

## **Evaluation de l'impact social de l'entrepreneuriat social le cas du Maroc**

### **Assessing the social impact of social entrepreneurship the case of Morocco**

**AIT SOUDANE Jalila**

Enseignante chercheure

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal

Université Mohammed V Rabat - Maroc

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)

**jalila.ait-soudane@fsjes-agdal.um5.ac.ma**

**KATFI Ayoub**

Docteur en sciences de gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal

Université Mohammed V Rabat - Maroc

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)

**ayoub\_katfi@um5.ac.ma**

**EL MNOUER Oumaima**

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal

Université Mohammed V Rabat - Maroc

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)

**oumaima\_elmnouer@um5.ac.ma**

**KATFI Hamza**

Doctorant

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Agdal

Université Mohammed V Rabat - Maroc

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)

**hamza\_katfi@um5.ac.ma**

**Date de soumission** : 14/05/2022

**Date d'acceptation** : 10/07/2022

**Pour citer cet article** :

AIT SOUDANE.J.& AL (2022). « Evaluation de l'impact social de l'entrepreneuriat social le cas du Maroc  
Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 7 » pp : 311 – .331.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cet article s'intéresse au sujet de l'évaluation de l'impact social au sein des entreprises sociales. Ce domaine a pris une grande ampleur ces dernières années, en effet les acteurs de ce secteur considèrent la démarche d'évaluation comme primordiale afin de mieux piloter l'activité de ces organisations, et de donner plus de visibilité à l'impact social généré par ces dernières. Cependant, malgré l'importance qu'occupe ce sujet dans la sphère scientifique et académique, et la prolifération d'outils et de méthodes de mesure, il convient de signaler qu'il n'existe aucun outil que nous pouvons qualifier de « standard » permettant de réaliser ladite évaluation, ce qui rend les acteurs libres de faire le choix de la méthode la plus appropriée à leurs attentes.

**Mots clés :** impact social ; entreprise sociale ; entrepreneuriat social ; valeur sociale ; évaluation

## Abstract

This article focuses on the topic of social impact assessment in social enterprises. This field has become very important in recent years, as the actors in this sector consider the evaluation process to be essential in order to better manage the activity of these organizations and to give more visibility to the social impact generated by them. However, despite the importance of this subject in the scientific and academic sphere, and the proliferation of measurement tools and methods, it should be pointed out that there is no tool that we can call "standard" for carrying out the said evaluation, which leaves the actors free to choose the method that best suits their expectations.

**Keywords:** social impact ; social enterprise ; social entrepreneurship ; social value ; evaluation

## Introduction

De nos jours la société a réalisé que la poursuite de la richesse économique n'est plus une fin en soi. Le PIB doit être complété par d'autres indicateurs évaluant le progrès (Stiglitz & al, 2009). Nos organisations doivent mettre la création de la richesse sociale comme étant une préoccupation centrale. Durant notre étude de la littérature, nous avons trouvé qu'il n'existe pas une définition consensuelle du concept de l'entrepreneuriat social, en revanche plusieurs auteurs rejoignent l'idée qu'un entrepreneur social doit répondre à un besoin social à travers la création de la valeur sociale. Les entreprises sociales se caractérisent par des activités et statuts variés, mais leur point de convergence réside dans l'évaluation de leur performance qui n'est pas jugée sur des fondements financiers mais plutôt en se référant à leur impact social. Dans ce contexte ces structures sont de plus en plus amenées à démontrer leur capacité à générer une plus-value sociale (Dupon, Sibieude & Sibille, 2013).

L'intérêt pour l'évaluation de l'impact social s'est accentué ces dernières années. Elle se présente comme un outil permettant aux entreprises sociales de démontrer leur résultat et de valoriser leur impact social et de contribuer à une bonne gestion de leurs ressources, cependant, malgré l'importance qu'occupe ce sujet dans la sphère scientifique et académique, et la prolifération d'outils et de méthodes de mesure, il convient de signaler qu'il n'existe aucun outil que nous pouvons qualifier de « standard » permettant de réaliser ladite évaluation, ce qui rend les acteurs libres de choisir la méthode la plus appropriée à leurs attentes. Cette situation de confrontation nous mène à poser la problématique suivante : **Comment évaluer l'impact social d'une entreprise sociale ?**

Notre choix du sujet est motivé par l'accroissement de l'intérêt porté au phénomène d'évaluation de l'impact social des entreprises sociales, il faut souligner également que les écrits portés sur ce sujet de recherche sont encore en nombre relativement limité. Dans cet article, nous avons adopté la démarche suivante : la première partie présente les considérations théoriques qui ont guidé la conceptualisation et la formulation de cette recherche. La seconde partie traite de la méthodologie que nous avons suivie pour réaliser notre étude empirique, nous avons consacré la dernière partie à la présentation et la discussion des résultats.

## **1. La revue de littérature**

### **1.1. Le cadre théorique et conceptuel de la recherche**

#### **1.1.1. Le champ de l'entrepreneuriat social**

D'après nos recherches dans la littérature nous avons trouvé que l'entrepreneuriat social est une forme d'entrepreneuriat qui agit de façon à créer des opportunités et de répondre à des besoins sociaux à travers la création de la valeur sociale ce qui permet de générer un changement et de créer un impact social. Le concept est né aux Etats Unis, il est courant de distinguer au sein des recherches deux « écoles » de l'entrepreneuriat social : l'école de l'innovation sociale et l'école des ressources marchandes.

L'insistance sur l'innovation sociale comme caractéristique essentielle de l'entrepreneuriat social provient de l'article pionnier de Dees (2001) qui stipule que « Les entrepreneurs sociaux jouent le rôle de vecteurs du changement dans le secteur social, en adoptant une mission pour créer une valeur sociale, en repérant et poursuivant inlassablement de nouvelles opportunités pour servir cette mission » (Dees 2001, p. 4).

Un autre élément mis en avant pour caractériser l'entrepreneuriat social consiste dans son mode de financement : celui-ci est censé reposer principalement sur des ressources marchandes. Le niveau d'autofinancement constitue alors le critère essentiel pour déterminer s'il s'agit bien d'entrepreneuriat social (Semenowicz, 2013). De même, Mair & Marti considèrent que dans l'entrepreneuriat social « la création de valeur économique, sous la forme de ressources marchandes, est nécessaire pour garantir la pérennité de l'initiative et son autosuffisance financière » (2006, p. 35).

