

L'ENTREPRISE SOCIALE AU MAROC: LOCOMOTIVE DU DEVELOPPEMENT INCLUSIF – REALITES, DEFIS ET PERSPECTIVES

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN MOROCCO: A DRIVER OF INCLUSIVE DEVELOPMENT – REALITIES, CHALLENGES, AND PERSPECTIVES

Abdelilah Elkhadri

PhD Sciences économiques et de Gestion

Université Mohamed V - Rabat

Faculté des Sciences Juridiques, économiques et Sociales Souissi

elkhadri.abdelilah@gmail.com

Résumé:

Dans un contexte où les inégalités persistent dans le pays et où le Maroc tente de renouveler son modèle de développement, l'entreprise sociale apparaît comme une alternative crédible en termes d'impact social et de durabilité économique.

Cet article examine le processus de l'entrepreneuriat social au Maroc à partir d'un modèle théorique combiné et d'une perspective empirique du système mondial. Une enquête qualitative réalisée auprès de dix porteurs de projets opérant dans les domaines de l'agroalimentaire, du commerce électronique, du tourisme rural et de l'éducation indique que plusieurs barrières structurelles pour le secteur persistent, depuis l'inexistence d'un cadre réglementaire propre à l'entrepreneuriat social, la difficulté de financement des projets de l'entrepreneuriat social, le manque d'écosystèmes de soutien et l'absence de reconnaissance institutionnelle.

L'article se concentre sur les leviers pour une structuration durable, y compris un ancrage territorial fort, une innovation sociale adaptée aux contextes et des synergies multi-acteurs qui devraient être mobilisées pour faire de l'économie sociale un pilier du développement inclusif et durable au Maroc.

Mots-clés: entreprise sociale, entrepreneuriat social, innovation sociale, développement inclusif, Maroc, économie sociale et solidaire.

Abstract:

In a context where inequalities persist in the country and Morocco is attempting to renew its development model, the social enterprise emerges as a credible alternative in terms of social impact and economic sustainability.

This article examines the process of social entrepreneurship in Morocco through a combined theoretical model and an empirical perspective of the global system. A qualitative survey conducted with ten project leaders operating in the fields of agri-food, e-commerce, rural tourism, and education reveals that several structural barriers persist in the sector, including the absence of a regulatory framework specific to social entrepreneurship, the difficulty of financing social entrepreneurship projects, the lack of support ecosystems, and the absence of institutional recognition.

The article focuses on key levers for sustainable structuring, including strong territorial anchoring, social innovation adapted to local contexts, and multi-stakeholder

synergies that should be mobilized to make the social economy a pillar of inclusive and sustainable development in Morocco.

Keywords: social enterprise, social entrepreneurship, social innovation, inclusive development, Morocco, social and solidarity economy.

Introduction

Dans un contexte mondial marqué par l'amplification des inégalités sociales, où la pauvreté persiste et où les modèles traditionnels de développement économique ont épuisé leur potentiel, l'entreprise sociale émerge comme une alternative crédible, capable d'offrir une performance économique avec un impact social. Dans plusieurs pays, notamment développés, des initiatives hybrides, portées par des acteurs innovants, tentent de répondre à des besoins non couverts par les secteurs public et privé, tout en promouvant des formes d'inclusion plus équitables. Ce phénomène, en pleine expansion, reflète une redéfinition des fonctions économiques au sein des sociétés contemporaines et remet en question la réflexion sur l'impact social et la durabilité économique.

La présente contribution remet en question le rôle et la promesse de l'entreprise sociale au Maroc ; l'entreprise sociale est-elle un moyen approprié pour un développement inclusif au Maroc ? Dans un contexte où le pays redéfinit son modèle de développement et place l'équité territoriale, la cohésion sociale et l'autonomisation des couches sociales fragiles au centre de ses priorités, la question est donc stratégique.

Nous faisons l'hypothèse que le développement d'un écosystème d'entreprises sociales, appuyé par un cadre institutionnel adéquat et des mécanismes de soutien ciblés, peut contribuer significativement à l'inclusion économique, sociale et territoriale. Toutefois, cette dynamique est tributaire de plusieurs conditions: clarification juridique du statut de l'entreprise sociale, consolidation d'un écosystème d'accompagnement, évolution des représentations culturelles liées à l'engagement entrepreneurial pour une cause sociale.

Afin de vérifier cette hypothèse, l'article mobilise une approche comparative, combinant revue de la littérature, analyse des expériences internationales (Europe, États-Unis, pays du Sud) et étude approfondie du contexte marocain à travers une étude empirique, tout en se référant à des indicateurs institutionnels et des données sectorielles.

L'article est structuré comme suit: le premier chapitre présente une définition conceptuelle de l'entrepreneuriat social à travers les principales approches théoriques. Le deuxième cherche à dresser une perspective comparative internationale des dynamiques de l'entrepreneuriat social. Le troisième chapitre s'attache à explorer l'état des lieux de l'entrepreneuriat social au Maroc, en mettant en lumière les expériences existantes, les représentations dominantes et les obstacles rencontrés. Enfin, le quatrième chapitre propose des pistes de réflexion et des leviers stratégiques pour renforcer l'émergence d'un entrepreneuriat social inclusif au Maroc, au service du développement territorial.

I. L'entrepreneuriat social: une revue de la littérature

Face aux limites de la logique de croissance classique et en tenant compte de la transformation des besoins sociaux, l'entrepreneuriat social se présente comme un champ de réflexion et d'action offrant des alternatives. Malgré sa relative jeunesse, la littérature académique sur l'entreprise sociale a déjà considérablement évolué, basée sur des concepts différenciés jusqu'à présent, des traditions d'institutionnalisation, selon le contexte régional. Deux traditions principales la sous-tendent: l'américaine, centrée sur la valorisation de

l'innovation entrepreneuriale au service d'objectifs sociaux, et l'europpéenne, plus enracinée dans les logiques de l'économie sociale et solidaire, orientée vers l'inclusion et la gouvernance démocratique. Ce chapitre présente une analyse des modèles européennes et américaines, en se concentrant sur la compréhension de l'entreprise sociale comme facteur d'innovation sociale et de développement socio-économique.

1.1. Le modèle américain: l'E.S. innovante à finalité entrepreneuriale

La littérature sur l'entrepreneuriat social a vraiment pris son essor à partir de la fin des années 1980, débutant aux États-Unis mais émergeant également en Europe centrale et orientale (Borzaga et al., 2008), puis, dès le début des années 1990, dans diverses régions géographiques, y compris en Asie de l'Est, en Chine (Defourny & Kuan, 2011), en Inde, en Australie et en Amérique latine. Deux principaux paradigmes fondateurs sont mis en avant dans cette évolution conceptuelle: l'un est la voie américaine - l'innovation entrepreneuriale et l'autre est la voie européenne, davantage axée sur la dimension collectiviste et l'inclusion socio-économique.

