



INJAZ Al-Maghrib

A Member of JA Worldwide



# L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, UN NOUVEAU BUSINESS MODEL



*Un programme développé pour les villes  
de Fès, Meknès, Kénitra et Salé  
dans le cadre du partenariat avec le MEPI.*

Ce guide est réalisé en partenariat avec le bureau du Middle East Partnership Initiative (MEPI) avec l'appui du Département d'Etat Américain. Le contenu est la responsabilité d'INJAZ Al-Maghrib et ne reflète pas nécessairement l'opinion du Département d'Etat Américain ou du Gouvernement Américain.

# L'entrepreneuriat social, un nouveau business model

Les entrepreneurs sociaux ne se contentent pas de donner un poisson, ou d'enseigner la pêche. Ils n'auront de repos que lorsqu'ils auront réussi à révolutionner l'industrie de la pêche.

*Bill Drayton, fondateur d'Ashoka.*

Tu participes à Company Program, et tu veux :

- Créer une entreprise sociale,
- Contribuer à trouver des solutions aux nombreuses problématiques humaines, sociales et/ou environnementales,
- Participer à l'amélioration du quotidien de ton pays,
- Mettre à profit ta créativité, tes compétences comportementales et ton esprit d'entreprise ?

**➔ MEPI et INJAZ Al-Maghrif t'en apprennent plus sur l'entrepreneuriat social.**

# L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL C'EST QUOI ?

## Introduction



L'entrepreneuriat social connaît **un succès grandissant dans les pays émergents et développés**. Une entreprise sur cinq créée dans les pays développés est une entreprise sociale, et plus de 10% des richesses générées par ces pays développés proviennent des entreprises sociales. L'entrepreneuriat social est promis à **un bel avenir au Maroc** car il peut avoir **un impact sur le développement économique, social et/ou environnemental**.

L'entrepreneuriat social **s'inspire de l'entrepreneuriat classique et apporte des solutions nouvelles** en s'attaquant à des sujets comme la **micro-finance**, les problèmes humanitaires, sociaux et/ou environnementaux (voir les exemples de réussites à la fin du livret).

## 1) Définitions de l'entreprise sociale

Comme il est plutôt difficile de définir le concept d'**entreprise sociale**, il n'y a pas de définition officielle, voici plusieurs approches de ce qu'est l'entreprise sociale.

- Tout d'abord, **l'entreprise sociale intervient dans le secteur de l'économie sociale et solidaire**.
- Ensuite, parmi les 5 niveaux d'**entreprises**, plusieurs font référence à l'entrepreneuriat social (source 1) :
  - 1- L'entreprise classique qui maximise son profit : Attijariwafa Bank par exemple
  - 2- L'entreprise classique socialement responsable : toute entreprise ayant le label CGEM RSE \*
  - 3- L'entreprise qui introduit dans son activité de l'inclusion sociale : Jaouda par exemple (coopérative Coparg)

- 4- L'entreprise sociale avec un objectif social : AMH et Kilimanjaro Environnement par exemple
- 5- L'ONG (organisation non gouvernementale) qui n'a pas de capital souscrit par ses membres : L'Heure Joyeuse et Junior Achievement par exemple

*\* Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est une reconnaissance solennelle du respect par les entreprises du Maroc de leur engagement à observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans leur contribution à la création de valeur.*

- L'entrepreneuriat social est une manière d'entreprendre qui place **l'efficacité économique au service de l'intérêt général**. Quelque soit le statut juridique des entreprises (association, coopérative, ...), leurs dirigeants **font du profit un moyen**, non une fin en soi (source 2).

**L'entreprise sociale s'organise autour de 4 principes simples** (source 2) :

- 1- **Un projet économiquement viable** induisant une prise de risque, une réponse à un besoin et la création de richesses et d'emplois.
- 2- **Une rentabilité encadrée** mettant la rentabilité au service de la finalité sociale ou environnementale.
- 3- **Une finalité sociale et/ou environnementale** pouvant s'exprimer de différentes manières (accès aux soins, aux énergies, au logement, lutte contre le gâchis, le chômage de longue durée, promotion des circuits courts, du bio, de la croissance verte, etc).
- 4- **Une gouvernance participative** impliquant toutes les parties prenantes.