Austin, Stevenson et Wei-Skillern, reconnaissent néanmoins que l'entrepreneuriat social ne repose pas que sur des ressources marchandes : « les entrepreneurs sociaux reposent souvent largement sur une variété de sources de financements, incluant les contributions individuelles, le mécénat, les adhésions des membres, les tarifs acquittés par les utilisateurs et les subventions publiques » (2006, p. 12). Toutefois, pour l'école des ressources marchandes, on ne peut réellement parler d'entrepreneuriat social que si la survie de la structure dépend étroitement des recettes engendrées par les ventes qu'elle réalise sur le marché. Comme le notent Defourny et Nyssens (2011), cet accent mis sur les ressources marchandes révèle une conception restrictive du risque économique car les autres ressources peuvent s'avérer tout aussi incertaines, qu'il s'agisse des subventions publiques ou du mécénat.

Au Maroc, l'émergence de l'entrepreneuriat social s'est inscrite également dans la tradition de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ce secteur a ainsi fait l'objet d'une stratégie nationale<sup>1</sup> pour faire de l'ESS un levier de croissance inclusif permettant d'améliorer la cohésion économique, sociale et territoriale (El Amrani & Lemtaoui, 2016). L'Etat marocain accorde un intérêt particulier aux entreprises sociales vu le rôle important qu'elles peuvent jouer dans le développement économique et social de notre pays grâce à leur proximité de la population et à leur mode de fonctionnement qui leur permet d'intervenir rapidement et efficacement dans diverses situations (El Amrani & Lemtaoui, 2016).<sup>2</sup>

Malgré cette dynamique que connaît notre pays pour le développement de l'entrepreneuriat social nous pouvons affirmer que le poids des efforts fournis reste encore faible, vu le nombre limité des programmes nationaux destinés à soutenir les entrepreneurs sociaux.

Après les travaux de recherche effectués pour tenter de cerner le concept de l'entrepreneuriat social, nous avons trouvé qu'il est nécessaire de faire le point sur la notion de l'impact social, du fait qu'il fait partie du vif du sujet de notre recherche.

### **1.1.2. L'impact social : un concept aux multiples approches**

Tout d'abord, nous devons distinguer entre la définition de l'impact social et la définition de la mesure ou l'évaluation de l'impact social (social impact measurement or assessment). Cette dernière est souvent évoquée dans les travaux de recherche sur l'impact social comme définition à la notion d'impact social elle-même, alors qu'elle désigne la démarche ou le processus (Henk & Becker, 2006) utilisé pour analyser et visualiser les conséquences des actions d'une organisation (ou d'un projet), sur une cible donnée, ou sur toute la société. L'impact social peut être défini comme « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général » (CSESS, 2012).<sup>3</sup>

Selon Rbyn Klingler-Vidra (2019), le terme impact social a été utilisé la première fois lors d'un séminaire de l'Université de Yale en 1969, sur les responsabilités éthiques des investisseurs institutionnels, dans le but de tenir compte des aspects sociaux et environnementaux des

---

<sup>1</sup> Stratégie Nationale 2010-2020 de l'Economie Sociale et Solidaire adoptée en 2010 par le Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Economiques et Générales.

<sup>2</sup> Citée lors du colloque international "L'Entrepreneuriat Social au Maroc : Spécificités du cadre juridique et institutionnel" le 3 mars 2016 à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès.

<sup>3</sup> Définition élaborée par le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS) suite à un rapport réalisé en 2011 intitulé « mesure de l'impact social ».

activités d'investissement. Entre les années soixante-dix et quatre-vingt l'impact social a été assimilé à l'impact environnemental, les deux étaient traités et perçus d'une manière similaire. Plus tard, vers la fin des années quatre-vingt-dix, la nouvelle conception de l'impact social s'est développée suite à l'évolution de l'entrepreneuriat social. Dès lors, l'impact social est plus rattaché à l'entrepreneuriat social et aux activités à visée sociale afin de justifier leur utilité, prouver leur performance et évaluer en effet leur contribution dans la société. (Aberji & Bouazza. (2021).

Au Maroc, le concept de l'évaluation d'impact social s'est introduit dans le cadre de l'adoption de la loi n° 12-0310 rendant obligatoire les études d'impact. Il a connu plus d'intérêt depuis le lancement de l'INDH en 2005 et l'adoption de la stratégie nationale 2010-2020 de l'économie sociale et solidaire. En plus de ces chantiers, l'émergence de l'entrepreneuriat social récemment au Maroc a suscité les débats sur l'importance de la valorisation des initiatives sociales et environnementales dans le pays et sur le suivi rigoureux de l'utilité sociale générée par les structures de l'ESS et les entreprises sociales marocaines (El amrani & Lemtaoui, 2016).

### **L'évaluation de l'impact social : une démarche contournée de défis**

L'évaluation de l'impact social nécessite un cadrage bien ciblé en raison des multiples défis qui peuvent entraver le déroulement de la démarche que ça soit en amont ou en aval, d'après les recherches issues de la littérature, nous avons trouvé que certains travaux pointent des problèmes dans le contenu et le processus d'évaluation : des choix inappropriés d'indicateurs (Ebrahim & Rangan, 2014 ; Luke et al., 2013), en effet, les acteurs ont des difficultés à choisir des indicateurs pertinents pour mesurer des effets qualitatifs (Bertotti & al., 2011) et à attribuer les effets observés à l'action évaluée (Bloch, 2012; Reeder & al., 2015), nous avons également cerné la difficulté du choix des processus de collecte de données qui peuvent être inadéquats (Carman, 2010) ou encore une analyse trop ou peu approfondie des données collectées (Jackson, 2013). Le facteur financier peut aussi constituer un défi majeur qui peut impacter la réussite de la démarche d'évaluation de l'impact social, ainsi, de nombreux auteurs soulignent que cette dernière exige du temps et des ressources financières souvent sous-estimées par l'ensemble des acteurs (Ebrahim, 2002 ; Luke et al., 2013 ; Millar et Hall, 2013). Par ailleurs, les difficultés à évaluer l'impact social sont dues également à une difficulté d'appropriation des outils de l'évaluation de l'impact social existants (Bloch, 2012 ; Luke et al., 2013) et plus largement par un déficit de maîtrise des aspects techniques de ce processus (Ormiston et Seymour, 2011).