Le modèle américain, émergé au début des années 1990, a pris forme et s'est enraciné fermement tant sur le plan académique qu'opérationnel grâce à l'engagement d'institutions influentes. Le lancement de l'initiative "Social Enterprise" par la Harvard Business School en 1993 est un événement marquant dans l'institutionnalisation du concept. D'autres grandes institutions (Columbia, Berkeley, Duke, Yale, NYU) ont suivi et développé des programmes de recherche et de formation pour les entreprises sociales et les entrepreneurs sociaux.

C'est un paradigme hautement **entrepreneurial**, axé sur la **génération de valeur économique au service de finalités sociales** (Dees, 1998 ; Yunus, 2010). Il est principalement divisé en deux écoles distinctes mais complémentaires:

- **L'école des ressources marchandes** s'attache à analyser la manière dont les organisations à but non lucratif recourent à des activités commerciales pour financer leurs missions sociales. Dans ce cadre, l'entreprise sociale apparaît comme une réponse innovante aux contraintes de financement auxquelles sont confrontées ces structures, en raison d'une pénurie de contributions privées et de subventions publiques (Skloot, 1987 ; Young & Salamon, 2002). Cette école croit que le recours au marché garantit la pérennité financière des missions d'intérêt général.

- **L'école de l'innovation sociale** se concentre sur les **acteurs porteurs de changement**, plutôt que sur les formes organisationnelles. Basée sur les travaux de Bill Drayton, fondateur d'Ashoka en 1980, cette école suppose que les entrepreneurs sociaux sont des initiateurs d'innovations capables de changer les systèmes sociaux dans des domaines variés (éducation, santé, environnement, etc.). Des fonds telles que la **Schwab Foundation** ou la **Skoll Foundation** ont joué des rôles importants dans la diffusion de cette approche en promouvant des pratiques issues de la « philanthropie de risque » et en soutenant des porteurs de projets à fort impact social.

Ainsi, le modèle américain est défini en termes individualistes, proactifs et de marché de l'entrepreneuriat social, où l'innovation, l'utilisation efficace des ressources et l'indépendance financière priment. Ce modèle informe encore beaucoup de politiques de

soutien à l'entrepreneuriat social dans une économie libérale, mais il est également critiqué pour son absence de lien collectif et le risque de commodifier du social.

1.2. Le modèle européen: l'E.S. comme organisation hybride du tiers secteur

Contrairement au modèle de l'entrepreneuriat social américain, caractérisé par son attachement à l'entrepreneuriat individuel, l'innovation sociale et la création de valeur économique dans une logique souvent pragmatique, la conceptualisation de l'entreprise sociale sur laquelle l'entrepreneuriat social européen s'est développé est un modèle institutionnaliste, collectivement construit, dont les racines sont implantées dans l'histoire sociale et politique du continent. Cette approche est désignée dans la littérature comme le troisième secteur, qui se situe à mi-chemin entre l'État (le secteur public) et le marché (le secteur privé, à but lucratif). Ce troisième secteur se caractérise par le rassemblement d'entités qui assument une mission sociale spécifique et, en même temps, développent des rationalités économiques qui les conduisent vers leur autonomie financière, de sorte que leur hybridisme les place entre les logiques sociales et marchandes.

Historiquement, ce courant a pris racine en Europe dès la fin des années 1980 et le début des années 1990, notamment en Italie, où la publication de la revue *Impresa Sociale* en 1990 a constitué un vecteur important pour structurer la réflexion autour de l'entreprise sociale. La reconnaissance formelle des coopératives sociales en 1991 a été un jalon dans ce processus de construction institutionnelle. Le but de ces coopératives était de répondre à des besoins sociaux ignorés par les mécanismes de marché traditionnels ou les interventions de l'État, tels que l'intégration des personnes vulnérables sur le marché du travail, la prise en charge des personnes handicapées ou la gestion des services sociaux locaux.

L'évolution progressive de ce cadre juridique et institutionnel a favorisé l'émergence d'un écosystème organisationnel hybride, représenté par la double exigence de performance sociale et de durabilité économique. Ces formes organisationnelles consacrent des objectifs sociaux transparents, un fonctionnement entrepreneurial orienté vers l'efficacité et la durabilité, et une gouvernance démocratique impliquant fréquemment les bénéficiaires, le personnel et les experts locaux. Cette gouvernance participative implique une certaine transparence et un fort enracinement territorial, conditions essentielles pour que ces entreprises aient légitimité et influence sociale.

Au niveau européen, un des modèles les plus emblématiques de ce paradigme est celui de l'Entreprise Sociale d'Insertion par le Travail (ESIT) ou Work Integration Social Enterprises (WISE). Ces entreprises placent au cœur de leur mission l'intégration sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, comme les chômeurs de longue durée, les jeunes non qualifiés, les sans-abri, etc. Elles génèrent des revenus avec leur activité, qui sont utilisés pour financer des parcours d'insertion, fournissant un modèle autonome et reproductible d'intervention sociale. Il y a eu un soutien politique et financier substantiel pour ce modèle dans un certain nombre de pays européens, tels que la Belgique, la France, l'Espagne et le Portugal, et dans une moindre mesure dans certains pays nordiques. Un tel soutien public est indicatif de l'ancrage fort du paradigme européen dans les institutions

formelles, découlant d'une articulation claire entre la politique sociale, la réglementation légale et le développement économique local (Nyssens, 2006 ; Defourny & Nyssens, 2012).

D'un point de vue académique, les approches américaines et européennes ont longtemps évolué sur des trajectoires parallèles, chacune construisant son propre vocabulaire, ses cadres et ses priorités. Alors que le paradigme américain met l'accent sur l'entrepreneuriat individuel et l'innovation disruptive, le paradigme européen souligne la dimension collective, la solidarité et l'impact des politiques publiques. Cette compartimentation a commencé à se décomposer au milieu des années 2000, lorsque plusieurs travaux ont commencé à construire des cadres conceptuels comparatifs et inclusifs. En avançant des typologies et des modèles conceptuels, tout en facilitant le typage des instances, des chercheurs comme Nicholls (2006), Mair et al. (2006), Steyaert et Hjorth (2006) et Kerlin (2006, 2009) ont joué un rôle crucial dans la tentative de combler ces différentes traditions. Ces contributions ont servi à enrichir la connaissance internationale sur l'entrepreneuriat social en combinant les dimensions entrepreneuriale, sociale, institutionnelle et culturelle, et en révélant la pluralité des formats et des dynamiques au niveau mondial.

En fin de compte, ce qui rend le modèle européen distinctif est une préoccupation beaucoup plus grande pour les questions de gouvernance démocratique et de participation citoyenne - des dimensions relativement négligées dans les modèles américains. Cette orientation est indicative des valeurs culturelles historiques de l'Europe en matière de solidarité, d'inclusion sociale et de développement territorial équilibré. Par conséquent, l'entreprise sociale européenne ne se limite pas à résoudre des problèmes sociaux par l'innovation économique, mais aussi à façonner les dynamiques de cohésion sociale locale, à générer des capacités collectives ou même à contribuer à favoriser un développement endogène et durable.

