s'attaquer à des problèmes sociaux réels, les innovations des entrepreneurs sociaux peuvent créer de nouvelles voies retables vers l'atteinte des ODD. Ainsi, la nature même

des projets entrepreneuriaux sociaux, à travers la capacité de combiner les différentes dimensions : le social, l'économique et l'environnementale, permet de dire que l'entrepreneuriat social est imbriqué au développement durable et présent un modèle en expansion et un acteur principal dans l'atteinte de l'Agenda 2030.

- **Réduire les disparités sociales et spatiales.** Les initiatives entrepreneuriales sociales rendent possible la réduction des disparités sociales et territoriales entre le milieu urbain et rural, à travers des activités génératrices de revenus visant à absorber le chômage et réduire la pauvreté et la précarité, ainsi que des projets générant un impact social et facilitant l'accès aux services sociaux de base (lutte contre le décrochage scolaire, appui à l'épanouissement des jeunes, soins de santé, etc.).
- **Participer au développement local.** L'entrepreneuriat social donne aux citoyens la possibilité d'insuffler eux-mêmes le changement en sein de leurs communautés. En effet, si le développement local nécessite la participation et la mobilisation de toutes les composantes de la société, l'entreprise sociale en participe fortement à travers sa proximité du citoyen, en lui donnant la possibilité de libérer ses énergies et de participer à la recherche des solutions à ses propres problèmes, et d'être à la fois acteur actif et bénéficiaire des initiatives prises. De même, grâce à son ancrage territorial, les entreprises sociales sont mieux placées pour mettre en valeur les ressources du territoire où elles existent, par la valorisation des produits terroirs, etc.
- **Participer à l'inclusion des femmes.** Socialement et économiquement à travers des initiatives entrepreneuriales tiennent compte l'aspect genre et engagent les femmes en tant que partenaires de développement. En effet, les entreprises sociales permettent aux femmes de s'intégrer dans la société, renforcer leurs compétences et promouvoir des activités qui les autonomisent et leur donnent la possibilité de démontrer leurs capacités à atteindre le bien-être général.
- **Participer à l'inclusion des jeunes.** L'entreprise sociale est reconnue par sa capacité à traiter de manière innovante les problèmes des jeunes et développer leurs compétences. elle permet aux jeunes d'avoir des opportunités d'emploi, surtout pour les diplômés, et offre une occasion d'inclusion aux jeunes déscolarisés à travers l'organisation des formations dans des différents domaines avec la possibilité de les intégrer dans le marché de travail. L'entrepreneuriat social offre aux jeunes un espace d'échange et leur permet de participer activement dans la gestion des affaires publiques en exprimant leurs attentes et en participant au processus de changement. Le résultat : redonner confiance aux jeunes, les encadrer et prévenir toute possibilité de délinquance, criminalité et toxicomanie.

- **Protéger l'environnement.** La dégradation de l'environnement est devenue une préoccupation internationale. Les entrepreneurs sociaux s'engagent pleinement dans des projets responsables, en intégrant les paramètres de soutenabilité, ce qui favorise le changement de comportement et de pratique pour protéger l'environnement (encourager l'utilisation des énergies renouvelables, l'agriculture durable, le tourisme écologique, l'économie verte, la préservation de la biodiversité, la préservation des ressources naturelles, etc.).

## Conclusion

La montée en puissance d'une nouvelle forme d'entreprendre avec un business model hybride, offre des opportunités plus en phase avec les valeurs et les aspirations des jeunes (travail, innovation, initiative privée, liberté, etc.) pour un avenir désirable.

La place donnée à l'économie sociale dans le cadre du NMD la met devant le défi d'être à la hauteur, pour participer à la prise en compte des attentes des citoyennes et citoyens en leur accordant des possibilités et opportunités de développement. Un tel rôle nécessitant un cadre favorable d'exercice et un ensemble d'actions concrètes à entreprendre pour le développement de l'ES. Dans ce sens, on recommande ce qui suit :

