

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Bouazza, Abdellatif; Nafil, Youssef

Book

Rôle de l'innovation sociale dans le développement socioéconomique au Maroc : premières constatations à partir de la littérature, et étude de cas de 4 associations socialement innovantes
= Role of social innovation in socioeconomic development in Morocco : first findings from the literature, and 4 case studies of socially innovative associations

Provided in Cooperation with:

International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC), Liège

Reference: Bouazza, Abdellatif/Nafil, Youssef (2019). Rôle de l'innovation sociale dans le développement socioéconomique au Maroc : premières constatations à partir de la littérature, et étude de cas de 4 associations socialement innovantes = Role of social innovation in socioeconomic development in Morocco : first findings from the literature, and 4 case studies of socially innovative associations. Liège (Belgium) : CIRIEC International, Université de Liège.

This Version is available at:
<http://hdl.handle.net/11159/3143>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/econis-archiv/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

<https://zbw.eu/econis-archiv/termsfuse>

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.



Working Paper

**Rôle de l'Innovation Sociale dans le Développement
Socioéconomique au Maroc : Premières Constatations
à partir de la Littérature, et Etude de Cas
de 4 Associations Socialement Innovantes**

Abdellatif BOUAZZA & Youssef NAFIL

CIRIEC No. 2019/07

CIRIEC activities, publications and researches
are realised with the support of

Les activités, publications et recherches du CIRIEC
sont réalisées avec le soutien de



**Rôle de l'Innovation Sociale dans le Développement Socioéconomique
au Maroc : Premières Constatations à partir de la Littérature,
et Etude de Cas de 4 Associations Socialement Innovantes***

Abdellatif Bouazza** et Youssef Nafil***

Working paper CIRIEC No. 2019/07

* Paper presented at the 7th CIRIEC International Research Conference on Social Economy "Social and Solidarity Economy: Moving Towards a New Economic System", Bucharest (Romania), 6-9 June 2019.

** Professeur de l'Enseignement Supérieur - Université Mohammed V de Rabat – Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi (Email : abdeltif.bouazza@gmail.com).

*** Doctorant Chercheur - Université Mohammed V de Rabat – Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi (Email : youssef.nafil7@gmail.com).

Résumé

L'innovation a depuis toujours été un concept réservé aux sciences et à la technologie. Pour Schumpeter, le père fondateur de l'innovation, celle-ci est un moyen au service de la performance économique en entreprise. Il considère également que toute innovation, même scientifique ou technologique, a un caractère social. Ce dernier s'est accentué au fil des décennies, car l'innovation était devenue aussi capable de prendre en charge des défis d'ordre social, humain et environnemental. Ce processus de « Socialisation » de l'innovation a donné naissance à l'Innovation Sociale à partir des années 1970 dans un environnement marqué par de nouvelles demandes sociales et des mutations économiques et politiques profondes. L'objectif de l'Innovation Sociale est de trouver de nouveaux moyens (biens, services, idées...) pour satisfaire des besoins sociaux délaissés par le marché et/ ou l'Etat au profit des individus et groupes défavorisés. Au Maroc, les choses ne sont pas différentes. Le pays souffre actuellement de sérieux problèmes sur tous les niveaux : inégalités sociales grandissantes, réduction progressive des efforts de l'Etat dans certains secteurs sociaux importants tels que l'éducation et la santé... ce qui ne l'a pas mis à l'abri de plusieurs revendications et mouvements citoyens. Si ces revendications ne sont pas prises en charge, elles peuvent déstabiliser le pays et mettre en péril sa cohésion sociale déjà objet d'une grande dégradation. De ce fait, il est question de faire appel à de nouveaux modèles alternatifs de développement territorial, et les asseoir sur des principes et pratiques de l'Innovation Sociale. Sur ce point, nous nous proposons dans le présent travail de chercher à savoir quel est le rôle que joue l'Innovation Sociale dans le développement socioéconomique au Maroc, et ce, à partir de l'exploration de la littérature existante, puis la réalisation de 4 études de cas d'associations reconnues de leur véritable apport en matière d'Innovation Sociale au Maroc.

Mots-clés : Innovation Sociale, Développement Socioéconomique, Maroc, Impact Social, Associations, Entrepreneuriat Social

Abstract

Role of Social Innovation in Socioeconomic Development in Morocco: First Findings from the Literature, and 4 Case Studies of Socially Innovative Associations

Innovation has always been a concept related to science and technology. For Schumpeter, the founding father of innovation, it is a means at the service of economic performance in businesses. He also considers that any innovation, even scientific or technological, has a social character. This character has grown over the decades, as innovation has also become capable of addressing social, human and

environmental challenges. This “Socialization” process of innovation gave birth to Social Innovation in the 1970s in an environment characterized by new social demands and profound economic and political changes. The goal of Social Innovation is to find new ways (goods, services, ideas ...) to satisfy social needs unmet by the market and / or the State, for the benefit of disadvantaged individuals and groups. In Morocco, the situation is not better. The country is currently suffering from serious problems in all domains: growing social inequalities, progressive reduction of the State's efforts in some important social domains like education and health... which lead to several claims and citizens movements that sometimes express new social demands. These claims, if not taken seriously into consideration, can destabilize the country and put in danger its social cohesion already in a breakdown. Therefore, it is a question of appealing to new alternative models of territorial development, and to base them on principles and practices of Social Innovation. In this context, we will try to know what role Social Innovation plays in socio-economic development in Morocco, from the exploration of the existing literature, and the realization of 4 case studies of socially innovative associations in Morocco.

Keywords: Social Innovation, Socioeconomic Development, Morocco, Social Impact, Associations, Social Entrepreneurship

JEL Codes: L31, O35

Introduction

L'innovation, longtemps considérée comme une notion propre à la science et la technologie uniquement, avait fait dans ce sens l'objet de plusieurs travaux de recherche réalisés par SCHUMPETER, le père fondateur de l'innovation. A partir des années 1930, il a introduit l'innovation comme concept dans les sciences économiques et de gestion (une création destructrice, un moyen de changement radical...) (Lakomski-Laguerre, 2006). Toutefois, chaque innovation, même scientifique ou technologique, a un caractère social, ne serait-ce que le fait qu'elle implique plusieurs acteurs dans les processus de son élaboration et mise en place selon une approche participative. Ainsi, l'innovation a vu son caractère social s'accroître avec le temps, car elle est devenue capable d'appréhender les dynamiques organisationnelles et institutionnelles des différents acteurs en société (innovations organisationnelle et institutionnelle). De plus, elle a poursuivi l'intégration des aspects sociaux, humains et environnementaux durant la 2^{ème} moitié du 20^{ème} siècle (Fontan, 2008) avec la prise en compte de plusieurs questions telles que celles de l'inclusion sociale et la protection des ressources naturelles. Ceci a donné naissance à l'Innovation Sociale à partir des années 1970 dans un contexte de crises et d'émergence de mouvements citoyens, et ce, dans l'objectif de trouver de nouveaux moyens (biens, services, idées, pratiques...) et/ ou réinventer ceux qui existent déjà afin de pouvoir répondre aux besoins et aspirations sociaux non satisfaits par le marché et/ ou l'Etat au profit des individus et groupes défavorisés (définition basée sur les travaux du CRISES¹).