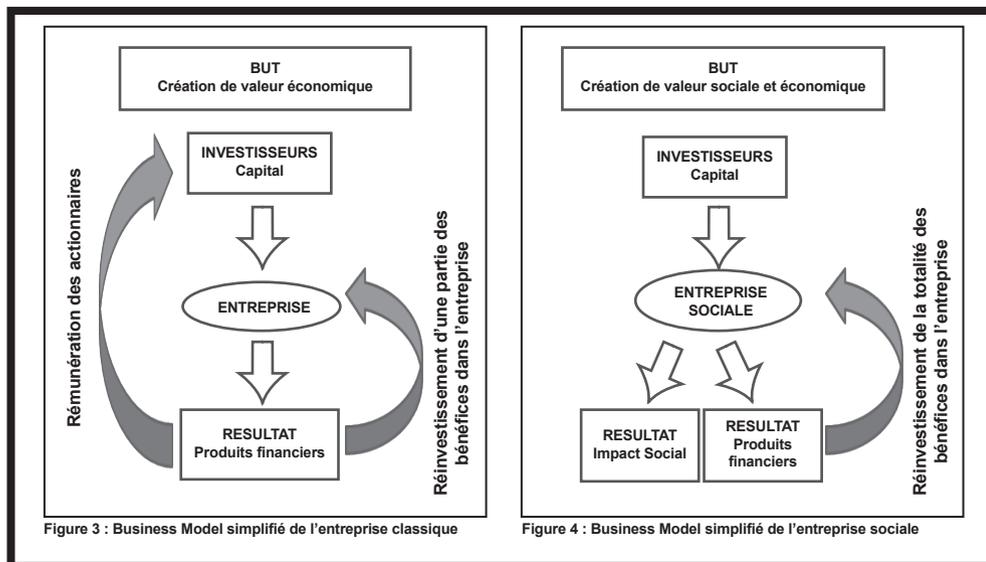
- **C'est donc d'abord une entreprise**, comme une entreprise classique, c'est-à-dire **qui prend des risques, qui investit et qui dégage des bénéfices**.

**Elle est différente de l'entreprise classique car elle a une vocation sociale ou un objectif social** qui affecte directement l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. Alors que l'entreprise classique, qui peut avoir une responsabilité sociale, aura juste un budget dédié aux actions sociales.

**Comme l'entreprise classique**, l'entreprise sociale doit avoir **des exigences de transparence**. Dans l'entreprise sociale, tous les détenteurs de capitaux quel que soit leur niveau de participation ont une seule et même voix pour prendre des décisions.

**Dans l'entreprise sociale, une grosse partie des résultats est affectée à l'objectif social :** pour Olea Institute il faut au moins 50%, aux US plus de 80%, au Bangladesh 100%, en France entre 90 et 95% et au Maroc 50% (source 3).

## Business Model de l'entreprise classique et de l'entreprise sociale



### ● EN BREF, les caractéristiques de l'entreprise sociale au Maroc sont:

- **Prise de risque,**
- **Objectif social / vocation sociale,**
- **Rentabilité ou création de valeur ;** la création de valeur au sens économique, génératrice de bénéfices est d'autant plus importante que c'est elle qui est réinjectée pour le financement de projets à caractère humanitaire, social ou environnemental.
- **Bonne gouvernance :** bonne gestion administrative et transparence financière.
- **Au moins 50% des bénéfices affectés à l'objectif social.**
- *En résumé : l'efficacité économique au service du progrès social !*

## 2) L'entrepreneur social

● L'élément central de l'entrepreneuriat social, c'est **d'abord l'homme ou la femme** derrière cette entité.

**L'entrepreneur social est un optimiste.** « Lorsque nous voyons l'échec, le désespoir et la pauvreté, l'entrepreneur social voit des solutions et des sources d'opportunités » (source 4).



L'entrepreneur social est un **visionnaire**. Il choisit de **résoudre une problématique sociale identifiée**, touchant sa communauté. Il apporte une **réponse innovante** à une problématique partiellement ou pas du tout traitée par les pouvoirs publics ou par la société civile. Bien sûr la réponse est apportée via un projet économiquement viable (source 5).