## **L'équivalence entre deux notions : impact social et valeur sociale**

La notion de valeur est primordiale pour toute entreprise qu'elle soit classique dans le sens qu'elle a une finalité commerciale ou une entreprise sociale, nous pouvons stipuler que les deux entités ont comme point de convergence la création d'une valeur.

« Le concept d'impact social ne naît pas au milieu d'un désert mais doit s'articuler avec d'autres concepts économiques et sociologiques. Parmi ceux-ci, le concept de valeur occupe une place centrale ». <sup>4</sup>

Le rapport de l'OECD (2019) sur la mesure de l'impact social postule d'ailleurs l'équivalence entre les deux notions : « L'idée de l'impact social est strictement liée à la valeur sociale produite par les organisations. ».

L'impact social comprend les effets à la fois positifs et négatifs de l'activité de l'entreprise et sa mesure est indissociable de celle de valeur créée (Frimousse & Peretti, 2020).

En effet, plusieurs auteurs et chercheurs dans leur définition et conception de l'entrepreneuriat social relie cette dernière à la valeur sociale, qui est considérée comme étant la nuance qui rend l'entreprise sociale différente à celle classique et constitue l'essence qui donne naissance à un impact social, ce qui a été avancé n'exclut en aucun cas l'importance de la finalité économique pour l'entreprise sociale, du fait que cette finalité est le moteur qui permet la génération de la valeur sociale et l'accomplissement du but ultime de l'entreprise sociale qui se concrétise par l'impact social. Nous pouvons énoncer d'après les écrits avancés par les auteurs que l'union de l'entrepreneuriat sociale et la valeur sociale est considérable et le lien qui associe la valeur sociale et l'impact social est indissociable, ce qui nous a poussé dans la seconde partie de cet article à chercher la source de la création de la valeur sociale dans une entreprise sociale tout en se basant sur le business model.

### **1.2. Le Business model de l'entreprise sociale : source de création de valeur**

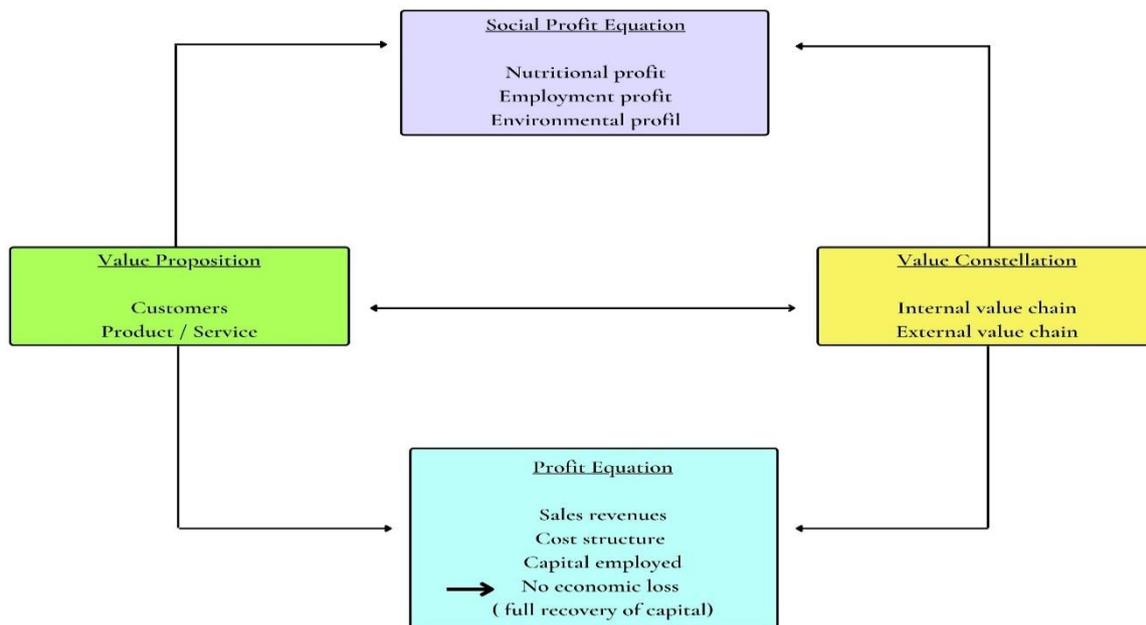
Dans cette partie nous allons analyser le business model de l'entreprise sociale, tout en prenant comme référence le business model de l'entreprise classique.

Les composantes du business model de l'entreprise sociale sont en nombre de quatre, différemment à l'entreprise classique qui compte que trois composantes, cette différence réside dans le fait que « l'équation profit » est composée de deux types de profits à savoir : l'économique et le social.

---

<sup>4</sup> Citée par le deuxième rapport « Étude ESS et création de valeur : Vers une nouvelle approche de l'impact social » réalisé par la Fonda avec l'Avise et le Labo de l'ESS suite à une étude faite en 2018 intitulée « Une approche prospective de la mesure d'impact social »

**Figure 1 : les composantes du business model de l'entreprise sociale**



*Source : Schéma reproduit par nos soins inspiré du schéma de l'ESSEC dans PACHE, A. (2008), Business plan social, guide méthodologique, ESSEC Chaire Entrepreneuriat Social*

L'entreprise sociale génère à la fois une valeur économique destinée à créer du profit d'un point de vue économique et concurrentement une valeur sociale qui donne lieu à un impact social. Dans ce cas, pour mesurer sa performance l'entreprise sociale doit attester sa légitimité en termes d'efficacité économique et également son pouvoir à créer un impact social significatif, cette combinaison de valeur est appelée « Blended Value ».

### **1.3. Les différentes approches de l'évaluation de l'impact social**

Après avoir présenté le concept de l'impact social et ses déclinaisons multiples, ainsi que la conception de la valeur sociale au sein d'une entreprise sociale, nous allons développer dans la présente partie une panoplie d'approches qui peuvent être utilisées pour servir à la démarche de l'évaluation de l'impact social.

#### **1.3.1 Méthodes d'explication du changement**

Les approches d'explicitation du changement sont fondées sur des méthodes permettant de clarifier et expliquer les changements sociaux générés à travers une intervention qui résout un problème social.