Au Maroc, les choses ne sont pas différentes, ni meilleures. Le pays souffre actuellement de sérieux problèmes sur tous les niveaux : inégalités sociales grandissantes, réduction progressive des efforts de l'Etat dans certains secteurs sociaux clés tels que l'éducation et la santé, augmentation du coût de la vie... ce qui ne l'a pas mis à l'abri de plusieurs revendications et mouvements citoyens qui expriment parfois de nouvelles demandes sociales : mouvement populaire du Rif (Nord du pays) contre la pauvreté et l'exclusion, manifestations des travailleurs dans les mines de Jerada (Est du pays) pour dénoncer l'exploitation ouvrière, colère des habitants de Zagoura (Sud du pays) contre les pénuries d'eau... Ces revendications, si elles ne sont pas prises en charge, peuvent déstabiliser le pays et mettre en péril sa cohésion sociale déjà objet d'une grande dégradation (Catusse, 2011). De ce fait, il est question de

¹ CRISES : Centre de Recherche sur les Innovations Sociales de l'université de Québec à Montréal.

faire appel à de nouveaux modèles alternatifs de développement territorial, et les asseoir sur des pratiques et principes de l'Innovation Sociale.

L'objectif de notre travail est de savoir quel est le rôle de l'Innovation Sociale dans le développement socioéconomique à destination de certains individus et groupes défavorisés au Maroc. Pour ce faire, nous allons commencer par l'exploration de la littérature existante pour tirer quelques premières constatations sur ce rôle que très peu de recherches et d'études se sont proposées de traiter. A titre illustratif, en 2018, 4 thèses uniquement étaient en cours de préparation au Maroc sur l'Innovation Sociale (Source : OTROHATI/ IMIST, 2018)². Pour contribuer à remédier à cette maigreur, nous avons mené une enquête empirique pour appréhender la contribution de l'Innovation Sociale au développement socioéconomique au Maroc, qui est fonction de : 1. Les apports de l'Innovation Sociale pour prendre en charge les besoins sociaux non satisfaits des individus et groupes défavorisés qui constituent sa cible (place occupée par l'Innovation Sociale dans les initiatives et actions entreprises pour répondre à ces besoins, impact social, défis relevés...), ce qui confirme ou pas l'existence d'une Innovation Sociale au Maroc, et 2. L'environnement interne et externe de l'Innovation Sociale (Comment les innovateurs sociaux au Maroc font-ils pour participer à la dynamique de développement socioéconomique ? Avec quels moyens ? Quelles difficultés ? Quels sont leurs profils ? Leurs business model ? Leurs stratégies d'innovation ? ...). L'enquête empirique consiste en 4 études de cas d'associations socialement innovantes au Maroc dans des secteurs sociaux importants : éducation, prise en charge des personnes avec des besoins spécifiques, protection de l'enfance, et protection des mères célibataires.

La première partie de notre article est réservée aux considérations définitionnelles, conceptuelles et théoriques de l'Innovation Sociale. La deuxième partie analyse, à partir de la littérature existante, le rôle de l'Innovation Sociale dans le développement socioéconomique au Maroc. La troisième partie, quant à elle, décrit la méthodologie de l'enquête empirique dont les résultats sont présentés et analysés dans la quatrième partie.

² OTROHATI : répertoire des thèses en cours de préparation au Maroc, géré par l'IMIST (Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique). La recherche dans le répertoire a porté sur les thèses ayant l'expression « Innovation Sociale » dans leurs titres.

I. Considérations Définitionnelles, Conceptuelles et Théoriques de l'Innovation Sociale

L'Innovation Sociale est un concept qui attire de plus en plus l'attention des académiciens, politiciens, organisations internationales... Pourtant, sa définition ne fait pas l'unanimité au sein de ces acteurs (Montgomery, 2016). Elle a de multiples définitions qui diffèrent selon les auteurs et les contextes, et ses contours dans ses relations avec les concepts qui lui sont proches ne sont pas clairs. En théorie, il n'existe pas des approches propres à l'Innovation Sociale, mais des conceptions que nous pouvons emprunter à d'autres concepts et phénomènes pour pouvoir les appliquer au cas de l'Innovation Sociale.

1.1. Innovation Sociale : Essai de Définition

1.1.1. Difficulté de Définition de l'Innovation Sociale

Définir l'Innovation Sociale n'est pas une tâche facile. Ceci résulte du fait qu'elle est un concept relativement nouveau, vague et non encore stabilisé en langue. Ce concept est le plus souvent confondu avec d'autres concepts qui lui sont proches tels que l'économie sociale et solidaire (ESS), l'entrepreneuriat social... (Montgomery, 2016). La difficulté de définir l'Innovation Sociale résulte également de la diversité des définitions du terme « Social ». Selon Richez-Battesti et al. (2012), ce terme peut signifier l'intervention sociale, le sociétal (englober d'autres considérations comme les questions de l'environnement), ou encore l'organisationnel (nouvelles formes organisationnelles comme les coopératives...). Plus profondément, définir l'Innovation Sociale est difficile car cette innovation n'est jamais neutre, mais politiquement et socialement construite (Nicholls & Murdock, 2012). Il s'agit de savoir comment elle peut être construite pour défendre ou contester l'hégémonie néolibérale, accepter ou refuser la gouvernance technocratique de cette hégémonie, et comment elle peut libérer ou limiter les capacités sociales et politiques des citoyens (Montgomery, 2016).

1.1.2. Innovation Sociale : Tour d'Horizon et Synthèse des Principales Définitions

Selon Richez-Battesti et al. (2012), les auteurs québécois, tels que Vézina et Harrisson (2006), ont été à l'origine de la 1^{ère} définition de l'Innovation Sociale centrée sur une vision institutionnaliste, c'est-à-dire qui insiste sur les moyens de transformer la société et le contexte institutionnel et local où se développe l'Innovation Sociale. Ainsi, un nombre important d'auteurs (comme M.-J. Bouchard, Lévesque ou encore Klein) ont enrichi le répertoire des recherches sur l'Innovation Sociale au Québec, notamment au CRISES et au

RQIS³, des centres de recherche complètement dédiés à l'Innovation Sociale, sans oublier que le CRISES a développé l'une des approches théoriques principales de l'Innovation Sociale, à savoir l'approche institutionnaliste. Ceci montre bien que le Québec est pionnier dans l'étude de l'Innovation Sociale, surtout avec 70% de sa population francophone qui sont membres d'une coopérative (M.-J. Bouchard & Lévesque, 2010). Bien qu'au Québec, la définition la plus célèbre de l'Innovation Sociale soit celle du CRISES, la définition communément retenue est celle de C. Bouchard (1999, p. 7) : « *Toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou pour solutionner un problème social ou socio-économique et ayant trouvé preneur au niveau du marché, des institutions, des organisations, des communautés* ».