● **L'entrepreneur social peut être :**

- **Directeur d'une entreprise privée**, dont l'objectif social doit être clairement précisé. Une grande partie des résultats doivent servir cet objectif social.
- **Chef d'une coopérative** (groupement d'activités à caractère socio-économique) ; c'est la forme la plus répandue dans l'entrepreneuriat social.
- **Président d'une association**, dont l'action est sociale mais qui doit présenter une rentabilité économique. Les associations dépendent des subventions de l'Etat et des partenaires. Elles doivent en plus s'assurer un revenu grâce à leurs activités, ce qui n'est pas contradictoire avec l'objectif social et les subventions.

● **Quelles qualifications, quels pré-requis pour être un entrepreneur social ?**

- De la passion.
- Sortir des sentiers battus.
- Prendre des risques pour créer un business qui va servir les autres.
- Respecter les règles de bonne gouvernance applicables à n'importe quelle entreprise.
- Persévérer.
- Communiquer.
- Mesurer l'impact.
- « Ce sont des gens ordinaires qui réalisent des choses extraordinaires » (source 6).
- *En résumé : c'est celui qui veut changer le monde. C'est VOUS !*

### 3) L'impact de l'entrepreneuriat social

L'entreprise classique mesure sa performance à l'aide d'indicateurs économiques, commerciaux et financiers. La performance de l'entreprise sociale se mesure à 2 niveaux : **celui de l'impact social et celui de l'efficacité économique.**

Or, il faut souligner la complexité de la mesure de la valeur sociale.

On peut tout de même mesurer l'impact de l'entrepreneuriat social sur la création d'emplois et sur le partage des richesses. Autant au sein de l'entreprise que dehors, l'entreprise sociale mobilise des ressources rémunérées à travers les activités à rentabilité assurée. Et les richesses sont partagées entre les bénéficiaires qui ne sont pas nécessairement impliqués dans le processus de production de l'entreprise.

## 4) Pourquoi rejoindre l'entrepreneuriat social



Parce que l'entrepreneuriat social est :

- Au service de tous.
- Une manière de participer au développement de son pays.
- Une solution contre la pauvreté.
- Une alternative pour l'emploi des jeunes.
- Génératrice de richesses partagées.
- Une entreprise Humaine.

## 5) Les défis de l'entrepreneuriat social

### ● Créer un label dédié pour l'entreprise sociale

Oléa Institute, institut spécialisé dans le développement et l'entrepreneuriat solidaires, a initié avec ses partenaires des actions pour donner plus de visibilité aux entreprises sociales. Ce travail a abouti début novembre 2015 à la création en 2016 du « Label entreprise sociale » et du « Package d'accompagnement et de financement de l'ES ».



## 6) Exemples de réussites dans l'entrepreneuriat social

### 1- Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank

Né en juin 1940 au Bangladesh, Muhammad Yunus est un économiste et entrepreneur bangladais connu pour avoir fondé en 1976 la première institution de microcrédit, la Grameen Bank (banque du village), qui lui a valu le prix Nobel de la paix en 2006. Il est surnommé le « banquier des pauvres ».

Il est une grande figure de l'entrepreneuriat social.

*« Une terrible famine frappait le pays, et j'ai été saisi d'un vertige, voyant que toutes les théories que j'enseignais n'empêchaient pas les gens de mourir autour de moi ».*

Il décide alors de s'intéresser au mode de vie misérable des villageois vivant à proximité de l'université. Il propose un premier micro-prêt avec son propre argent à quelques dizaines de villageois. L'effet de ces prêts au montant dérisoire s'avère rapidement très positif sur la situation matérielle des bénéficiaires. En outre, ces derniers remboursent sans difficulté leur bailleur de fonds.

Ses micro-prêts ont bénéficié à 7 millions de pauvres, dont 97% de femmes, avec un taux de remboursement de 98.6%. 64% des emprunteurs sur au moins 5 ans ont ainsi dépassé le seuil de pauvreté.