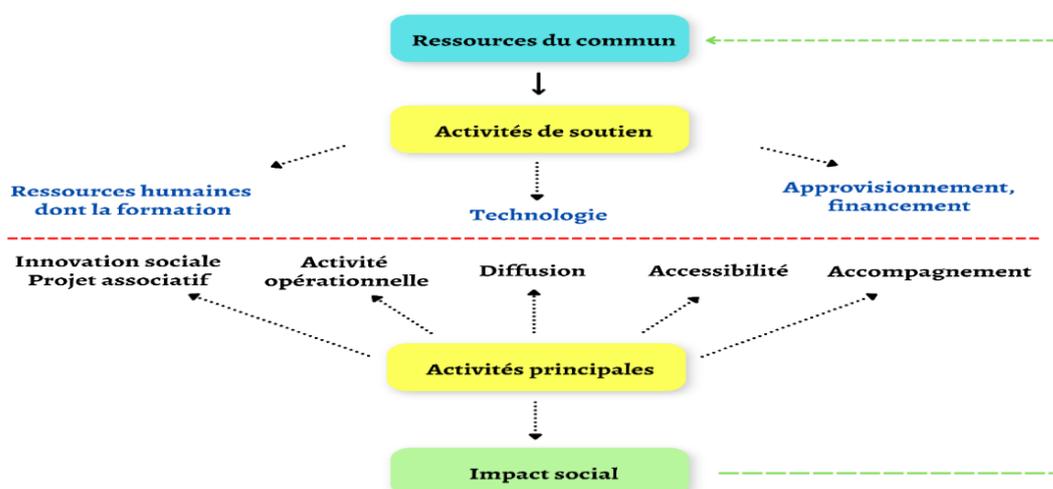
Parmi les outils qui permettent la démonstration du changement :

#### a. La chaîne de valeur sociale

Le rapport réalisé dans le cadre de l'étude prospective "ESS et création de valeur" conduite par l'Avise, la Fonda et le Labo de l'ESS sur la période 2017-2018 propose de reformuler l'analyse de l'impact social des organisations de l'ESS à partir du concept de « chaîne de valeur élargie », inspiré des travaux de Michael Porter, et d'introduire ladite méthode en montrant qu'elle pouvait s'adapter aux activités des acteurs sociaux.

Michael Porter a présenté dans son ouvrage « l'avantage concurrentiel », une approche de la création de la valeur et de l'avantage concurrentiel à travers un modèle qui l'a appelé la chaîne de valeur composée d'une série d'activités qui se divisent en deux familles : les activités principales et les activités de soutien. A travers la complémentarité de ces activités, l'entreprise aboutit à une valeur ajoutée ou autrement dit une marge. La chaîne de valeur appliquée au domaine social ne génère pas une marge mais régénère les ressources du bien commun. Nous pouvons, sur cette base, imaginer un dérivé « social » du schéma de Porter (Blanc, 2017) :

**Figure 2 : La chaîne de valeur de l'entreprise sociale inspirée du modèle de Porter**



*Source : Blanc, Y. (2017). De l'impact social à la chaîne de valeur élargie. Synthèse dans le cadre de l'étude « ESS et création de valeur », schéma reproduit par nos soins*

Dans les activités de soutien, nous reprenons telles quelles les rubriques RH, technologie et approvisionnement. Nous ajoutons à cette dernière la fonction financement car, à la différence de l'entreprise classique, celui-ci n'est pas un pur investissement. On remplace l'infrastructure

de l'entreprise (notion d'inspiration très industrielle) par les ressources du commun parmi lesquelles on pourra compter les infrastructures publiques, le bénévolat, les ressources d'environnement, mais aussi les connaissances produites et l'expérience mise en commun. Nous reformulons en revanche intégralement les activités principales (Blanc, 2017):

- Innovation sociale, projet associatif : l'origine d'une action ou d'une entreprise sociale.
- Les activités opérationnelles sont l'équivalent de la production.
- La logistique externe et la commercialisation sont remplacées par la diffusion et l'accessibilité, c'est-à-dire respectivement les activités de communication et les activités consistant à lever les freins ou les obstacles à l'accès du public bénéficiaire au service proposé.
- Le service après-vente ou service associé au produit est reformulé en fonction d'accompagnement.

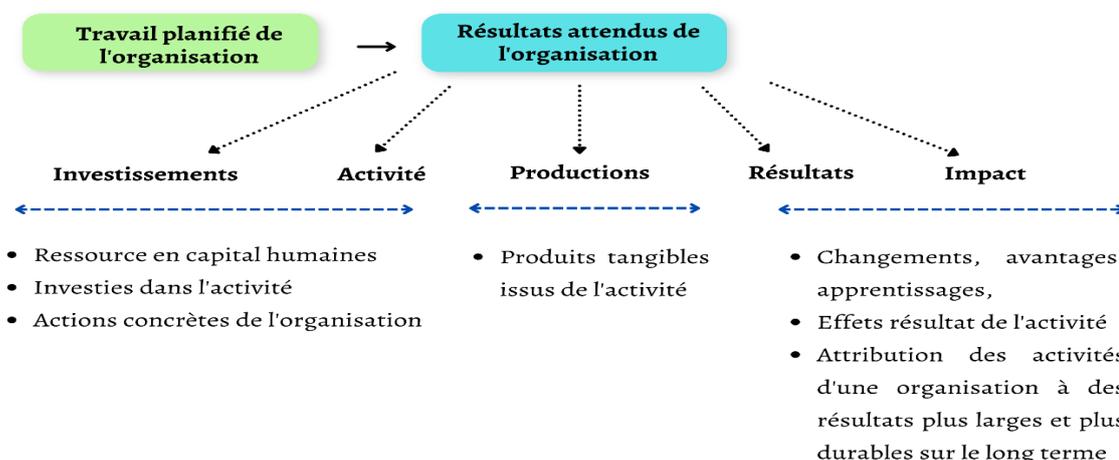
Le schéma suggère enfin que la chaîne de valeur sociale est fondamentalement circulaire et que l'impact social peut par conséquent être défini comme un accroissement des ressources du commun, ce qui nous ramène à la création de valeur sociale.

#### **b. La théorie du changement**

La théorie de changement applique le raisonnement suivant : une organisation (mais aussi un programme ou un projet spécifique) mobilise des ressources (« inputs ») pour accomplir une série d'activités qui génèrent des réalisations directes mesurables en termes de volume d'activité (« outputs ») et ont des effets bénéfiques et des résultats (« outcomes ») qui sont des changements sur des individus ou des groupes d'individus (Carman, 2010 ; McLaughlin & Jordan, 2010).