De l'autre côté de l'Atlantique, et plus exactement en France, des auteurs comme Chambon, David et Devevey (1982) ont aussi fourni des efforts considérables pour appréhender l'Innovation Sociale. Pour Cloutier (2003), il semble même que ce soient ces 3 auteurs qui aient le plus largement contribué à conceptualiser l'Innovation Sociale. Selon eux : « *Le terme innovation sociale recouvre des pratiques qui ne sont pas forcément nouvelles, (...). Contrairement à ce qui se passe pour les innovations technologiques, elles ne collent à ces qualificatifs que par hasard et de façon secondaire. (...) les pratiques dont il s'agit se posent en contraste de pratiques existantes. (...) Nouveau signifie alors non figé, non bridé, et surtout hors normes. (...) innover n'est pas faire nouveau, mais faire autrement, proposer une alternative. Et cet autrement peut parfois être un réenracinement dans des pratiques passées* ». Cette définition met donc l'accent sur le caractère novateur de l'Innovation Sociale, sa discontinuité par rapport aux pratiques habituelles et sa capacité de résolution de problèmes. Toujours en Europe, mais du côté des anglo-saxons qui sont aussi très à la pointe en ce qui concerne l'Innovation Sociale (AVISE, 2012), nous trouvons des définitions qui lient l'Innovation Sociale principalement à l'aspect organisationnel et l'ESS, comme chez Mulgan et al. (2007) qui considèrent que l'Innovation Sociale est "*Innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organizations whose primary purposes are social*". Loin de l'Europe cette fois-ci, l'Innovation Sociale en Asie semble connaître un grand essor avec tous les projets socialement innovants qui s'y développent pour répondre aux besoins sociaux des individus et groupes défavorisés (dont le nombre est flagrant) et les accompagner dans l'appropriation des ressources mises à leur disposition pour leur empowerment. Nous citons à titre d'exemple

³ RQIS : Réseau Québécois en Innovation Sociale.

les marchés du BoP⁴ en Inde (exemple : voitures économiques), la Grameen Bank⁵ au Bangladesh où sont également établies plusieurs ONG⁶ (dont la BRAC⁷, connue pour être la plus grande ONG au monde)... De ce fait, nous retenons pour ce contexte la définition suivante de l'Innovation Sociale, ou ce que nous appelons l'Innovation Frugale (Jugaad en Hindi) qui vient d'Inde, et qui peut être définie par Prabhu et Radjou (2015) en tant que : *faire plus avec moins, ou la capacité de trouver des solutions nouvelles avec peu de moyens grâce à l'ingéniosité des peuples qui doivent satisfaire leurs besoins délaissés par les secteurs public et privé avec le peu de ressources dont ils disposent.*

A partir de toutes ces définitions, nous pouvons proposer une définition synthétique de l'Innovation Sociale, qui est la suivante : « *L'Innovation Sociale est l'utilisation/ exploitation de tout bien, service, idée, pratique, procédure, intervention, méthode, processus...nouvellement mis au point ou réinventé afin de prendre en charge et répondre à des besoins et aspirations sociaux délaissés par le marché et/ ou l'Etat au profit des individus et groupes défavorisés, et ce, pour résoudre les problèmes socioéconomiques qui se posent, impulser une dynamique de développement sur tous les niveaux, et atteindre grâce à cela un changement social global et durable. L'Innovation Sociale prend la forme de plusieurs types d'actions et de projets développés par plusieurs catégories de personnes et d'organisations* ».

1.2. Relations de l'Innovation Sociale avec les Concepts qui lui sont Proches

Selon Amblard et al. (1996), l'Innovation Sociale est l'un des éléments autour desquels s'articule la logique entrepreneuriale dans l'ESS. Ainsi, selon Besançon et Chochoy (2015), l'ESS peut être considérée comme une matrice de l'Innovation Sociale avec des acteurs très innovants. L'Innovation Sociale est donc mise en relation avec l'ESS, et de ce fait aussi avec l'économie sociale et le tiers secteur qui sont des concepts très proches de celui de l'ESS. Elle entretient aussi des relations très fortes avec 3 autres notions à savoir : l'entrepreneuriat social, l'entrepreneur social et l'entreprise sociale (Defourny & Nyssens, 2011).

En tentant de comprendre la délimitation des contours de l'Innovation Sociale dans ses relations avec les principaux concepts qui lui sont proches, nous sommes arrivés à la conclusion suivante : « *L'entrepreneuriat social (dans*

⁴ BOP: Bottom of the Pyramid.

⁵ Grameen Bank: 1^{ère} institution financière de microcrédit dans le monde, établie au Bangladesh.

⁶ ONG : Organisations Non Gouvernementales.

⁷ BRAC: Bangladesh Rural Advancement Committee.

le sens large : englober les activités marchandes à finalité sociale et les activités purement sociales où il n'est pas obligatoire d'exercer des opérations économiques) est la matérialisation de l'Innovation Sociale sous formes officielles et non officielles, formelles et non formelles, de projets, d'économies (marchande, non marchande, non monétaire) et d'organisations (entreprises sociales, coopératives, social business...) qui ont des objectifs sociaux (avec la possibilité d'avoir des objectifs économiques aussi) qu'ils essayent de tous les atteindre grâce à un fonctionnement différent, ce qui permet d'avoir un impact social positif ».

1.3. L'Innovation Sociale en Théorie

En théorie, nous distinguons 2 conceptions de l'Innovation Sociale, en se basant principalement sur les travaux menés en 2013 par Besançon et Guyon de l'institut GODIN (dans Besançon et al. (2013)) : la 1^{ère}, beaucoup plus anglo-saxonne, est basée sur les résultats, et la 2^{ème}, beaucoup plus européenne, est basée sur les processus (Besançon & Guyon, 2013).

Dans la conception par les résultats, nous avons 2 approches selon la nature des acteurs impliqués : acteurs publics (New Public Management : recours à l'Innovation Sociale pour moderniser les politiques publiques sociales) et acteurs privés (approche de l'entrepreneuriat social, focalisée d'une part sur l'Innovation Sociale où sont mises en avant les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur social, et d'une autre part sur les « recettes marchandes » où est reconnu l'exercice d'une activité marchande pour une finalité sociale) (Besançon & Guyon, 2013).