<http://www.grameen-info.org/>

## **2- Le Groupe AMH (Amicale Marocaine des Handicapés), fondé par Amina Slaoui : entreprendre autrement**

Engagé depuis 1992 pour l'inclusion des personnes en situation de handicap et de vulnérabilité dans la société marocaine, le Groupe AMH tient une place de leader dans l'entrepreneuriat social au Maroc. Il intervient dans 5 secteurs : Santé, Action Sociale, Formation, Entreprise et Plaidoyer. Sa réalisation majeure : le Centre Hospitalier Noor, premier établissement hospitalier de rééducation physique et de réadaptation fonctionnelle au Maroc, par son volume d'activités et son nombre de lits. Chaque année, près de 1 400 patients y reçoivent une prise en charge pluridisciplinaire mêlant kinésithérapie, ergothérapie, psychothérapie, orthophonie, appareillage, ... 30% de sa patientèle bénéficie d'une prise en charge par l'association. <http://groupeamh.org/>

## **3- Kilimanjaro Environnement : transformer les déchets en énergie**

Projet entrepreneurial à fort impact environnemental, économique et social, Kilimanjaro Environnement est une entreprise écologique opérant dans le secteur de la collecte et valorisation des huiles alimentaires usagées en biocarburant, auprès des professionnels de la restauration, des collectivités locales et des industriels de l'agroalimentaire.

Présent au Maroc depuis 2008, Kilimanjaro occupe actuellement la place de leader au niveau national avec plus de 2 500 points de collecte à travers le royaume. <http://www.ekogeste.com/>

## **4- L'Heure Joyeuse : Solidaires heure après heure pour un monde meilleur**

Le premier combat de l'Heure Joyeuse a été mené en faveur de l'instruction et le soin des enfants en bas âge. Depuis, de nombreuses actions ont marqué ces cinquante années faisant de l'Heure Joyeuse un réel entrepreneur social, partenaire reconnu des pouvoirs publics, des entreprises, des collectivités locales et du champ associatif de notre pays.

<http://www.heurejoyeuse.ma/>

## **5- INJAZ Al-Maghrib**

Créée en 2007 sous l'impulsion du Groupe SNI, INJAZ Al-Maghrib est une association reconnue d'utilité publique qui mobilise le secteur privé auprès de la jeunesse pour contribuer à l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs. Des cadres d'entreprises bénévoles interviennent dans les établissements publics marocains pour dispenser selon la méthode pédagogique fondée sur l'apprentissage par l'action « learning by doing » les programmes de Junior Achievement Worldwide adaptés au contexte marocain.

Les bénéficiaires sont plus aptes au travail, créent plus d'entreprises, voient des résultats de leur business meilleurs et plus pérennes et gagnent de meilleurs salaires que les jeunes n'ayant pas suivi de programmes.

INJAZ Al-Maghrib a formé depuis sa création 50 000 jeunes (au 30 juin 2015) et ambitionne d'atteindre 200 000 jeunes à l'horizon 2020. <http://injaz-morocco.org/>

## 6- D'AUTRES EXEMPLES

**Al Amana microfinance** : association à but non lucratif de microcrédit. <http://www.alamana.org.ma/>

**Ashoka** : organisation sans but lucratif, laïque et apolitique, 1er réseau mondial d'entrepreneurs sociaux. Son objectif est de faire émerger un monde où chacun est capable d'agir rapidement et efficacement pour répondre aux défis sociétaux : Tous acteurs de changement - Everyone a changemaker™. <http://france.ashoka.org/ashoka>

**Bayti** : pour l'enfance en situation difficile. BAYTI est une Organisation Non Gouvernementale à but non lucratif, reconnue d'utilité publique, qui oeuvre au Maroc pour la protection et la réinsertion psycho-sociale des enfants en situation difficile, et pour la défense de leurs Droits. <http://www.association-bayti.ma/>

**Fondation Marocaine de l'Etudiant** : la FME est une association à but non lucratif créée en 2001 et reconnue d'utilité publique en 2013. Elle s'est fixée pour mission de permettre aux bacheliers les plus brillants issus des établissements de protection sociale du Maroc de poursuivre des études correspondant à leur niveau académique dans des établissements supérieurs et professionnels privés et/ou publics d'excellence et les accompagner jusqu'à leur insertion professionnelle. <http://www.fme.ma/>

**Fondation Zakoura Education** : créée en 1997, la Fondation Zakoura Education a pour mission le développement humain par l'éducation des enfants, l'alphabétisation des adultes et la formation professionnelle des jeunes. Tous ses projets s'inscrivent dans une perspective citoyenne. Ses actions sont déployées dans les zones rurales les plus reculées. Afin de mener à bien sa mission, la Fondation s'est fixé 5 valeurs : solidarité, respect de la dignité humaine, égalité entre les femmes et les hommes, exigence de la qualité et éthique.