La théorie de changement peut être illustrée dans un modèle logique comportant cinq phases. Ce modèle montre et développe le lien de causalité entre les activités entreprises, les résultats et l'impact visés.

Les cinq phases qui constituent la théorie du changement peuvent être définies et illustrées dans le schéma suivant (Commission européenne 2014).



*Source : Schéma reproduit par nos soins inspiré du schéma de la Commission européenne. (2014). Approches proposées pour la mesure de l'impact social dans la législation et dans les pratiques de la Commission européenne*

### 1.3.2 Les méthodes de monétarisation

Les approches de monétarisation s'attachent à la traduction en unités monétaires de la valeur sociale créée par un projet social.

#### a. Méthodes d'évaluation des coûts et bénéfices

Dans le cas des entreprises sociales, le projet étudié a un impact sur les individus au travers d'éléments qui ne sont pas des biens ou services échangés sur des marchés, et donc pour lesquels il n'y a pas à proprement parler de « prix ». Par exemple, les biens environnementaux n'ont pas de prix sur un marché bien identifié, mais ont néanmoins une valeur importante pour beaucoup de gens. Il existe plusieurs méthodes d'évaluation économique de ces éléments permettant de monétiser les conséquences non marchandes de projets envisagés sur le bien-être des individus. L'objectif de ces méthodes est de déterminer le consentement à payer des individus, c'est-à-dire ce que les individus seraient prêts à payer pour bénéficier d'une augmentation de l'offre de bien non-marchand.

On distingue deux familles de monétisation (Meunier, 2009) :

- **Les méthodes à préférences révélées** : qui consistent à observer des décisions individuelles sur des marchés équivalents à celui qui nous intéresse ; cette méthode se base sur des informations extraites du marché. Les méthodes à préférences révélées consistent à déduire le bien-être que les individus tirent des biens non-marchands.
- **Les méthodes à préférences annoncées** : L'évaluation contingente fait partie de ces méthodes qui permet d'estimer par des techniques d'enquête combien les individus seraient prêts à payer pour disposer des bénéfices d'un projet.

#### **b. Le retour social sur investissement**

Le retour social sur investissement (SROI) est une méthode permettant l'analyse des impacts sociaux, économiques et environnementaux. Elle consiste à mesurer le changement qui peut être attribué à l'intervention étudiée pour ensuite y accorder une valeur monétaire à titre d'unité de mesure commune de la valeur sociale créée (Salathé-Beaulieu & al, 2017).

La méthode du SROI consiste à identifier les impacts sociaux générés par l'entreprise sur une période donnée, à leur octroyer une valeur monétaire, et à les comparer aux moyens qu'ils ont nécessités (les fonds octroyés à l'entreprise, en ce compris les subsides publics, les donations, etc.), obtenant le ratio « SROI » de la somme des impacts sociaux par rapport aux moyens. Si le ratio SROI est supérieur ou égal à 1, l'investissement est jugé « rentable » ou égal au « return ».<sup>5</sup>

#### **c. Les indicateurs**

Un indicateur permet d'analyser les écarts, en cours ou en fin de projet, entre le prévu et le réalisé. Une telle analyse permet de piloter au mieux un projet à utilité sociale et de se rapprocher des impacts sociaux déterminés au départ, bref d'en évaluer et si possible d'en améliorer l'efficacité.

## **2. Méthodologie de recherche présentation et discussion des résultats**

### **2.1. Méthodologie de recherche**

Dans cette partie nous allons présenter la méthodologie de recherche que nous avons adoptée pour mener notre étude empirique. La méthode que nous avons choisie est qualitative, un tel choix est justifié par la démarche discursive de contextualisation et d'explication des expériences vécues (Paillé & Mucchielli, 2021) et par le fait que le résultat attendu ne soit ni

---

<sup>5</sup> Citée par le rapport intitulé « Evaluer l'impact social de l'entrepreneuriat social : la nécessité d'une co-construction », réalisé en 2017 par l'association La Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Hauts de France et ConcertES.

une proportion ni une quantité (Corbin & Strauss, 2014). Ainsi, l'objet de notre recherche s'articule autour de l'impact social que peut générer les entreprises sociales. L'utilisation de la méthode qualitative est aussi justifiée lorsque le résultat attendu est une conceptualisation de l'objet de la recherche (Lejeune, 2019). Cette recherche s'inscrit, donc, dans ce contexte.

Les motivations qui nous ont menées à recourir à la méthode qualitative réside dans le fait que celle-ci vise généralement les éléments pertinents de l'enquête. Elle se contente de recueillir des données jouissant d'une valeur qualitative qui touche le fond de la problématique pour procéder ensuite à une généralisation. Un autre point très important c'est qu'elle permet une proximité entre enquêteur et enquêtés, chose qui relève les biais relatifs aux cotés dissimulés de l'enquête.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès des acteurs et des entrepreneurs sociaux, notre échantillon pour cette étude a porté sur une vingtaine d'entreprises sociales, opérant dans différentes activités avec un point commun réaliser des résultats économiques tout en servant l'utilité sociale. Nous avons essayé de prendre en considération le critère de diversification dans le choix de notre échantillon en termes de représentativité des secteurs d'activités dans lesquels les entreprises sociales choisies exercent leurs activités à savoir : la valorisation des produits de terroirs, la protection de l'environnement, le développement du tourisme responsable et le soutien des personnes à besoins spécifiques. Nous avons pris en compte la question de la couverture territoriale, en effet notre échantillon est issu des différentes villes du royaume. Nous avons essayé également de repérer des entreprises sociales de tailles différentes afin de rendre nos résultats plus proches à la réalité du terrain. D'un point de vue méthodologique, notre démarche d'enquête respecte le critère de la saturation empirique, nous nous sommes arrêtés au stade où nous avons jugé que les entretiens n'apportent plus des informations nouvelles et différentes de ce qui a été précédemment collecté.

L'intervalle temporel de notre étude est d'environ quatre mois, cette durée justifie la complexité que revêt l'enquête en termes d'accès aux informations et la difficulté de décrocher des entretiens avec l'ensemble des participants. Les langues que nous avons utilisées pour interviewer les participants sont : le français et l'arabe. La plupart des entretiens menés étaient en langue arabe, ce qui a nécessité un travail minutieux de traduction en langue française avant de procéder à l'analyse des résultats.