- La multiplication des plates-formes d'échange et de concertation en donnant l'occasion aux jeunes entrepreneurs sociaux d'exprimer leurs besoins afin de créer un cadre propice au développement de ce type de projets.
- L'élaboration d'un cadre juridique approprié à l'entreprise sociale en coordination avec les académiciens et praticiens ayant accumulé une expérience dans le domaine, afin de créer un environnement convenable au développement de l'ES.
- L'encouragement des entreprises sociales à exercer dans le cadre des statuts juridiques du secteur privé et ne pas se limiter seulement des statuts de l'ESS (coopératives, etc.), en attendant l'élaboration d'un cadre juridique spécifique.
- La promotion de l'entrepreneuriat social : grâce à des incitations fiscales, et la facilitation de l'accès aux marchés publics, au financement, aux subventions Etatiques, et aux aides à l'embauche des personnes défavorisées pour encourager leur insertion.
- La multiplication des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat sociale, par l'organisation de rencontres scientifiques, son inclusion dans les programmes scolaires et la création des filières dédiées, etc.
- Le développement d'un entrepreneuriat social capable d'investir dans tous les domaines d'activités (l'éducation, santé, environnement, etc.) autres que les secteurs classiques (artisanat et agricultures) pour déconstruire les préjugés misérabilistes liés à cette forme d'entreprendre.

Ainsi, les financiers sont invités à changer la culture basée sur des critères purement financiers basés sur les retours sur investissement immédiats vers la prise en compte d'autres formes de rentabilité : sociale, écologique, etc. en favorisant le financement de l'économie sociale et solidaire comme levier d'intégration des jeunes et des femmes entrepreneuses.

Au-delà de l'accompagnement et de financement, le développement de l'entrepreneuriat social passe nécessairement par l'implication de tous les acteurs, école, université, la société civile, etc. pour développer une nouvelle génération d'entrepreneurs capables de saisir les opportunités et de créer la richesse partout et pour tous.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALAOUI, M., BENSGHIR, A., et REGHIOUI, A. (2019). Les pratiques de l'accompagnement entrepreneurial en phase de création d'entreprise : Cas de la région de l'oriental du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2: numéro 2 ». Pp 297- 307.
- AMAMEUR, L. (2022). L'entrepreneuriat sociale, une théorie en cours de construction et une opportunité pour les sans-emplois de devenir entrepreneurs. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 5 : Numéro1. Pp 67-99.
- ASLI, A., et SLITINE, A. E. I. (2013). L'entrepreneuriat social au Maroc, perception et pistes de développement. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing* (8).
- BROSSARD, J. (2010). Le défi de l'entrepreneuriat social : comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale. Mémoire de fin d'études. Rouen Business School.
- BROUARD, F., LARIVET, S., ET SAKKA, O. (2010). Entrepreneuriat social et participation citoyenne. *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, vol. 1, n°1. Pp 46-64.
- BROUARD, F., LARIVET, S., ET SAKKA, O. (2012). Défis et actions pour développer l'entrepreneuriat social. *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256 (3). Pp 17-22.
- CESE (Le Conseil Economique, Social et Environnemental), (2019). Le Nouveau Modèle de Développement du Maroc. Contribution du CESE.
- CODES (2007). Pour une approche partagée de l'entrepreneuriat social et de son développement. La note du Codès n°1 téléchargeable à l'adresse électronique : [http://www.idies.org/public/fichiers%20joint/2007-03-01\\_note\\_codes\\_1.pdf](http://www.idies.org/public/fichiers%20joint/2007-03-01_note_codes_1.pdf)
- COLLETTE, C. et PIGE, B. (2008). *Economie Sociale et Solidaire, Gouvernance et Contrôle*. Paris, Dunod.
- CSMD (Commission Spéciale sur le Modèle de Développement), (2021). Le nouveau modèle de développement, libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous. Rapport général.
- CSMD (Commission Spéciale sur le Modèle de Développement), (2021). Recueil des notes thématiques, des paris et projets du Nouveau Modèle de Développement. Annexe 2.
- DARDOUR, A. (2012). Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3-4, n°255-256. Pp 49-57.

DEBBAGH, B. ET KHASSAL, H. (2020). L'entrepreneuriat sociale et l'entreprise sociale : quelles voies pour la recherche future ? Revue du Contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2(3). Pp 256-279.