1.3. L'entreprise sociale comme catalyseur d'innovation sociale

Pour cette raison, l'entreprise sociale occupe une place particulière à la frontière entre deux logiques souvent opposées: la logique commerciale et la logique de solidarité. Cette hybridation permet de combiner la performance économique, essentielle à leur survie, et les objectifs environnementaux et sociaux, qui justifient leur existence.

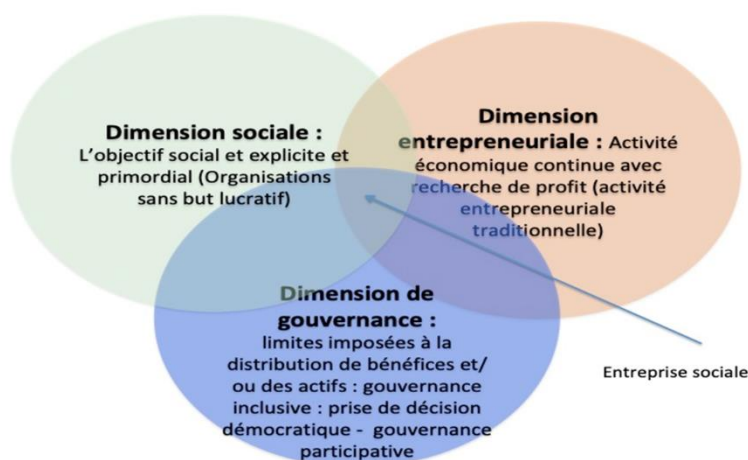
De la conjonction du profit et de l'impact social, l'espace de l'entreprise sociale se présente comme crucial pour générer des innovations sociales afin de satisfaire des besoins qui restent insatisfaits par les mécanismes de marché traditionnels ou les politiques publiques établies. Sous cet angle, l'entreprise sociale ne joue pas seulement un rôle d'intermédiation de type économique mais un véritable laboratoire d'innovation sociale, un terrain d'essai de nouvelles formes d'organisation, de gouvernance et de coopération.

Ce vecteur d'innovation sociale mis en œuvre par ces arrangements implique non seulement l'introduction de nouveaux services ou processus mais une refonte fondamentale de la logique même de l'action collective ; implication directe des bénéficiaires, co-construction de solutions, décisions plus transparentes et une logique de réciprocité.

Ainsi, l'entrepreneuriat social est perçu comme se situant au carrefour de trois dimensions qui lui sont inhérentes (cf figure 1):

- La dimension sociale, car il vise en priorité la résolution de problématiques collectives (exclusion, pauvreté, accès aux services de base) ;
- La dimension entrepreneuriale, en ce qu'il mobilise des outils et logiques de gestion issus du secteur marchand, au service d'une mission d'intérêt général ;
- La dimension de gouvernance, enfin, par l'adoption de formes de gestion démocratique, inclusive et participative, favorisant l'appropriation locale et la redevabilité.

Figure 1: L'entreprise sociale se situe à l'intersection des trois dimensions, sociale, entrepreneuriale et de gouvernance



Source: C.E. Cartographie des entreprises sociales et de leurs écosystèmes en Europe-Décembre 2014

Ces initiatives, ancrées dans leur territoire, produisent des effets durables parce qu'elles s'adaptent aux réalités locales. Cette dynamique d'innovation sociale est fermement ancrée dans des idées fondamentales, telles que le développement endogène du capital social et l'autonomisation « empowerment » (Moulaert et al. ; 2005).

Le capital social, défini comme l'ensemble des réseaux, normes et relations de confiance qui lubrifient la coopération au sein d'une communauté, est renforcé par les activités des entreprises sociales qui mobilisent des acteurs variés autour d'objectifs communs. À travers leurs liens sociaux solides, ces organisations contribuent à créer un climat favorable au travail collectif et au lancement d'initiatives communes.

De plus, la croissance endogène implique que les territoires puissent accéder à leurs ressources internes, humaines, culturelles, naturelles et économiques, pour soutenir un développement autodéterminé et durable. En intervenant directement dans ces territoires, les entreprises sociales jouent un rôle actif dans cette tendance, capitalisant sur les connaissances locales, améliorant l'inclusion économique et stimulant la créativité collective.

Enfin, le concept d'autonomisation met en lumière la dimension émancipatrice de l'entreprise sociale. Elle ne vise pas seulement à répondre aux besoins sociaux, mais aussi à améliorer la capacité des individus et des communautés à agir, en leur fournissant les ressources pour contrôler leur propre développement. Cette forme de participation n'est qu'un

aspect d'une vision politique plus générale qui cherche à réduire les inégalités et à promouvoir la justice sociale.

Ainsi, par le caractère hybride de l'entreprise sociale et par ses pratiques transversales, l'entreprise sociale s'affirme comme un véritable agent d'innovation sociale capable de produire des changements systémiques et une transformation de l'économie ainsi que des transformations sociales, territoriales et institutionnelles. Et elle offre de nouvelles perspectives pour réimaginer les modes de développement et pour imaginer des alternatives de développement plus inclusives, démocratiques et durables.

II. L'entrepreneuriat social dans les pays du Sud: entre contraintes structurelles et dynamiques émergentes

Dans de nombreux pays du Sud, l'entrepreneuriat social se développe malgré des déficits institutionnels persistants, une forte informalité économique et une pauvreté multidimensionnelle touchant de larges segments de la population. Ces territoires sont souvent confrontés à des lacunes structurelles en matière de gouvernance, d'accès aux services de base, de sécurité sociale et d'opportunités économiques. Ces fragilités limitent l'efficacité des politiques publiques classiques et réduisent la portée du secteur privé conventionnel.

Pourtant, cette résilience locale illustre la capacité d'innovation et de solidarité des communautés qui inventent leurs propres réponses. C'est dans ce contexte que l'entrepreneuriat social émerge comme une réponse locale, pragmatique et souvent informelle à des besoins sociaux mal ou non couverts. Il se manifeste à travers des initiatives hybrides portées par des ONG, des coopératives, des associations ou des entrepreneurs individuels, qui tentent de concilier impact social et viabilité économique. L'OCDE (2021) souligne que l'innovation sociale s'avère efficace pour concevoir et mettre en œuvre de nouvelles solutions face aux problèmes sociaux et environnementaux. Elle vise des résultats socialement désirables: inclusion, qualité de vie, participation citoyenne, et constitue un levier stratégique de transformation systémique, notamment dans les contextes marqués par des déficiences de services publics et une pauvreté persistante.