## Sources citées

- (1) D'après M. Majid Kaissar El Ghaib, président d'Enactus Maroc
- (2) D'après le MOUVES (mouvement des entrepreneurs sociaux en France) et d'après Le défi de l'entrepreneuriat social, mémoire 2009-10 de Juliette Brossard
- (3) D'après M. Younes Al Jaouhari, DG de Olea Institute pour le développement de l'entrepreneuriat solidaire
- (4) D'après Lamia Bazir, fondatrice du Hammam écologique du village d'Adghagh
- (5) D'après Mme Nadia El Guerch, directrice de International Youth Foundation Maroc
- (6) D'après M. Abbad, président d'INJAZ Al-Maghrib

## Lexique

**Bénéfice** : revenu généré une fois toutes ses dépenses payées

**Créativité** : penser avec imagination, être inventif

**Economie sociale et solidaire** : rassemble les entreprises qui cherchent à concilier solidarité, performances économiques et utilité sociale

**Efficacité économique** : obtenir un rendement maximal de ressources limitées en considérant les coûts et les bénéfices

**Entrepreneur** : personne qui démarre sa propre entreprise dans l'espoir de réaliser des bénéfices

**Entrepreneur social** : personne qui détecte des besoins non résolus par la société et propose une réponse en utilisant ses compétences entrepreneuriales et ses valeurs morales

**Entreprise** : compagnie ou organisation qui achète et vend des produits ou fournit des services

**Entreprise sociale** : compagnie ou organisation qui utilise ses bénéfices pour acheter et vendre des produits ou fournir des services pour améliorer le quotidien des bénéficiaires

**Gouvernance** : dispositif mis en place pour diriger, administrer et contrôler l'entreprise

**Impact social** : effets, à court, moyen et long termes, d'une action ou de plusieurs actions sur ses parties prenantes (personnes ou groupes de personnes) et sur la société dans son ensemble

**Micro-finance** : ensemble de produits financiers pour les personnes exclues du système financier classique, les habitants défavorisés des pays en développement notamment.

# Les 8 règles d'or de l'entrepreneuriat social

1- L'entrepreneuriat social s'inspire de l'entrepreneuriat classique en apportant en plus des solutions nouvelles qui s'attaquent à des sujets comme la micro-finance, les problèmes humanitaires, sociaux et/ou environnementaux.

2- L'entrepreneuriat social est une manière d'entreprendre qui place l'efficacité économique au service de l'intérêt général. Le profit est un moyen et non une fin en soi.

3- Les caractéristiques de l'entreprise sociale sont :

- a. un projet économiquement viable (prise de risque, réponse à un besoin et création de richesses et d'emplois),
- b. une rentabilité encadrée,
- c. une finalité sociale et/ou environnementale,
- d. une bonne gouvernance également participative,
- e. et au moins 50% des bénéfices affectés à l'objectif social.



4- L'entrepreneur social est avant tout un homme ou une femme optimiste et visionnaire.

5- Les caractéristiques de l'entrepreneur social sont :

- a. la passion,
- b. sortir des sentiers battus,
- c. prendre des risques pour servir les autres,
- d. respecter les règles de gouvernance,
- e. persévérer,
- f. communiquer,
- g. et mesurer l'impact.

6- La performance de l'entreprise sociale se mesure à 2 niveaux : celui de l'efficacité économique ET celui de l'impact social (partage des richesses et création d'emplois).

7- L'entrepreneuriat social, c'est l'avenir car il permet de :

- a. participer au développement de son pays,
- b. trouver des solutions à la pauvreté,
- c. créer des emplois pour les jeunes,
- d. se mettre au service de la collectivité,
- e. à travers une aventure Humaine.

8- Certains défis sont déjà relevés pour l'entrepreneuriat social : « un Label entreprise sociale » et un « Package d'accompagnement et de financement de l'ES » verront le jour en 2016.



**INJAZ** Al-Maghrib

A Member of JA Worldwide

52, Bd. Hassan II -4<sup>ème</sup> étage, Casablanca 20100 Maroc

Tél. : +212 529 01 15 14/15

Fax : +212 529 01 15 16

Email : [injaz@injaz-morocco.org](mailto:injaz@injaz-morocco.org)

[www.injaz-morocco.org](http://www.injaz-morocco.org)