Après la préparation des corpus, l'analyse des résultats, nous nous sommes basés sur une analyse de contenu. La partie qui suit sera consacrée à la présentation des résultats issus de l'enquête. Nous avons focalisé notre analyse sur les motivations qui ont poussé les

entrepreneurs sociaux à mettre en place une démarche d'évaluation de l'impact social, les méthodes et approches utilisées ainsi que les difficultés rencontrées. La seconde partie d'analyse des résultats est dédiée à la présentation des approches et outils servant à accomplir ladite démarche.

## **2.2. Présentation et discussion des résultats**

Dans cette partie, nous allons exposer les résultats que nous avons pu extraire des entretiens accumulés tout en respectant la volonté des entreprises sociales interviewées à garder leur anonymat. D'après l'analyse des résultats, nous avons trouvé que la démarche d'évaluation de l'impact social peut provenir de deux sources interne ou externe. En effet, quand une entreprise sociale lance la démarche suite à une demande interne cela traduit que le souhait d'évaluer vient de la structure elle-même. Et si la démarche d'évaluation est d'origine externe, nous pouvons dire qu'elle est attendue par des acteurs externes à l'entreprise (ses financeurs, bénéficiaires/clients, les pouvoirs publics, etc.). Les résultats des entretiens ont montré que la plupart des entreprises se positionnent dans la démarche d'origine externe, ainsi les entreprises sociales qui ont fait l'objet de l'enquête procèdent à l'évaluation de l'impact social pour des raisons que nous pouvons dire financières plus que stratégiques. Seulement, six entreprises sociales sur vingt ont exprimé que la démarche d'évaluation qu'elles ont suivie provient d'une motivation interne. Alors que cinq entreprises ont attesté ne jamais avoir procédé à une telle démarche.

Les entités sociales qui ont participé à l'évaluation de leur impact social, sont généralement motivées par deux finalités : Une prise de conscience des enjeux actuels et des attentes des pouvoirs publics, bénéficiaires/clients et financeurs dans les prochaines années en termes de mesure de l'impact, et une volonté de faire connaître et/ou de faire évoluer ses pratiques.

Nous avons constaté durant nos entretiens que les structures qui se lancent dans une démarche d'évaluation, elles n'utilisent pas forcément ce terme-là.

Pour les entrepreneurs sociaux n'ayant jamais participé à l'évaluation de l'impact social de leurs entreprises, certains d'eux justifient cette abstinence suite à leur méconnaissance de la démarche, soit à la non reconnaissance de son utilité pour leur entreprise en prétendant qu'elle n'aura pas d'importance sur le développement de leur structure, soit à un manque des ressources financières, et l'absence des entités pouvant financer ladite démarche.

Sur la base des méthodes adoptées, nous avons relevé que plusieurs structures ont utilisé des méthodes avec indicateurs. La plupart du temps, ceux-ci sont construits collectivement, soit en s'inspirant de base de données qui est construite en se référant à des outils comme les sondages

et les entretiens soit sur base des réalités de la structure. Durant les entretiens, nous avons évoqué avec les participants les autres méthodes d'évaluation citées précédemment dans la partie théorique, nous avons trouvé que la majorité des participants ne les reconnaissent pas.

Les entreprises sociales ayant été engagé dans une démarche d'évaluation, affirment la difficulté qu'elles ont rencontré au niveau de la mobilisation des travailleurs et des parties prenantes, un entrepreneur social qui a vécu l'expérience au sein de son entreprise nous a énoncé : « *Nous avons rencontré des problèmes au niveau de l'adhésion de tous les travailleurs et les bénévoles, il y a eu un certain désengagement qui s'est traduit par une irresponsabilité de la part de certains acteurs, ce qui a influencé de façon négative sur le déroulement de la démarche* ».

Quant aux effets post démarche d'évaluation, nous avons soulevé deux types d'impact : le premier nous l'avons qualifié d'interne et qui permet une meilleure connaissance du travail, amélioration des pratiques, nouvelle restructuration du travail fixée sur de nouveaux objectifs, et certaines entreprises sociales ont attesté avoir remarqué une nouvelle dynamique et une motivation accrue au sein de leurs équipes, inscrivant la structure dans une démarche d'amélioration de sa performance sociale. Le second est qualifié d'externe qui s'est manifesté par une valorisation, reconnaissance du travail fourni, visibilité accrue auprès de la société.

Une entreprise sociale nommée « TZZIL », nous a présenté sa démarche d'évaluation de l'impact social qui est résumée dans le tableau ci-dessous :

<b>Raison sociale</b>	TZZIL	<b>Date de création</b>	20 octobre 2016	<b>Forme juridique</b>	SARL	<b>Capital</b>	100.000 DH
<b>Domaine d'activité</b>	Conseil, événementielle et développement durable : Agence spécialisée en conseil, événement, média et communication						
<b>L'aspect économique</b>	TZZIL est une agence d'événementiel en plein air (outdoor company), spécialisée dans la conception et l'organisation de team building et d'événements professionnels. Les services que proposent l'entreprise TZZIL comprennent : Team Building - Événements d'entreprise - Séminaires - Congrès - Colloques - Salons - Inaugurations - Activités Outdoors & Aventures.						
<b>Missions sociales</b>	L'entreprise TZZIL s'intéresse à la valorisation de la culture de voyage, d'aventure et de soutien à la création artistique cela à travers des événements culturels et sportifs. L'entreprise TZZIL se caractérise par ses missions sociales diversifiées touchant un ensemble de domaines. Le concept est de mettre ses événements au service du développement durable.						