2.1. Dynamiques hybrides et expérimentations contextuelles

Dans les pays du Sud, l'entrepreneuriat social s'affirme progressivement comme une réponse concrète et locale aux défaillances structurelles de l'État et du marché. Il joue un rôle crucial dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, en favorisant l'inclusion économique des populations marginalisées, contribuant ainsi à la réduction des inégalités et à la promotion d'un développement endogène.

Des initiatives émergent dans des contextes des pays du Sud, de forte informalité, avec des ressources limitées, mais elles mobilisent une innovation sociale fondée sur la proximité, la solidarité et la coopération communautaire. Leur caractéristique principale, c'est leur hybridation. Elles empruntent à la fois à des formes associatives, entrepreneuriales et institutionnelles. On retrouve ainsi une diversité de structures allant des ONG ayant développé

des activités marchandes, aux coopératives à vocation sociale, en passant par des entreprises informelles intégrant une mission sociétale explicite. Nous rappelons deux expériences emblématiques qui permettent d'illustrer ces dynamiques hybrides, la première est celle de Grameen Danone Foods, entreprise sociale créée au Bangladesh à la suite d'un partenariat entre la Grameen Bank, institution pionnière du microcrédit fondée par Muhammad Yunus, et le groupe agroalimentaire français Danone. La deuxième expérience est l'entreprise sociale Blue Ventures, établie en 2003. Également présente dans d'autres parties du Sud global (Madagascar, Indonésie, Timor oriental, Caraïbes, Tanzanie), cette organisation contribue à renforcer les capacités des populations côtières, telles que les pêcheurs Vezo (à Madagascar), à prendre en charge leurs ressources.

Cependant, malgré ces succès ponctuels, la contribution de l'économie sociale et solidaire dans les pays du Sud reste extrêmement marginale. Elle ne représente généralement qu'environ **1 à 2% du PIB**, contre près de **10 % en Europe**, où l'on recense environ **2 millions d'entreprises sociales** et **14 millions de salariés**. Aux **États-Unis**, les activités à but non lucratif et philanthropiques pèsent également autour de **10 % du PIB** et de l'emploi. Ce contraste met en évidence l'écart institutionnel et structurel entre les contextes du Nord et ceux du Sud.

Ces constats soulignent la nécessité de soutenir davantage les initiatives d'entrepreneuriat social dans les pays en développement, notamment à travers l'adaptation des politiques publiques, la reconnaissance juridique claire et la construction d'un écosystème entrepreneurial à dimension sociale. Ce diagnostic ouvre la voie à une réflexion plus approfondie sur le cas du Maroc, ses spécificités sociales et institutionnelles, en examinant les perspectives l'entrepreneuriat social.

2.2. Défis structurels à l'émergence d'un écosystème pérenne

Malgré l'accroissement des initiatives d'entrepreneuriat social dans les pays du Sud, leur développement est entravé par une série de barrières structurelles et institutionnelles profondes. Ces obstacles fragmentent un écosystème développé pour soutenir durablement ces dynamiques.

L'absence de reconnaissance légale des entreprises sociales en tant que secteur distinct est le premier obstacle. Dans la plupart des pays en développement, les organisations sociales opèrent sous des statuts inappropriés (ONG, coopérative...), qui ne leur donnent pas accès à certains droits, financements adéquats ou procédures de soutien. Cette insécurité juridique explique pourquoi leur impact est perçu comme invisible et pourquoi elles ne bénéficient d'aucune légitimité auprès des partenaires publics ou privés.

Un deuxième obstacle institutionnel concerne la vulnérabilité des moyens financiers. L'accès au financement reste limité en raison de l'absence de mécanismes publics clairement définis, de rares produits financiers hybrides (entre subventions et investissements) et d'un manque de culture dans les pays du Sud de l'impact de l'investissement. La dépendance aux bailleurs internationaux et aux fonds de coopération rend les projets vulnérables à la durabilité à long terme.

De plus, le manque d'infrastructure de formation: incubateurs, cours de formation, mentorat, soutien monétaire, ne peut fournir un soutien organisé aux entrepreneurs sociaux.

Ce fossé est non seulement énorme, mais il est alarmant là où nous en avons le plus besoin, dans les milieux ruraux et marginalisés.

Aussi, la fragmentation des politiques publiques et le manque de coordination intersectorielle empêchent l'intégration de l'entrepreneuriat social dans les agendas de développement national.

Enfin, les initiatives ont tendance à être stratégiquement et institutionnellement isolées. Parce qu'elles ne disposent pas de réseaux structurés, d'espaces de dialogue ou de reconnaissance politique, elles ne peuvent pas transférer leurs expériences, influencer les politiques publiques ou former des alliances avec des acteurs du secteur privé, du monde académique ou de la société civile.

Ainsi, malgré leur potentiel transformatif, les entreprises sociales dans les pays du Sud évoluent dans un environnement qui n'est pas assez favorable à leur croissance. Un écosystème durable doit naître d'un changement de paradigme, d'une reconnaissance politique et d'un ciblage des investissements pour permettre à ces acteurs à fort impact de se développer.

2.3. Expériences inspirantes dans les pays du Sud

Malgré les contraintes structurelles notées précédemment, certaines expériences du Sud montrent l'adéquation de la vie et de la transformation de l'entrepreneuriat social. Bien qu'illustratives, celles-ci sont spécifiques à leur contexte, mais fournissent des enseignements clés sur la manière dont les interventions sociales peuvent aborder de manière créative des problèmes socio-économiques à grande échelle. Parmi ces efforts, il n'existe pas de meilleur exemple de partenariat Nord-Sud avec l'hybridation des objectifs financiers et sociaux appliqués que Grameen Danone Foods au Bangladesh. En associant une institution pionnière du microcrédit (la Grameen Bank de Muhammad Yunus) à une multinationale agroalimentaire française, cette joint-venture s'articule autour de trois objectifs stratégiques: améliorer la santé publique en produisant des yaourts peu coûteux enrichis en micronutriments, fournir de l'emploi dans les zones rurales grâce à la distribution et à la production locales, et établir un nouveau type de richesse communautaire. Ce modèle démontre que les relations entre les multinationales et les agents de changement locaux potentiels peuvent avoir un impact social réel et rester économiquement durables. Il illustre le potentiel d'un alignement de la responsabilité sociale, de l'innovation produit et de l'inclusion économique.

Un autre exemple notable est celui de Blue Ventures, une entreprise sociale opérant à Madagascar et dans d'autres contextes du Sud depuis 2003. C'est par son soutien aux programmes intégrés des communautés de pêcheurs (aires marines protégées, aquaculture communautaire, éducation environnementale, santé reproductive, etc.) qu'elle permet aux communautés de gérer de manière saine les ressources marines et côtières. Blue Ventures est un exemple modèle d'innovation sociale localisée qui marie conservation, développement économique et autonomisation communautaire. Les méthodes qu'elle a employées, la co-construction basée sur la communauté mais avec sa propre approche, sont un modèle d'écologie sociale ancrée localement, adapté à l'application et à la réplication dans d'autres contextes côtiers ou ruraux.