La seconde conception, celle des processus, est aussi composée de 2 approches : l'entreprise sociale (développée par le réseau EMES⁸ et l'approche institutionnaliste (développée par le CRISES) (Besançon & Guyon, 2013). L'approche institutionnaliste nous donne les moyens de dépasser les limites de la définition de l'Innovation Sociale basée sur les 2 éléments relatifs à la nouveauté et la finalité (Cloutier, 2003 ; Chambon et al., 1982). D'autres éléments sont de ce fait privilégiés : processus d'Innovation Sociale, participation collective des acteurs, nouveauté relative, et changement réalisé. Il en ressort donc 4 fondements de base de l'Innovation Sociale, orientés processus : le territoire (proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle), le modèle économique (hybridation des ressources), la gouvernance (des organisations, des rapports sociaux...), et l'empowerment

⁸ EMES : Réseau européen des chercheurs sur l'Emergence de l'Entreprise Sociale.

(initiatives citoyennes, logique bottom-up⁹...). Ainsi, cette même conception ne manque pas (même si assez discrètement en comparaison avec sa concentration sur les processus), de mettre l'accent sur les résultats de l'Innovation Sociale qui désignent ses objectifs de réalisation du mieux-être des individus (Besançon & Guyon, 2013).

Après avoir mis le point sur les considérations définitionnelles, conceptuelles et théoriques de l'Innovation Sociale, nous nous intéresserons dans les parties suivantes à sa contribution au développement socioéconomique de certains individus et groupes au Maroc. Nous commencerons dans la partie II par l'exploration d'une littérature existante très maigre pour pouvoir tirer de premières constatations sur ce rôle que joue l'Innovation Sociale dans le développement socioéconomique de notre pays.

II. Rôle de l'Innovation Sociale dans le Développement Socioéconomique au Maroc : Premières Constatations à partir de la Littérature Existante

Comme mentionné précédemment, nous explorerons dans la présente partie la littérature existante sur le sujet du rôle de l'Innovation Sociale dans le développement socioéconomique au Maroc. Ceci nous permettrait de constater la grande maigreur de cette littérature, et de bien contribuer à y remédier grâce à notre enquête empirique. De ce fait, nous commencerons par un exposé des différents problèmes et revendications sociaux que connaît le Maroc depuis plusieurs années, et qui expriment le besoin en une croissance inclusive pour pouvoir y répondre. Les acteurs de cette croissance sont ceux de l'ESS et l'entrepreneuriat social, c'est-à-dire les acteurs les plus concernés par l'Innovation Sociale, ou qui sont censés innover socialement. L'Innovation Sociale doit donc avoir un rôle dans la croissance inclusive et le développement socioéconomique au Maroc. Nous verrons également que le Maroc regorge d'expériences originales d'Innovations Sociales, dont certaines ont existé depuis très longtemps.

2.1. Problèmes Sociaux, Revendications Citoyennes, et Besoin en Croissance Inclusive au Maroc

2.1.1. Problèmes Sociaux et Revendications Citoyennes au Maroc

Depuis que Mohammed VI a accédé sur le trône du royaume en 1999, les citoyens attendent de lui, en tant que « roi des pauvres », une prise en charge

⁹ Logique Bottom-up : logique caractérisant les actions allant du bas vers le haut, c'est-à-dire initiées par des personnes défavorisées.

optimale de la question sociale : pauvreté, vulnérabilité, insécurité sociale, manque d'accès aux services de la santé et l'éducation, chômage...Ces problèmes poussent un nombre de jeunes et de diplômés à immigrer (notamment par voie clandestine), à constituer des mouvements de revendication...10 ans plus tard, la situation n'a pas changé (Catusse, 2011). Les revendications sociales s'intensifient alors, notamment à l'occasion du printemps arabe à partir de 2011. Le mouvement 20 Février a également émergé dans ce contexte, sans oublier les mobilisations de Sidi Ifni (au Sud du pays) en 2008. Toutefois, d'autres mobilisations, pendant les années 2000, ont continué à exister, de manière silencieuse ou moins osée (initiatives caritatives, associations d'actions sociales, blocage de travail par les ouvriers dans les usines...) (Benidir, 2010). Cette situation a fait que la question sociale s'est posée à partir des années 2000 et a réclamé une croissance plutôt inclusive pour pouvoir la prendre en charge (Catusse, 2011).

2.1.2. Besoin d'une Croissance Inclusive au Maroc

La croissance économique que le Maroc a connue jusqu'à 2010 a contribué à la baisse du taux de pauvreté (mais pas les inégalités sociales), du taux de chômage (mais les conditions de travail, surtout des jeunes, restent précaires), du taux d'ignorance (mais le système éducatif marocain reste très mal classé mondialement) (CESE, 2015). Cette croissance n'a pas amélioré non plus les égalités entre les deux sexes, ni la situation du secteur de la santé, ou encore les disparités entre milieux urbain et rural (CESE, 2015). Face aux limites des secteurs public et privé, l'ESS vient donner un nouveau souffle à la croissance socioéconomique (Beurion, 2016). Avec ses coopératives, mutuelles, associations, fondations et autres catégories d'organisations socialement innovantes, l'ESS essaye d'inclure plus de personnes, d'entreprises et de territoires dans une croissance économique au profit d'un développement social et humain (CESE, 2015), de même pour l'entrepreneuriat social dont les acteurs sont parmi ceux les plus concernés par l'Innovation Sociale.

2.1.3. Acteurs de la Croissance Inclusive : des Acteurs Socialement Innovants

Les acteurs de la croissance inclusive au Maroc sont ceux de l'ESS et l'entrepreneuriat social, et vu que ces derniers sont les acteurs les plus concernés par l'Innovation Sociale, ou qui sont censés la pratiquer, comme cité précédemment, nous déduisons qu'il existe une relation très forte entre croissance inclusive et Innovation Sociale au Maroc, où la deuxième permet d'atteindre la première.

Prenons le cas des coopératives. Elles constituent un acteur capital et majeur du tiers secteur (ESS, entrepreneuriat social) au Maroc. Pour l'ESS

marocaine, il s'agit de la principale composante en termes de contributions économiques (CESE, 2015). Nous pouvons voir quelques exemples de la contribution du modèle coopératif à la cohésion sociale et la croissance inclusive au Maroc. Les politiques publiques et les programmes destinés à la réalisation d'un développement socioéconomique au Maroc se basent souvent sur l'activité des coopératives. Ils visent par-là l'intégration dans la vie sociale de certaines catégories défavorisées de personnes (femmes, jeunes...) (Azenfar, 2017). Dans la même veine, l'INDH¹⁰ a eu comme forme organisationnelle privilégiée les coopératives, pour encourager les citoyens démunis à l'auto-entrepreneuriat pour créer des emplois et des activités génératrices de revenu. D'autres exemples de politiques/ programmes basés sur les coopératives existent, tels que le développement d'une agriculture solidaire dans le cadre du plan agricole Maroc Vert (soutenir les petits agriculteurs vulnérables)... (Azenfar, 2017).