Actions sociales	Objectifs et résultats attendus
<p><b>Morocco Adventure Film Festival – Festival international du cinéma de voyage et d'aventure (MAFF)</b>  <b>Domaine :</b> cinématographique - culturel  <b>Partenaires :</b> Association Montagne verte – Sport &amp; Développement, Centre cinématographique marocain, Office national marocain du Tourisme, Fondation ONA, Villa des Arts, Cinéma Renaissance  <b>Budget d'organisation :</b> 1.8 MDH  <b>Estimation retombés médiatique :</b> 2 052 500 DH  <b>Effectif bénévole :</b> 60 bénévoles  <b>Effectif local intégré :</b> 50</p>	<p><b>Le MAFF Academy :</b> L'entreprise programme des Master Classes et des Workshops durant le Festival, animés par des invités producteurs, réalisateurs, en collaboration avec l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel et du Cinéma. L'entreprise propose à travers cet évènement aux étudiants souhaitant réaliser un film documentaire une série de soutien à savoir : diffusion télévisée, financement en crowdfunding, visibilité en festival, sponsoring...Le festival s'invite dans les régions défavorisées afin de rapprocher l'aventure à la société civile, et plus précisément les régions défavorisées.</p> <p><b>Le MAFF On tour :</b> qui est une version itinérante du MAFF, partira en tournée avec ses films, Conférences, Ateliers et expositions, à la rencontre de la population du monde. Le MAFF on Tour se veut une suite de tournées tout au long de l'année, moyennant un véhicule aménagé pour installer un événement de proximité au cœur des douars et villages lointains. Il se veut également un acteur de développement socio-culturel et pédagogique qui permettra de rapprocher le citoyen de la culture.</p> <p><b>Le MAFF Education Tour :</b> Cet événement part à la rencontre des écoliers et étudiants des écoles publiques, afin de leur faire découvrir les productions environnementales, culturelles et sociales adaptées à leurs âges. L'objectif est d'atteindre 10000 étudiants chaque année.</p>
<p><b>Ultra Trail Chaouen (UTC)</b>  <b>Partenaires :</b>            Mercure International Maroc, Office National Marocain du Tourisme, Association Montagne Verte  <b>Budget d'organisation :</b> 1.8 MDH  <b>Estimation de l'impact économique sur le territoire d'accueil :</b> 02 MDH  <b>Estimation retombés médiatique :</b> 2 052 500 DH  <b>Effectif bénévole :</b> 70</p>	<p>Premier et plus grand évènement plein air au nord du Maroc, l'Ultra Trail Chaouen a pour objectif de développer un parcours sportif alliant les vertus de l'escapade en nature et les valeurs de solidarité et de partage, il a pour vocation de valoriser l'incroyable potentiel de la ville de Chaouen et de faire découvrir sa région d'une remarquable biodiversité. Au-delà de l'aspect sportif, TZZIL insiste sur le volet solidaire de l'évènement un parcours « découverte » alternatif et ouvert à tous, intitulé « Montagne pour Tous », sera ainsi mis en place, ainsi que l'installation d'un village éphémère où seront exposés les produits de la région. L'entreprise TZZIL met également un point d'honneur à limiter tout impact écologique au cours de cet évènement et sensibiliser les participants au respect de l'environnement.</p>
La démarche d'évaluation	Les résultats obtenus
<p>L'entreprise TZZIL a souhaité évaluer son impact économique et social afin d'optimiser l'accompagnement de ses bénéficiaires et bénévoles. Elle s'est appuyée pour cela sur un ensemble</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir la culture du sport à travers les courses organisées ouvertes à tous et à toutes en étant un événement attractif regroupant des participants de différentes régions du Maroc, ce résultat peut être lu à travers les statistiques relevant de l'évènement.</li> <li>- Mise en avant des produits du territoire, en effet les dépenses des achats sur le territoire sont estimées d'une valeur de 380 000 DHS</li> </ul>

<p>d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs que l'équipe chargée de l'évaluation a pu déterminer grâce à l'élaboration d'un questionnaire qui visent les bénéficiaires de leurs événements ainsi que les parties prenantes. Les questions évaluatives choisies sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle valeur économique et sociale est générée par l'entreprise TZZIL, après plus de 4 ans d'existence, au regard des investissements réalisés par ses partenaires et du temps consacré par ses principaux contributeurs ?</li> <li>• Les projets menés créent-ils une différence significative par rapport à l'existant?</li> </ul>	<p>durant l'événement, concernant les dépenses des festivaliers en hébergement sont estimées d'une valeur de 500 000 DHS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encourager les investissements locaux, en effet 5% des participants à l'évènement UTC sont intéressés d'entreprendre sur le territoire</li> <li>- Les retombés économiques pendant l'évènement de l'UTC sont d'une valeur de 2 000 000 DHS</li> <li>- La valorisation du patrimoine culturel et naturel des régions marginalisées, en faisant de ces dernières une destination touristique</li> <li>- Médiatisation du potentiel culturel et touristique local de ces régions</li> <li>- L'évènement permet également de contribuer à l'aménagement des infrastructures routières des régions défavorisées.</li> <li>- L'entreprise TZZIL est qualifiée comme un acteur de développement socio-culturel et pédagogique à travers les Master Classes &amp; Workshops animés en collaboration avec l'Institut Supérieur des Métiers de l'Audiovisuel et du Cinéma.</li> <li>- Contribuer au développement du secteur de l'éducation et de l'enseignement à travers l'organisation d'activités pédagogiques ciblant les écoles publiques</li> <li>- Contribuer au développement durable en étant un acteur responsable par l'incitation à la protection de la biodiversité de la nature et de l'environnement</li> </ul>
---	---

## Conclusion

L'étude que nous avons menée permet de révéler la réalité de l'écosystème des entreprises sociales au Maroc en matière d'évaluation de l'impact social, qui se caractérise par un ensemble de failles que nous avons pu cerner à travers les entretiens menés. La démarche d'évaluation de l'impact social reste une démarche peu répandue au Maroc, ceci est justifié par la méconnaissance de ladite démarche par les entrepreneurs sociaux, ou autrement dit l'absence de la culture d'évaluation chez ces derniers, ainsi que la complexité qui caractérise le processus d'évaluation. Ce point nécessite de mettre cette démarche au cœur des politiques publiques, et d'inciter les institutions et les organisations d'appui à l'entrepreneuriat social de contribuer à la sensibilisation des acteurs de ce domaine sur son importance, en mettant en place des programmes et politiques aidant les entrepreneurs sociaux à développer leur savoir et leur culture entrepreneuriale. Un autre élément que nous avons pu identifier à travers l'enquête est

la dominance de la logique du reporting, ou autrement dit le but de la plupart des entreprises sociales derrière la poursuite d'une démarche d'évaluation de leur impact social est de répondre aux exigences des partenaires et des bailleurs de fonds, chose qui prouve que l'évaluation n'est pas une fin en soi, mais elle n'est pas non plus un outil purement utilitariste. L'évaluation est généralement réalisée grâce aux ressources internes des structures faisant l'objet de l'évaluation, parmi les difficultés cernées nous avons trouvé le manque des ressources financières pour s'engager dans une telle démarche nécessitant des budgets importants, ainsi que l'absence des entités pouvant contribuer au financement de ces projets, sans oublier de citer l'absence des ressources humaines, étant donné qu'il s'agit d'un processus complexe qui exige une expertise et un savoir-faire bien précis. L'évaluation de l'impact social au Maroc ne se réfère pas à des méthodes et outils compliqués, elle est dominée par des approches par indicateurs, à travers des indicateurs de réalisation comparés à des objectifs préalablement fixés ou à des indicateurs de réalisation d'une période antérieure ou d'autres programmes. En d'autres termes les acteurs de l'entrepreneuriat social ne font pas appel à des approches compliquées comme l'approche de monétarisation, nécessitant une expertise et des ressources importantes pour évaluer leur impact social. Du côté juridique, nous pouvons affirmer qu'il existe un manque d'un cadre législatif normatif solide au Maroc régissant la démarche d'évaluation de l'impact social des entreprises sociales, ce qui nécessite des efforts à déployer par les institutions publiques afin de combler cette insuffisance.