Un exemple concret est le BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee) — l'une des plus grandes ONG au monde et riche d'une source d'inspiration similaire. Un conglomerat social, impliqué dans l'éducation, la santé, la microfinance, l'agro-industrie et la formation professionnelle, le BRAC est culturellement sensible aux besoins des personnes qu'il sert. Il allie expérimentation sociale basée sur la construction et administration d'entreprises sociales absorbant les revenus, s'autofinçant ainsi une grande partie de ses interventions, mais s'assurant qu'elles sont profondément harmonisées avec sa mission d'inclusion et de réduction de la pauvreté.

Dans le Sud, un mouvement coopératif dans de nombreux pays du Sud, en particulier en Afrique de l'Ouest, est au cœur de nombreux efforts pour autonomiser les femmes, structurer les circuits de production agricole et stimuler le développement économique local. Et même avec des ressources limitées, ces coopératives augmentent généralement les revenus, développent les compétences des travailleurs et renforcent même les liens communautaires.

Ces expériences internationales, bien que variées, servent de référence utiles pour remettre en question le fonctionnement de l'entrepreneuriat social au Maroc. Face à une gamme d'inégalités territoriales et d'exclusion sociale similaires, et à une fragilité institutionnelle, le Maroc peut potentiellement tirer plusieurs leçons de ces initiatives. Mais le succès de ces modèles dépend de leur greffe appropriée sur le contexte local: culturel, en ressources et réglementaire. Le défi ici est moins d'imiter que de s'inspirer, de construire pour un entrepreneur social marocain innovant et enraciné d'envergure nationale.

Eu égard ces expériences internationales, il est crucial de comprendre l'impact des caractéristiques sociales, économiques et institutionnelles marocaines sur le développement, l'identification et l'organisation de l'entrepreneuriat social au Maroc.

III. L'entrepreneuriat social au Maroc: réalités, perceptions et contraintes

Au Maroc, l'entrepreneuriat social suscite un intérêt croissant, notamment parmi les jeunes, les associations locales et certains acteurs publics impliqués dans des dynamiques d'inclusion et d'innovation sociale. Cependant, ce domaine est encore très mal organisé en termes de définition, de statut juridique ou même d'intégration dans l'action publique. De nombreux obstacles entravent sa croissance et son institutionnalisation.

Des projets prometteurs se mettent en place dans les zones urbaines et rurales, mais il leur est difficile de trouver un environnement favorable pour se prospérer (légitimité réglementaire, facilité fiscale et financière). L'absence de cadre réglementaire, de soutien durable et de vision stratégique commune marginalise encore ces acteurs dans les dynamiques de développement territorial.

Afin de dépasser une approche purement descriptive, cette section articule une analyse contextuelle à une étude empirique qualitative menée auprès de dix porteurs de projets d'entreprise sociale, opérant dans différents secteurs et territoires. L'objectif est d'obtenir une meilleure image des initiatives existantes, de la perception de l'entrepreneuriat social dans

l'écosystème marocain et des barrières systémiques (juridiques, économiques, institutionnelles et culturelles) qui empêchent son développement.

3.1. Cartographie et typologie des initiatives marocaines

L'émergence de l'entrepreneuriat social au Maroc, bien que peu institutionnalisé, n'est pas particulièrement ancré dans le contexte institutionnel marocain. Elle a plutôt émergé à travers une série d'initiatives locales ancrées dans les territoires. Ces initiatives sont menées principalement par des associations, des coopératives, des auto-entreprises ou des start-ups sociales. Elles répondent à des besoins sociaux, économiques ou environnementaux qui ne sont pas satisfaits par le marché traditionnel ou les politiques publiques.

Géographiquement, il y a une concentration prononcée des projets dans les zones urbaines/périurbaines, notamment dans les grandes villes comme Casablanca, Rabat, Tanger et Marrakech. Ces territoires bénéficient d'infrastructures de soutien (incubateurs, espaces de coworking, universités) et de réseaux associatifs actifs. Néanmoins, il existe également des projets à la campagne ou dans des zones enclavées, menés par des organisations de coopératives de femmes rurales, des groupes de tricot ou de jeunes porteurs de projets. Ces derniers réalisent des actions intéressantes dans des domaines tels que l'artisanat, l'agriculture solidaire et le tourisme durable.

Les secteurs d'intervention sont divers: l'inclusion des personnes handicapées (par exemple, l'Association Marocaine des Handicapés – AMH), le soutien éducatif et la formation (par exemple, la Fondation Sanady), le développement local et l'environnement (par exemple, les coopératives agricoles ou écologiques), et l'autonomisation économique des femmes (par exemple, les coopératives d'huile d'argan ou de produits locaux).

De plus, il existe une montée croissante de start-ups sociales, notamment dans les services numériques et personnels, qui trouvent des moyens d'allier l'innovation technologique avec le bien-être de la société.

Ces organisations prennent diverses formes juridiques: associations, coopératives, entreprises individuelles ou sociétés à responsabilité limitée, étant donné qu'il n'existe pas de statut spécifique pour une entreprise sociale. Cette diversité est un signe à la fois de richesse organisationnelle et de précarité juridique et financière. La plupart de ces initiatives manquent de structure et sont autofinancées, dépendent de subventions, n'ont pas d'assistance technique et ne disposent pas de plans de développement à moyen et long terme.

Pourtant, malgré sa diffusion, les pratiques d'entrepreneuriat social au Maroc présentent des points communs tels qu'un enracinement local profond, une approche participative, la recherche d'un impact social quantifiable et l'aspiration à la durabilité. Elles sont une source d'innovation sociale que les politiques de développement traditionnelles ignorent, mais représentent néanmoins de véritables réponses aux défis territoriaux du pays.

3.2. Représentations sociales et ambiguïtés institutionnelles

Au Maroc, la reconnaissance de l'entrepreneuriat social comme levier légitime de changement social demeure encore ambivalente. Bien qu'il ait considérablement progressé au cours des années 2000, ce secteur est perçu par les différents acteurs (jeunes entrepreneurs,

structures de soutien, bailleurs de fonds, institutions publiques) comme étant imprégné de certains facteurs d'ambiguïté culturelle, sociale et institutionnelle.

L'histoire récente de l'entrepreneuriat social au Maroc reflète une visibilité en constante augmentation. Dès 2004, l'implémentation du programme **Enactus** a éveillé la fibre entrepreneuriale sociale chez de nombreux étudiants. Cette dynamique s'est renforcée à partir de 2010 avec la création d'entités telles que le Centre Marocain pour l'Innovation et l'Entrepreneuriat Social (MCISE), le CMERES, et des compétitions comme le GSV. Des incubateurs spécialisés (Dare Inc., Bidaya, Impact Lab) ont prospéré en réponse à cette demande de systématisation du soutien. Le discours royal du 20 août 2018 a marqué un tournant lorsque le palais a publiquement légitimé l'entreprise sociale comme un moyen de créer des opportunités d'emploi et de lutter contre la fuite des cerveaux (Le Matin 20/08/2018).