2.2. Des Innovations Sociales « Made In Morocco »

Commençons par le commencement, ou par l'innovation qui va prouver que le Maroc a connu l'Innovation Sociale depuis très longtemps, avant même la formalisation du concept en 1970. Il s'agit de la gestion coutumière des ressources naturelles dans la vallée des Aït Bouguemez¹¹, qui est une ancienne gestion socialement innovante. L'accès aux ressources naturelles dans la vallée (eau, bois, pâturage...), l'exploitation des terres, la réalisation des cultures, les élevages...sont organisés au sein de chaque communauté/ douar ou entre les communautés selon des accords (Romagny, 2008). Le mode traditionnel de gestion des ressources naturelles dans la vallée des Ait Bouguemez, le plus marquant et le plus socialement innovant, est l'Agdal, un arsenal réglementaire basé sur 4 principes : un « espace-ressources » délimité (par de simples pierres), des institutions locales gestionnaires (coutumières : Taqbilt¹², Jmaâa¹³), un corpus de règles d'accès et d'usage (règles collectives et sanctions en matière d'exploitation des ressources naturelles de l'Agdal), et des croyances et représentations spécifiques (abondance de ressources, lieu clos et protégé, valeurs religieuses et traditionnelles marocaines) (Romagny, 2008).

¹⁰ INDH : L'Initiative Nationale pour le Développement Humain.

¹¹ La vallée des Ait Bouguemez se situe dans le haut atlas central au Maroc, dans la province d'Azilal. Elle abrite une population de 15000 habitants répartis sur 30 villages (KEITA, 2004).

¹² Taqbilt : Fait référence à l'organisation et la gestion de la vie sociale en tribu.

¹³ Jmaâa : Fait référence au mode de délibérations et d'entente sur un sujet ou une décision au niveau d'une tribu ou un groupe d'individus.

Plus récemment, d'autres Innovations Sociales ont vu le jour au Maroc. Nous en présenterons quelques-unes que nous pouvons considérer parmi les Innovations Sociales les plus marquantes au Maroc et les plus originales :

Convention de conciergerie entre ANAIS et la BMCI :

La BMCI¹⁴ a signé une convention de services de conciergerie avec ANAIS¹⁵. Cette convention fait profiter les salariés de la BMCI (qui travaillent dans le siège social à Casablanca¹⁶ de services de conciergerie (traitement du linge) avec des prix réduits. Le traitement est assuré par les personnes trisomiques et avec handicap mental de l'association ANAIS, ce qui permet de les intégrer dans la vie sociale et économique.

Association Solidarité Féminine :

Association de prise en charge des mères célibataires et leurs enfants. Elle œuvre pour les protéger et permettre aux mamans de vivre en dignité et assurer des conditions convenables pour élever leurs enfants et leur garantir une bonne éducation. L'ASF emploie les mères célibataires dans différentes activités marchandes pour avoir des financements de ses différents projets. Elle a un restaurant, un hammam (bain maure), un salon de coiffure...

Des Innovations Sociales en éducation : écoles communautaires & programme « Taysir »

Les écoles communautaires : concept nouveau introduit par le programme d'urgence 2009-2012 visant la promotion de l'enseignement national. Il a comme objectif principal le développement de l'enseignement dans le milieu rural (notamment au profit des filles) en finissant avec les écoles satellites instaurées dans les années 1990. Chaque commune doit désormais avoir son école, avec internat et transport au profit des élèves, pour mutualiser et donc optimiser les ressources matérielles et humaines des écoles satellites.

Programme « Tayssir » : considéré comme programme de sécurité sociale, géré par le ministère des affaires générales et de la gouvernance avec l'assistance de la banque mondiale au Maroc, il cible les milieux ruraux en particulier et ceux visés par l'INDH. Il consiste en le versement de certains montants (60, 80 ou 100 Dhs) par élève et par mois aux familles à condition de laisser leurs enfants aller à l'école.

¹⁴ BMCI : Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie.

¹⁵ ANAIS : Association Nationale pour l'intégration des personnes en situation du handicap mental.

¹⁶ Casablanca : capitale économique du Maroc et sa plus grande ville/ métropole.

La collaboration entre l'INDH et la Lydec : Promotion des activités de l'ESS pour élargir l'accès à l'eau

Dans le cadre de l'INDH, Lydec¹⁷ a lancé en 2005 le projet « Inmae » pour l'accès de Casablanca et ses périphériques (même rurales) à l'eau/assainissement. Cela est financé par l'Etat, les collectivités locales, la Lydec, l'ONEE¹⁸...Il s'agit donc de la non marchandisation de l'eau, et de la subvention des coûts de branchement pour les ménages défavorisés (De Miras, 2007). Ainsi, l'initiative a fait participer un grand nombre de petits opérateurs de vente, distribution et maintenance du matériel et installations du branchement en eau, notamment ceux basés dans les quartiers périphériques. Des facilités leur ont été également accordées pour se financer grâce au microcrédit (De Miras, 2007).

2.3. Rôle de l'Innovation Sociale dans le Développement Socioéconomique au Maroc

Dans ce paragraphe, nous allons commencer par le cas des coopératives de l'Argane dans le Sud du pays (forme d'Innovation Sociale très répandue au Maroc) et comment elles aident les femmes à améliorer leur situation et celle de leurs familles. Ce genre d'organisations socialement innovantes (comme d'autres organisations socialement innovantes) se focalisent beaucoup plus sur la femme, et vu leur poids parmi les organisations socialement innovantes en général, nous déduisons que l'Innovation Sociale au Maroc attribue un privilège particulier aux femmes, ce qui est notamment le cas aussi dans le projet « genre, technologie et Innovation Sociale ». Dans un autre registre, nous allons voir comment le crowdfunding, une Innovation Sociale très originale au Maroc, permet de réaliser un développement grâce à son appui à l'entrepreneuriat social. Enfin, nous mettrons le point sur le prolongement de l'Innovation Sociale au Maroc vers l'éco-innovation sociale et comment cette dernière renforce l'entrepreneuriat vert et la protection de l'environnement.

2.3.1. Les Coopératives d'Argane : Une Innovation Sociale qui Rallie la Ressource Endémique (l'Arganeraie) et le Savoir-Faire Ancestral (de la Femme Rurale)

La chercheuse marocaine Z. CHARROUF a réalisé plusieurs travaux de recherche scientifique sur la préservation et la valorisation de l'arganier au Maroc depuis 1991. Ces travaux ont aidé à identifier la ressource patrimoniale

¹⁷ Lydec : Lyonnaise des Eaux et d'Electricité, une société française qui exerce au Maroc l'activité de distribution d'eau et d'électricité dans Casablanca et ses environs.