### **Bibliographie:**

- Aberji, Kh., & Bouazza, A. (2021). « L'impact social des activités sociales : un discours évolutif au Maroc et une faible conceptualisation », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 1 » PP :150-171.
- Bertotti, M., Sheridan, K., Tobi, P., Renton, A., & Leahy, G. (2011). « Measuring the Impact of Social Enterprises ». *British Journal of Healthcare Management*, vol. 17, n° 4, P: 152–156.
- Bloch, B. (2012). « Everyone's Story Counts: Measuring Social Impact in the Not-for-profit Sector, an Overview », *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary Journal*, vol. 4, n° 3, PP: 1–17.
- Carman, J.G. (2010). « The Accountability Movement What's Wrong With This Theory of Change? », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, n° 2, PP: 256–274.

- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). *Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research*, *Journal of Business Venturing*, 29(3), PP: 363-376.
- Commission européenne. (2014). *Approches proposées pour la mesure de l'impact social dans la législation et dans les pratiques de la Commission européenne concernant : les FESE et le programme EASI*.
- Dees, J. G. (2003). *Social Entrepreneurship is About Innovation and Impact, Not Income*.
- Dees, J.G. (2001), "The Meaning of social entrepreneurship", Original version : 1998 modifiée et révisée : 2001. Working paper, Stanford University – Graduate School of Business, Stanford, California.
- Defourny J., & Nyssens M. (2011). "Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale", *Recma*, n°319, PP : 18-35.
- El amrani, J., & Lemtaoui, M. (2016). *13e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Institut de recherche sur le PME, Trois-Rivières.
- Ebrahim., A & Rangan, V.K. (2014). « What Impact? *California Management Review*, 56(3), PP: 118–141.
- Frimousse, S., & Peretti, J.M. (2020). Impact social positif et création de valeur. *Question(s) de management*. Vol 1, n°27. PP : 91-130.
- Henk A., & Becker. (2006). *The international handbook of social impact assessment, Conceptual and Methodological Advances*. Elgar Original Reference.
- Klinger-Vidra, R. (2019). *Social Impact: Origins and Evolution of the Term*. *Global Policy Journal*.
- Luke, B., Barraket J. & Eversole R. (2013). « Measurement as Legitimacy versus Legitimacy of Measures: Performance Evaluation of Social Enterprise », *Qualitative Research in Accounting and Management*, vol. 10, n° 3–4, PP: 234–258.
- Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative : analyser sans compter ni classer*. Paris, De Boeck.
- Maas, K., & Liket, K. (2011). *Social Impact Measurement: Classification of Methods*. In R. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, & M. Csutora (Éd.), *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*. Springer Netherlands. PP: 171-202.
- Mair J., & Marti, I. (2006). "Social entrepreneurship research : a source of explanation, prediction and delight", *Journal of World Business*, n°41, PP: 36-41.

- Maître B., & Aladjidi, G. (1999). *Les Business Models de la Nouvelle Economie*, Editions Dunod.
- McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (2010). Using logic models. In J. S. Wholey, H. P. Hatry, & K. E. Newcomer, *Handbook of practical program evaluation* (pp. 55–80). Jossey-Bass.
- Meunier, V., (2009). *Analyse coût-bénéfices : guide méthodologique*. Number 2009-06 of the Cahiers de la Sécurité Industrielle, Foundation for an Industrial Safety Culture, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Available at [foncsi.org/en/](http://foncsi.org/en/).
- Millar, R., & Hall, K. (2013). « Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement », *Public Management Review*, vol. 15, n° 6, PP: 923–941.
- Nicholls, A. (2008). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford, Oxford University Press, 504 p.
- OECD. (2019). *Social Impact Investment: The Impact Imperative for Sustainable Development*. OECD Publishing, Paris.
- Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). « Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement », *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 2, n° 2, PP: 125–150.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*. *Journal of World Business*, 41(1), PP: 56-65.
- Reeder, N., Colantonio, A., Loder, J., & Jones, G.R. (2015). « Measuring Impact in Impact Investing: An Analysis of the Predominant Strength that is also its Greatest Weakness », *Journal of Sustainable Finance & Investment*, vol. 5, n° 3, PP :136–154.
- Salathé-Beaulieu, G., Bouchard, J. M., Gruet, E., Kimvi, S., & Maude, L en collaboration avec Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). 2017. Fiche synthèse : La méthode social return on investment (SROI). Editeur :Carole Couturier, Édith Forbes.
- Semenowicz., P. 2013. Forces et faiblesses de l'entrepreneuriat social : le cas d'une structure d'insertion par l'activité économique, les nouvelles frontières de l'économie social et solidaire : XXXIIIes Journées de l'Association d'Économie Sociale. Louvain-La-Neuve : Presses Universitaires de Louvain. PP : 289-305.
- Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J. P. (2009). *Richesse des nations et bien-être des individus*, Vol. 1, n° 3, éd : Odile Jacob, P : 18.

- Stievenart, E., & Pache, A. C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère, *Revue internationale de l'économie sociale*, 331, P : 76–92.
- Tabet, A. (2018). La chaîne de valeur élargie. Synthèse de la journée d'étude du décembre 2017. *Tribune Fonda N°237 - Faire des ODD un projet de société*. Consulté le 10 mai 2022 à l'adresse : <https://fonda.asso.fr/ressources/la-chaine-de-valeur-elargie>.
- Yunus, M. (2007a). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. USA : PublicAffairs, P : 27.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2009), Building Social Business models: lessons from the Grameen experience, HEC Paris, Working Paper 913, Février 2009.