Pourtant, cette reconnaissance politique ne s'est pas traduite par une clarté juridique. Le vide législatif continue d'être considéré par les acteurs du terrain comme l'un des principaux obstacles. Les entreprises sociales restent coincées dans des statuts juridiques inappropriés (association, coopérative) qui ne sont pas spécifiquement conçus pour répondre à la double nature de ces entités, à savoir leurs objectifs économiques et sociaux. Cette invisibilité institutionnelle est responsable d'un accès réduit au financement, aux marchés publics et aux instruments de soutien à l'innovation.

Par ailleurs, les représentations sociales de l'entreprise sociale restent ambiguës. Certains acteurs économiques et politiques la perçoivent comme une forme déguisée d'action associative, tandis que certains bailleurs de fonds l'envisagent comme une stratégie de « repli ». Cette perception erronée peut conduire les porteurs de projets à **s'éloigner de leur mission d'impact** pour adapter leurs business models aux attentes normatives des partenaires ou donateurs, notamment lors de tensions budgétaires telles que celles d'une crise sanitaire publique comme le Covid-19.

À ce problème s'ajoute un manque de visibilité des succès locaux. Très peu de « success stories » positives de l'entrepreneuriat social marocain sont valorisées pour inspirer et donner confiance aux jeunes porteurs de projets et entrepreneurs, et pour maintenir un manque de croyance dans la possibilité de changement du secteur. En même temps, l'absence de capacité locale et les défis à attirer des talents pour des objectifs sociaux entravent la professionnalisation du secteur, aggravée par la migration des talents vers des écosystèmes plus propices.

Ainsi, bien que de nombreuses initiatives intéressantes émergent (voir tableau 1), l'entrepreneuriat social marocain se déroule dans un contexte institutionnel plutôt incertain, caractérisé par une faible reconnaissance légale, des attentes contradictoires des parties prenantes, et un manque de bonne reconnaissance de son impact. Malgré ces défis, le développement de l'entrepreneuriat social apporte sans doute des réponses aux enjeux sociaux, économiques et territoriaux du pays.

Tableau 1: Aperçu sur l'entrepreneuriat social au Maroc

Domaine	Donnée / Chiffre	Source / Détail
Nombre d'associations	243 000	Ministère de l'Intérieur (2022)
Nombre de coopératives	60 000	Ministère du Tourisme de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire
Dont entièrement féminines	7730	
Enactus Maroc	20 000+ étudiants mobilisés depuis 2003 ; ~200 projets par an	ONG Enactus
Injaz Al Maghreb	50 000 jeunes formés entre 2007 et 2016 ; objectif de 100 000 jeunes d'ici 2017	ONG Injaz
Programme Injaz 2016	2 600 lycéens et étudiants formés à l'entrepreneuriat social	Injaz Maroc
Compétition du British Council (2015)	10 entrepreneurs sociaux marocains financés jusqu'à 10 000 USD chacun	British Council
Financement social	5 millions de MAD mobilisés par l'organisation Injaz à juin 2012	Rapport
Incubateurs (exemples)	Dare Inc (30 000 MAD par projet), Impact Lab (jusqu'à 1,5 million MAD), Espace Bidaya	Programmes d'incubation
Financement privilégié	Subventions, concours de business plan, aides internationales (INDH, UNDP, Drosos, OCP, Managem, etc.)	Rapport
Profils des entrepreneurs sociaux	Majoritairement âgés de 22 à 35 ans ; souvent diplômés avec expériences internationales	Études de terrain
Éducation formelle	Programmes universitaires à Settat, Casablanca, Marrakech	Masters spécialisés
Obstacles majeurs	Absence de statut juridique dédié, accès limité au financement bancaire, manque de formation spécifique	Synthèse rapport
Position dans l'IDH	120e sur 193 pays (rapport PNUD 2024)	PNUD

Source: Rapports officiels du Gouver. marocain, UNDP (2024), A study of the social entrepreneurship ecosystem: the case of morocco (2016)¹

Le secteur repose sur l'existence d'un tissu associatif dense et riche (plus de 116 000 associations enregistrées), avec un mouvement coopératif actif (environ 15 000 coopératives), ce qui témoigne d'un contexte social avec un potentiel pour mener des initiatives ayant un impact significatif. Par ailleurs, des initiatives de sensibilisation et de formation comme Enactus ou Injaz Al Maghreb ont réussi à impliquer des milliers de jeunes autour des notions de responsabilité et d'innovation sociale. Ensuite, il y a Enactus Maroc, qui a déjà permis à plus de 20 000 étudiants de travailler sur des projets entrepreneuriaux à mission sociale, tandis qu'Injaz a formé près de 50 000 jeunes en moins d'une décennie.

Ces dynamiques, cependant, apparaissent encore dispersées et basées sur des expériences fragmentées et occasionnelles (ad hoc, exogènes) (ONG internationales, programmes de subvention, compétitions), contribuant ainsi à caractériser le secteur comme encore assez faible et peu institutionnalisé. Ils sont principalement financés par des subventions, des concours de plans d'affaires ou des fonds étrangers, sans réelle intégration dans le système bancaire classique. Les incubateurs spécialisés comme Dare Inc, Impact Lab ou Bidaya offrent un soutien technique et financier utile, mais leur portée reste limitée par rapport aux besoins du secteur.

Au niveau socioculturel, les données confirment que l'entrepreneuriat social est particulièrement mené par une jeune génération éduquée (avec une expérience internationale), tandis que le contexte national a un indice de développement humain (IDH) classé relativement bas (120e sur 193 selon l'indice du PNUD en 2024). Cette contradiction sous-tend une certaine forme de décalage qui sépare, d'une part, les projets ambitieux des entrepreneurs sociaux, et, d'autre part, la reconnaissance qui leur est réservée au niveau institutionnel.

Ainsi, bien que les indicateurs soulignent un potentiel certain, ils révèlent aussi la persistance d'obstacles **systemiques**: statut juridique inadapté, absence de politiques publiques cohérentes, faiblesse des relais territoriaux et accès limité à un financement durable. Ces données confirment que les lacunes institutionnelles qui entourent l'entreprise sociale au Maroc ne relèvent pas uniquement d'une question de perception, mais s'enracinent dans une **incertitude profonde du rôle économique et social** de ces acteurs.

3.3. Etude empirique: freins et leviers de l'entrepreneuriat social au Maroc

Afin de mieux appréhender la réalité et mieux approfondir notre connaissance sur les freins structurels rencontrés par les acteurs de l'entrepreneuriat social au Maroc, une approche exploratoire qualitative a donc été choisie, nous a fourni une description complète des éléments, des dynamiques et des limitations particulières de ce domaine.