DEES, J., G. et ANDERSON, B., B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship : Building on two schools of practice and thought. Research on social entrepreneurship, vol. I, n°3, p. 39-66, dans NOGUES, H. (2019), « Entreprises sociales et entrepreneuriat social : émergence et enjeux de nouveaux modèles », RECMA, N°353. Pp 106-123.

DEY, P. (2006). The rhetoric of social entrepreneurship : paralogy and new language games in academic discours. dans JANSSEN, F., BACQ, S. et BROUARD, F., (2012). L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et futur. Revue internationale PME, volume 25, N°3-4. Pp 17-44.

DIANI, A. (2015). L'entrepreneuriat social au Maroc : un champ dépassé par sa représentation. Revue Marocaine des Coopératives (REMACOOP), n°5.

DIANI, A. (2016). Entrepreneuriat et économie sociale et solidaire : les voies de convergence vers un entrepreneuriat responsable. Travaux de recherche pour l'obtention du Doctorat en sciences économiques et gestion. Université Sidi Mohamed Ben Abdellah.

Eme, B. et Laville, J., L. (1999). Pour une approche pluraliste du tiers secteur. Nouvelles pratiques sociales, 12(1). Pp 105-125.

JANSSEN, F., BACQ, S. et BROUARD, F. (2012). L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et futur. Revue internationale PME, volume 25, N°3-4. Pp 17-44.

HCP et BM, Note élaborée conjointement par le Haut-Commissariat au Plan et la Banque Mondiale (2017). Pauvreté et prospérité partagée au Maroc du troisième millénaire, 2007-2014. Haut-Commissariat au Plan, effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises, 4ème enquête, Février 2022.

Haut-Commissariat au Plan, note de conjoncture N°40, Avril 2022.

KREITMEYR, N. (2016). Neoliberal networks and authoritarian renewal. A diverse case study of Egypt, Jordan and Morocco. Thèse de doctorat en sciences politiques, Université d'Augsbourg. Cité par CHAPUS, Q., (2020). L'émergence des "startupper" au Maroc : institutions, trajectoires, réseaux sociaux. Thèse en sociologie, HESAM Université.

MAIR, J., et MARTI, I. (2006). Social entrepreneurship research : A source of explanation, prediction, and delight. Journal of world business, 41(1). Pp 36-44.

MAIR ET MARTI, 2006 ; NICHOLLS, 2006 ; PEREDO ET MCLEAN, 2006 ; SULLIVAN MORT, WEERAWARDENA ET CARNEGIE, 2003, cité par BROUARD, F., LARIVET, S.,

- ET SAKKA, O. (2010). Entrepreneuriat social et participation citoyenne. *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, vol. 1, n°1. Pp 46-64.
- NICHOLLS, A. (2008). *Social entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change*. Oxford, Oxford University Press, 504 p dans JANSSEN, F., BACQ, S. et BROUARD, F. (2012). L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et futur. *Revue internationale PME*, volume 25, N°3-4. Pp 17-44.
- PATUREL, R., ET MAALEL, I. (2016). Les recherches sur le phénomène d'accompagnement de 1996 à 2013. Communication présentée au XXVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Tunisie, 30 Mai au 1er Juin.
- PRAHALAD, 2005 ; ZAHRA ET AL. Cité par : ZAHRA S., GEDAJLOVIC, E., NEUBAUM, D. et SHULMAN, J. (2009). A typology of social entrepreneurs : Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5). Pp 519-532.
- TALBI, M., et SADIQI K. (2019). Aperçu général sur le phénomène de l'entrepreneuriat social au Maroc. *Revue Internationale des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales*.
- TAN ET AL., 2005 ; ULHOI, 2005 cité par BROUARD, F., LARIVET, S., ET SAKKA, O. (2010). Entrepreneuriat social et participation citoyenne. *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, vol. 1 ,n°1. Pp 46-64.
- THOMPSON, J. (2008). Social entreprise and social entrepreneurship : where have we reached ? *Social Entreprise Journal*, 2, n°4. Pp 149-161.
- ZAHRA, S., GEDAJLOVIC, E., NEUBAUM, D., et SHULMAN, J. (2009). A typology of social entrepreneurs : Motives, search processes and ethical challenges . *Journal of business venturing*, 24(5). Pp 519-532.