¹⁸ ONEE : Office National d'Eau et d'Electricité.

et surtout la valoriser par la coopérative « AMAL » que Z. Charrouf a œuvré pour la créer en 1996 au Maroc comme étant la 1^{ère} coopérative d'Argane dans notre pays. Z. Charrouf a été ensuite derrière la création de plusieurs autres coopératives similaires (Lahmer, 2015). La tradition marocaine dans le milieu rural n'accepte pas le travail de la femme, ce qui aurait pu entraver le projet de création de coopératives, de développement de savoir-faire de la femme et de la contribution à la préservation et la valorisation de l'arganier. Le combat était surement dur, mais a fini par voir les hommes convaincus de l'importance du travail de la femme, surtout quand ils voient les bons résultats des autres coopératives précédemment créées. Des crèches ont été créées (par les coopératives avec l'aide de l'Etat) pour accueillir les enfants et libérer les mamans coopératrices pour le travail, ce qui a même permis la scolarisation des enfants (Lahmer, 2015). Il s'agit là, d'une véritable Innovation Sociale (Charrouf, 2003).

2.3.2. Le Projet « Genre, Technologie et Innovation Sociale » : encore un Focus sur la Femme

Toujours dans le cadre de l'intérêt très particulier que l'Innovation Sociale accorde à la femme au Maroc, nous allons voir le cas du projet « Genre, Technologie et Innovation Sociale » qui vise l'autonomisation de la femme en la dotant des compétences techniques, technologiques et autres, afin qu'elle puisse travailler, entreprendre, et réaliser des projets à valeur sociale.

Le projet fait partie du Programme de collaboration spécifique entre l'Agence Andalouse de la Coopération Internationale au Développement et l'Université pour la période 2015-2017. Il est financé par la même agence. Cette dernière, ainsi que l'université de Cadix, l'université Abdelmalek Essaadi (principale université du Nord du Maroc) ainsi que l'AFEM¹⁹ Nord Tanger ont toutes contribué à la mise en place du projet pour doter la femme marocaine de connaissances et méthodes technologiques et communicationnelles lui permettant de réussir ses projets entrepreneuriaux, faire de l'Innovation Sociale, réaliser son empowerment et son indépendance financière, et contribuer grâce à cela au développement de sa communauté et au développement économique de son pays (Benitez-Eyzaguirre & Iglesias-Onofrio, 2017). Le projet s'est déroulé en 3 phases. Durant la 1^{ère} phase, les bénéficiaires ont eu des cours sur l'Innovation Sociale, la culture numérique, l'intervention sociale, l'économie collaborative... et ont été amenées par la suite à transmettre ces connaissances à leurs communautés respectives (3^{ème} phase). Dans la 2^{ème} phase, les étudiantes de l'université Abdelmalek

¹⁹ AFEM : Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc.

Essaadi (c'est-à-dire toutes les bénéficiaires), sous l'encadrement des coordinateurs du projet, ont conçu (côté contenu, recherches effectuées sur les besoins locaux...) des ateliers de formations et d'échanges au profit de leurs communautés, composées d'associations du nord du Maroc notamment (Benitez-Eyzaguirre & Iglesias-Onofrio, 2017).

2.3.3. Dans un Autre Registre : le Crowdfunding comme Moteur de Développement Socioéconomique

Le Crowdfunding, une activité financière nouvelle, et très socialement innovante, existe au Maroc aussi, et peut être considéré, selon la littérature disponible, comme une composante importante de l'Innovation Sociale marocaine et qui a une contribution remarquable au développement socioéconomique grâce à son appui aux entrepreneurs sociaux (OIM, 2017).

Nous pouvons aborder dans ce sens l'enquête qui a été réalisée sur le Crowdfunding et l'entrepreneuriat social au Maroc (Drissi & Angade, 2017) où les chercheuses ont interviewé un nombre d'organisations de l'entrepreneuriat social qui affirment ne pas connaître des programmes de soutien et de financement de l'entrepreneuriat social au Maroc ou citent Ashoka, l'INDH et MCISE²⁰ pour celles qui en sont au courant. D'après les entretiens réalisés, le financement paraît être l'une des contraintes majeures auxquelles font face les entrepreneurs sociaux au Maroc, surtout lors du démarrage : 65% des problèmes liés à la création d'entreprise. Parmi les organismes interviewés, 9 affirment avoir déjà eu recours au Crowdfunding pour financer leurs projets, 4 viennent de faire appel au Crowdfunding, 4 connaissent le Crowdfunding mais ne disposent pas d'assez d'informations en ce qui le concerne et ne l'ont jamais utilisé, et 3 ne le connaissent même pas. Les dons sont très dominants dans le Crowdfunding au Maroc afin de financer les entrepreneurs sociaux. Pour ce faire, ces derniers ont recours à des plateformes marocaines, mais aussi françaises. A noter que le Crowdfunding au Maroc est régi par la Circulaire n°2/2005 relative aux conditions et procédures d'instruction des demandes d'appel à la générosité publique (Drissi & Angade, 2017).

2.3.4. Prolongement de l'Innovation Sociale au Maroc vers l'Eco-Innovation Sociale

Le renforcement de l'entrepreneuriat vert et la protection de l'environnement constituent également un aspect du développement que le Maroc peut atteindre grâce à l'Innovation Sociale, ou plutôt le prolongement de celle-ci vers ce que nous appelons l'Eco-Innovation Sociale. Le Maroc s'est

²⁰ MCISE: Moroccan Center for Innovation and Social Entrepreneurship.

bien engagé dans cette dynamique depuis la Charte de l'Environnement et du Développement Durable de 2010 et la nouvelle Constitution de 2011. Les opportunités d'investissement économique, que ce soit vert (énergies renouvelables, agriculture...) ou de verdissement des secteurs traditionnels (transport, industrie...) y sont importantes (SCP/RAC, 2017). Une quarantaine d'acteurs au Maroc ont été donc interviewés dans le cadre d'une enquête réalisée au Maroc (SCP/RAC, 2017) pour comprendre cet écosystème et proposer des recommandations d'amélioration. Le concept d'entrepreneur vert est peu connu au Maroc. Selon le programme Switchmed²¹ (2015), il est défini comme étant un entrepreneur qui saisit des opportunités économiques du marché, tout en intégrant des considérations sociales et environnementales. Les entrepreneurs verts au Maroc créent des entreprises vertes et d'autres types de structures similaires qui ne reposent pas sur un modèle bien déterminé et défini de financement, mais agissent dans différents secteurs et activités : ressources naturelles, recyclage, tourisme vert, énergie solaire... Le programme Switchmed soutient ces initiatives au Maroc. Des exemples de ces initiatives sont : une entreprise qui aide les agriculteurs à produire à leur niveau des engrais, ce qui permet aussi de limiter l'émission des gaz à effet de serre, une entreprise qui produit des énergies (à destination des villes rurales) et des engrais à partir du recyclage des déchets organiques (grâce à l'emploi de plusieurs personnes en chômage), l'initiative communautaire CIPA²² qui expérimente et diffuse les bonnes pratiques agroécologiques...