Méthodologie:

¹ M. Kabbaj et al. (2016), Vol. 21, No. 4 (2016) 1650021 .

Comme le soulignent Gavart-Perret et al. (2012), l'approche qualitative offre une vision holistique et systémique, apte à saisir les multiples interactions entre les acteurs, leurs environnements et les logiques d'action à l'œuvre.

Ce type d'approche permet non seulement d'identifier plus précisément les profils et les positions des porteurs de projets sociaux, mais aussi leurs motivations, satisfactions, difficultés concrètes et leurs attentes vis-à-vis de l'écosystème entrepreneurial et institutionnel.

Notre enquête qualitative a été menée auprès de dix porteurs de projets relevant de l'entrepreneuriat social au Maroc. Ces acteurs sont actifs dans des domaines variés:

- 4 dans le secteur agroalimentaire, souvent via des coopératives ou micro-entreprises valorisant les produits du terroir (huile d'argan, safran, plantes aromatiques et médicinales) ;
- 3 dans l'e-commerce de produits digitaux à vocation éducative ou culturelle, visant à démocratiser l'accès à des contenus locaux ou à créer de nouveaux débouchés pour l'artisanat numérique ;
- 2 dans le tourisme rural durable, favorisant l'emploi local, la valorisation du patrimoine et les circuits courts ;
- 1 école de réengagement, offrant des programmes éducatifs alternatifs au collège, pour les jeunes décrocheurs.

Les dix porteurs de projets interviewés sont issus de différentes régions du Maroc (3 de la région de Casablanca, 2 de Rabat et Tanger, 1 pour Marrakech, Agadir et Eljadida).

Les données recueillies ont ensuite été analysées de manière thématique, nous permettant de dégager des axes stratégiques directement ancrés dans la mise en œuvre réelle.

Principaux résultats:

Notre analyse croisée des discours des interviewés recueillis lors des dix entretiens menés dans le cadre de cette étude nous a permis de tirer plusieurs constats significatifs qui reflètent les contraintes structurels, institutionnelles et économiques, pesant sur l'émergence de l'entrepreneuriat social au Maroc.

1. Un accompagnement post-création jugé insuffisant: Bien que la phase d'idéation ou de pré-incubation soit parfois soutenue (par des concours, formations ou hackathons), la plupart des porteurs de projets se plaignent du manque de soutien structuré après la création de leur projet social. Les incubateurs sont jugés mal adaptés à certains critères (hybridation de la gouvernance, ancrage au territoire, impact social). Certains témoignages révèlent qu'il y a peu de suivi opérationnel et de mentorat, peu de véritables réseaux en place avec les acteurs institutionnels.

2. Un vide juridique et fiscal pénalisant: L'absence d'un statut juridique bien défini pour les entreprises sociales constitue un goulot d'étranglement majeur. Les porteurs de projets sont contraints de s'inscrire dans des statuts inadaptés (associations, coopératives, SARL), et sont exclus des opportunités de financements, des allègements fiscaux et des dispositifs incitatifs. De plus, la lenteur dans l'adoption du projet de loi sur l'ESS entraîne une incertitude réglementaire et expose l'écart entre la rhétorique politique et les pratiques réelles.

3. Accès limité et sélectif au financement: La difficulté d'accès au financement, notamment au fonds de roulement, aux prêts bancaires et à des investissements à impact, est un défi commun. Tant au niveau central que régional, le manque de subventions pour les structures ne fait qu'accroître la vulnérabilité économique, ce qui aggrave la précarité financière de ces structures. L'exonération fiscale appliquée reste limitée, même pour les coopératives sociales.

4. Des procédures administratives rigides et dissuasives: Plusieurs acteurs décrivent des obstacles dus à la lourdeur administrative en termes d'approbations, de procédures fiscales, d'enregistrement pour les contrats annexes ou d'entrée sur le marché. Ces rigidités freinent l'agilité nécessaire aux petites structures sociales.

5. Effet limité sur l'emploi, faute de ressources consolidées: Selon les interviewés, les entreprises sociales génèrent peu d'emplois directs, en raison du manque d'accumulation de ressources humaines, techniques et financières. A noter que, faute de statistiques consolidées à l'échelle nationale, il est difficile d'évaluer précisément leur contribution à l'emploi local ou national. On peut avancer que cette invisibilité statistique nuit à leur reconnaissance institutionnelle.

6. Une faible structuration de la veille stratégique et du pilotage sectoriel: Aucune instance de veille stratégique dédiée à l'entrepreneuriat social n'est actuellement opérationnelle. En conséquence, les efforts ne peuvent être coordonnés, les développements ne peuvent être suivis et les meilleures pratiques ne peuvent être repérées et diffusées à l'échelle nationale ou régionale.

7. Une valorisation insuffisante du potentiel local et des success stories: Malgré leur sous-valorisation, plusieurs initiatives locales promeuvent des produits à fort potentiel (argan, safran, patrimoine rural, produits culturels électroniques), générant des revenus durables pour les communautés concernées. Mais l'absence d'intérêt médiatique et l'absence d'une infrastructure d'exportation ont limité leur diffusion. Certains porteurs de projets expriment un réel besoin de reconnaissance et de mise en réseau.

8. Des signaux de résilience et de contribution socio-économique: Malgré tous les obstacles, les interviewés s'accordent sur le fait que leurs activités ont amélioré les revenus et contribué à une plus grande inclusion socio-économique dans leur communauté. Cela témoigne de l'existence d'un potentiel qui doit être renforcé par des systèmes incitatifs, un soutien contextuel et un cadre juridique solide.

Encadré: Exemple de témoignages

• Coopérative dans le secteur agroalimentaire

« Nous avons créé une coopérative féminine autour de la production d'huile de figue de barbarie. Le défi, ce n'est pas la qualité du produit, mais d'atteindre les marchés. Sans statut clair, on n'accède ni aux foires, ni aux subventions. On travaille beaucoup, mais l'administration ne nous voit pas. »

Amina, cofondatrice d'une coopérative à Safi

• Entrepreneur dans l'e-commerce éducatif

Un jeune entrepreneur a lancé une plateforme numérique de cours interactifs en amazigh et en arabe dialectal, destinée aux enfants des régions rurales. Malgré l'engouement local, il peine à lever des fonds, car les investisseurs ne perçoivent pas « l'impact social » comme une valeur mesurable économiquement.

Fouad – fondateur d'une plateforme numérique éducative à Rabat

3.4. Vers une structuration stratégique de l'entrepreneuriat social au Maroc

Les acteurs interrogés soulignent que l'entrepreneuriat social au Maroc se développe dans un contexte qui reste instable, fragmenté et peu partenarial, malgré son potentiel d'impact. Les blocages identifiés nécessitent des ripostes systémiques, en mobilisant à la fois des réformes juridiques, des outils territoriaux, tout en assurant un accès équitable au financement. En l'état actuel, les acteurs de terrain se sont susceptibles de s'auto-organiser en **marge des dispositifs institutionnels**. Cela limite leur capacité d'essaimage et leur viabilité à long terme. Ce qui confirme l'idée selon laquelle l'entrepreneuriat social, au Maroc, souffre d'un déficit de structuration institutionnelle et territoriale. Ils justifient pleinement la nécessité de mettre en place de leviers systémiques et d'écosystèmes territoriaux intégrés, capables de soutenir les dynamiques locales de transformation sociale.