Certes, la littérature sur le rôle de l'Innovation Sociale dans le développement socioéconomique au Maroc est très maigre, mais nous a permis tout de même de constater la dynamique de l'Innovation Sociale dans le contexte marocain. Il convient à ce stade d'appréhender et d'évaluer plus en profondeur cette dynamique grâce au travail de terrain dont nous détaillerons la méthodologie dans la partie suivante.

²¹ SwitchMed : Un programme sur la production et la consommation durables en Méditerranée. Il cible le renforcement des capacités des parties prenantes dans 8 pays d'intervention, et en particulier les éco-entrepreneurs et les innovations vertes de la société civile, considérés comme des acteurs importants de la transition vers une économie plus durable.

²² CIPA : Le Carrefour des Initiatives et des Pratiques Agroécologiques.

III. Méthodologie de l'Enquête Empirique

3.1. Démarche Adoptée et Cas Etudiés

Nous adoptons dans notre enquête empirique une démarche qualitative vu la nature du sujet étudié et le type d'informations recherchées. Nous avons choisi la méthode des études de cas pour pouvoir appréhender et évaluer en profondeur le rôle que joue l'Innovation Sociale dans le développement socioéconomique au Maroc.

4 associations ont été sélectionnées pour faire l'objet de notre enquête empirique. Elles opèrent dans des secteurs sociaux clés (éducation, prise en charge des enfants et adultes avec des besoins spécifiques, protection des enfants, et protection des mères célibataires) et sont reconnues de leur véritable apport en matière d'Innovation Sociale au Maroc. Elles ont été approchées pour les solliciter à participer à notre enquête grâce à 2 moyens : une prise de contact direct (pour 2 d'entre elles) et une recommandation de la part de notre réseau professionnel (pour les 2 autres). Les 4 associations sont les suivantes :

- ***Institution Tahar SEBTI (ITS)*** : est une association créée en 1953 à Casablanca, reconnue d'utilité publique par Dahir n°1-57-114 du 27 Mars 1957. Elle est un établissement éducatif qui place l'innovation au cœur de sa démarche et donne accès à une éducation de qualité et avec un coût symbolique pour tous, notamment les enfants issus de familles défavorisées, que ce soit pour le primaire, mais aussi le préscolaire où le secteur public commence à peine à y opérer. L'association forme ses éducatrices spécialisées pour une prise en charge de qualité en faveur des enfants dans le préscolaire ou ceux ayant des besoins spécifiques. Elle applique également une panoplie de techniques, d'approches et de méthodes très diversifiées et très innovantes pour l'enseignement.
- ***ANAIIS (Association Nationale pour l'intégration des personnes en situation du handicap mental)*** : est une association à but non lucratif, reconnue d'utilité publique. Elle a été créée en 1991 à Casablanca par des parents d'enfants avec un handicap mental, pour la plupart trisomiques. Elle est reconnue par le ministère du développement, de la famille et de l'action sociale comme un établissement de protection sociale, et est considérée comme un modèle de prise en charge et d'autonomisation des personnes trisomiques. ANAIIS mène depuis plus de 27 ans un combat très dur pour changer l'image que la société a sur les personnes trisomiques, et influencer les cadres réglementaires et

législatifs en matière des droits de l'enfance. La prise en charge à ANAIS est structurée autour de plusieurs services socialement innovants dans le cadre d'un cursus distingué : 1. prise en charge précoce des enfants en bas-âge, 2. enseignement primaire adapté, 3. formations professionnelles dans plusieurs métiers, et 4. intégration des jeunes trisomiques en milieu professionnel selon leurs capacités et compétences.

- **Bayti** : est une association à but non lucratif, créée officiellement en 1995 à Casablanca, reconnue d'utilité publique, qui œuvre au Maroc pour la protection et la réinsertion psycho-sociale des enfants en situation difficile, et pour la défense de leurs droits. Elle œuvre pour : la protection des enfants en situation difficile contre toutes les formes d'abus, la prévention de toute forme de violence à l'égard des enfants, la prise en charge (médicale, psychologique, sociale, pédago-éducative) des enfants exclus au sein des différentes structures de l'association mais aussi dans des familles d'accueil, la réinsertion scolaire et sociale des enfants, et leur intégration dans la vie économique. Bayti a été la première association au Maroc à oser toucher à cette problématique qui était à une certaine époque tabou et permettre aux enfants une sortie de la rue de cette manière très socialement innovante. Elle a été également la première association à payer ses salariés et œuvrer pour la professionnalisation des associations et la reconnaissance formelle des métiers de l'accompagnement social des enfants de la rue.
- **Association Solidarité Féminine (ASF)** : fondée en 1985 à Casablanca, l'Association Solidarité Féminine place l'innovation au cœur de son combat qu'elle semble remporter vu le changement majeur qu'elle a pu impulser en société en matière de comportements et de mentalité pour le sujet des mères célibataires. L'objectif de l'association est de permettre à ces femmes d'être protégées contre toute forme d'abus, d'exploitation et de violence, et ce, pour qu'elles puissent bien élever leurs enfants et leur offrir de bonnes conditions de vie et d'éducation. Parmi les actions les plus socialement innovantes de l'association, nous citons les formations qu'elle dispense aux mères célibataires et les opportunités de travail qu'elle leur offre au sein de ses projets de restauration, hammam (bain maure) et centre de coiffure/ esthétique, ces projets dont les revenus sont utilisés pour le fonctionnement de l'association et la subvention aux besoins des mères célibataires et leurs enfants, sans oublier l'alimentation d'une caisse mutualiste interne que l'association a créée pour assurer une protection sociale et sanitaire des mamans et leurs enfants.

3.2. Collecte de Données : Une Triangulation Méthodologique

Pour collecter les données, nous avons eu recours à une triangulation méthodologique. La triangulation méthodologique consiste à utiliser plusieurs moyens en vue de la collecte de données pour l'étude d'un phénomène social ou un comportement humain (Yana, 1993), ce qui permet une meilleure validité et fiabilité de l'enquête empirique effectuée. De ce fait, nous avons adopté 3 méthodes de collecte de données, qui sont les suivantes :

1. Entretiens semi-directifs avec des responsables dans les 4 associations étudiées : la directrice générale de l'Institution Tahar SEBTI, la directrice communication et levée de fonds d'ANAI, la fondatrice et ex-présidente de Bayti, et la directrice de l'Association Solidarité Féminine. Il s'agit de personnes hautement placées dans les 4 dites associations, et donc capables de répondre à toutes nos questions afin de collecter des données primaires très importantes. Les entretiens ont duré en moyenne 86 minutes (l'entretien avec la directrice de l'association Solidarité Féminine a duré plus de 2 heures). Les 4 entretiens se sont déroulés dans de meilleures conditions et ont fait l'objet d'un enregistrement audio (les répondants étaient tous d'accord et n'ont exprimé aucune exigence de confidentialité). Outre les quelques questions portant sur l'identification du répondant et de l'association, le guide d'entretien a comporté un certain nombre de questions réparties en 4 thèmes principaux : les besoins sociaux auxquels répond l'association et les solutions socialement innovantes adoptées, les Innovations Sociales de l'association en tant que processus, puis en tant que résultats, et finalement les défis et performance de l'Innovation Sociale des mêmes associations (le guide d'entretien est présenté dans l'annexe 1).
2. Analyse documentaire du contenu de plusieurs supports/ documents : sites web des associations, documents internes des associations (rapports, études réalisées, chiffres clés...), et presse (articles dans des journaux, revue de l'association ANAI). Ceci nous a aidés à obtenir des données secondaires très utiles.
3. Questions de suivi adressées par e-mails aux répondants après les entretiens pour leur demander des clarifications et des éclaircissements complémentaires sur certains points. Il s'agit d'une 2^{ème} source de données primaires.