Parmi ces leviers, la mise en œuvre d'un cadre juridique dédié aux entreprises sociales demeure un levier stratégique offrant sécurité, visibilité et avantages fiscaux aux porteurs de projets. Parallèlement, une stratégie publique dédiée doit placer l'entreprise sociale au cœur du développement durable, en lien avec les politiques de l'économie sociale et solidaire. Renforcer les écosystèmes territoriaux implique la décentralisation des dispositifs d'accompagnement vers les régions. Impliquer les collectivités locales, des universités, des centres de formation, et créer des plateformes collaboratives et de pépinières adaptées aux réalités locales. Ces écosystèmes doivent être conçus comme des espaces de mutualisation, d'innovation ouverte et de valorisation des ressources endogènes. Enfin, la construction de synergies multi-acteurs, appuyée par des partenariats internationaux et le modèle de la « triple hélice » (entreprises, institutions publiques, universités), favorisent un environnement propice à l'amélioration des compétences et à l'insertion de l'entreprise sociale dans des stratégies de développement territorial diversifiées et inclusives. Ces leviers, mobilisés conjointement, font de l'entrepreneuriat social un moteur de résilience, de cohésion sociale et d'innovation au service des territoires marocains.

Conclusion

Dans une époque marquée par une instabilité socioéconomique prolongée, le Maroc a besoin de renouveler ses instruments de lutte contre les inégalités, le chômage et les fractures territoriales. C'est donc à la croisée des logiques économiques, sociales et territoriales que l'entrepreneuriat social peut être perçu comme une réponse prometteuse. Il a également le potentiel d'ouvrir l'esprit des gens à de nouvelles modalités de création de richesse, de rallier les citoyens autour de projets à valeur ajoutée sociale, et d'enraciner l'innovation dans des situations concrètes locales.

Les résultats de notre étude confirment globalement l'hypothèse formulée en introduction, dans la mesure où l'entrepreneuriat social peut être envisagé comme un levier politique. En effet, un réseau structuré d'entreprises sociales avec un cadre institutionnel clair et des mécanismes ciblés, représente un levier stratégique pour l'inclusion économique, sociale et territoriale. Toutefois, la perspective de faire de l'entrepreneuriat social un véritable

vecteur de croissance inclusive et structurante, au service d'un développement durable au Maroc reste largement à concrétiser.

Malgré l'émergence d'initiatives dynamiques et inspirantes avec un engagement indéniable d'une jeunesse créative, le secteur reste marginalisé, en l'absence d'un statut juridique dédié, de dispositifs de soutien pérennes et d'une reconnaissance claire dans les politiques publiques. Cette manière non structurée est préjudiciable à un tel écosystème durable équilibré.

Alors que l'entrepreneuriat social représente une opportunité pour les jeunes porteurs de projets, de faire émerger leur potentiel, d'innover dans des domaines à fort impact social, et de concilier engagement et autonomie économique, il est vivement nécessaire de créer les conditions favorables d'un véritable écosystème d'entrepreneuriat social afin qu'il devienne un levier effectif de changement.

Le véritable défi est donc de construire une stratégie nationale ambitieuse, qui rassemble tous ces acteurs, politiques publiques, collectivités locales, structures de soutien, investisseurs, universités et société civile. À cette condition seulement, l'entreprise sociale pourra s'imposer comme un pilier d'un nouveau modèle de développement, plus équitable, résilient et durable.

Enfin, en plus des réformes juridiques et institutionnelles, il faut un changement culturel pour transformer l'entreprise sociale en acteur central du développement. Cela nécessite une mobilisation intersectorielle, mais aussi à des travaux de recherche sur son impact réel, sa place dans les chaînes de valeur territoriales, et les dispositifs pédagogiques nécessaires à sa diffusion dans l'enseignement supérieur.

La question demeure: le Maroc parviendra-t-il à faire converger l'environnement politique, institutionnel et culturel nécessaire pour faire de l'entrepreneuriat social une véritable locomotive du développement inclusif ?

Bibliographie

Ouvrages et articles académiques:

Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.

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

Defourny, J., & Kuan, Y. Y. (2011). *Social Enterprise in Eastern Asia: Challenges and Opportunities*. Social Enterprise Journal, 7(1)

Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*. Working Paper no. 12/03, EMES European Research Network.

Drayton, B. (2002). *The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial as Business*. California Management Review, 44(3)

Gavart-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (2e éd.). Pearson.

Kerlin, J. A. (2006). *Social Enterprise in the United States and Abroad: Learning from our Differences*. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 105–125). Oxford University Press.

Kerlin, J. A. (2009). *Social Enterprise: A Global Comparison*. Medford: Tufts University Press.

Mair, J., & Martí, I. (2006). *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight*. Journal of World Business, 41(1)

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. Urban Studies, 42(11), 1969–1990.

Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press.

Nyssens, M. (Ed.). (2006). *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London: Routledge.

Skloot, E. (1987). *Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations*. In W. W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp. 380–393). Yale University Press.

Steyaert, C., & Hjorth, D. (2006). *Entrepreneurship as Social Change: A Third Movements in Entrepreneurship Book*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Young, D. R., & Salamon, L. M. (2002). *Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition*. In L. M. Salamon (Ed.), *The State of Nonprofit America* (pp. 423–446). Brookings Institution Press.

Yunus, M. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. Public Affairs.

Rapports et sources institutionnelles:

British Council (2015). *Social Enterprise in Morocco: Report on Competition*. [Rapport interne].

Injaz Al Maghreb (2016). *Programme Injaz: Bilan d'impact 2007–2016*. Casablanca: Injaz Maroc.

Ministère de l'Intérieur (Maroc). (2014). *Statistiques des associations actives au Maroc*. Rabat.

Ministère de l'Économie Sociale (Maroc). (2015). *Recensement des coopératives au Maroc*. Rabat.

OECD, (2021), *Building Local Ecosystems for Social Innovation, Executive Summary*, p. 7-8

PNUD (2015): Rapport sur le développement humain. New York: Programme des Nations Unies pour le développement.

PNUD (2024): Rapport sur le développement humain 2023-2024

Study on Social Entrepreneurship Ecosystem in Morocco (2016). A Study of the Social Entrepreneurship Ecosystem: *The Case of Morocco*.

C.E. (2014): *Cartographie des entreprises sociales et de leurs écosystèmes en Europe – Rapport final*. Bruxelles: Commission Européenne.