3.3. Analyse des Données

Comme les entretiens ont été enregistrés, nous avons réécouté les enregistrements audio pour retranscrire les propos des répondants. Ensuite,

nous avons classé les données par thème et nous avons effectué une analyse thématique (4 thèmes) (en se servant aussi des données collectées grâce à l'analyse documentaire et les questions de suivi) suivie d'une synthèse générale.

IV. Présentation et Analyse des Résultats

Les données collectées grâce aux entretiens, à l'analyse documentaire et aux questions de suivi, ont fait l'objet d'une analyse thématique selon les 4 thèmes suivants : les besoins sociaux auxquels les associations interviewées répondent grâce à leurs projets et activités socialement innovants, l'Innovation Sociale en tant que processus, l'Innovation Sociale en tant que résultats, et les problèmes et défis rencontrés par les innovateurs sociaux ainsi que leurs stratégies d'amélioration et de pérennisation.

4.1. L'Innovation Sociale portée par les Associations étudiées : des Solutions Inédites pour des Besoins Sociaux Délaissés

Commençons par le commencement, à savoir les besoins sociaux auxquels répondent les 4 associations étudiées, et qui font que celles-ci ont été créées et existent jusqu'à aujourd'hui. Certes, ces besoins ont évolué au fil du temps pour 2 associations (ITS et ASF), mais l'enjeu reste le même. Les 4 associations répondent aujourd'hui à des besoins sociaux et socioéconomiques délaissés par le marché et/ ou l'Etat, au profit de certaines catégories de personnes défavorisées et dans des secteurs sociaux clés. Dans l'éducation, l'ITS essaye d'offrir un enseignement préscolaire et primaire de qualité, qui garantit le bon apprentissage et l'épanouissement des élèves (y compris les élèves ayant des besoins spécifiques), notamment ceux issus des familles à faible revenu, et ce, grâce à plusieurs approches innovantes et réfléchies que l'institution développe, ainsi que la formation qu'elle assure par elle-même à ses éducateurs et instituteurs. Elle permet grâce à cela de remédier au grand recul que connaît l'école publique marocaine. Dans la prise en charge des personnes avec des besoins spécifiques, ANAIS œuvre pour une prise en charge des enfants porteurs de la trisomie 21 depuis leur naissance jusqu'à l'âge adulte. Durant toute cette période, elle leur assure une éducation précoce, un enseignement adapté, des formations professionnelles diversifiées, et puis une intégration dans le monde de travail selon leurs compétences et aptitudes. Elle contribue avec cela à l'autonomisation des personnes trisomiques et leur insertion dans la vie sociale et économique dans notre pays. Pour la protection de l'enfance, Bayti agit pour accompagner les enfants dans leur sortie de la rue tout en leur offrant un toit, un foyer et un suivi sur tous les niveaux : médical,

social, pédagogique, psychologique, et psychopédagogique. L'objectif est de sauver ces enfants de la précarité qu'ils vivent que ce soit dans la rue ou dans les centres publics de protection de l'enfance, et leur permettre un nouveau départ dans la vie. ASF, quant à elle, dans son domaine considéré jusqu'à présent tabou au Maroc, aide les mères célibataires rejetées et leurs enfants, pour les protéger contre toutes les formes de violence, d'abus et d'exploitation, et leur garantir une vie stable et digne, à elles et à leurs enfants.

Pour être identifiés, l'ensemble de ces besoins sociaux ont fait l'objet d'un diagnostic par les 4 associations, notamment lors de leur création, mais aussi au fil de l'eau. Elles ont adopté une approche participative en cela qui consiste à consulter plusieurs acteurs et parties prenantes, afin d'être en mesure d'apporter les bonnes solutions pour les « bons problèmes ». De ce fait, les fondateurs, les salariés, les bénéficiaires, les pouvoirs publics, les bailleurs de fonds, les journalistes, les stagiaires, les médias, les doctorants chercheurs...sont tous impliqués. A noter que Bayti, lors de son démarrage, était moins engagée que les 3 autres associations dans ce diagnostic participatif, étant donné que le besoin était amplement manifesté, et y répondre était une grande urgence. Selon la présidente de l'association *« Au démarrage quand on voyait des enfants avec des abcès, des gales, violés tous les soirs, et qui n'ont pas où dormir, ou encore quelqu'un qui fume 25cigarettes par jour depuis 18 ans et qui n'est pas capable de faire une phrase correcte, là clairement il faut essayer de les protéger le plus vite possible sans même prendre la peine de leur demander... »*.

Les 4 associations interviewées connaissent bien l'Innovation Sociale et se vantent même comme étant des organisations socialement innovantes qui savent apporter des réponses originales et inédites aux problématiques de la société. Les 4 répondants ont tous été capables de donner une définition correcte et acceptable du concept de l'Innovation Sociale, et nous ont mis au courant de tout ce que leurs associations entreprennent comme actions, activités et projets socialement innovants. Parmi ces projets, certains ont attiré plus que d'autres notre attention. Nous en citons : 1. Chez ITS : l'offre d'un enseignement préscolaire où le secteur public au Maroc à peine commence à opérer, la création d'un laboratoire de recherche sur les méthodes d'enseignement, la formation au sein de l'institution des éducatrices spécialisées qui travaillent avec les petits enfants et les enfants avec des besoins spécifiques, l'annulation du système des épreuves et devoirs dans le préscolaire pour se concentrer sur la construction de la personnalité de l'enfant, et l'orientation de tous les efforts de l'institution vers l'empowerment et l'épanouissement des élèves, 2. Chez ANAIS : la prise en charge des enfants trisomiques depuis le bas-âge jusqu'à l'âge adulte en matière d'éducation et

d'enseignement spécialisés et adaptés, la formation des adultes trisomiques dans différents métiers (restauration, pâtisserie, blanchisserie, jardinage, et sérigraphie) et leur intégration dans le monde du travail au sein des entreprises partenaires de l'association, le coin ANAIS (un espace installé sur une superficie de 80 m² à côté de l'espace ANAIS à Bousekkoura²³, géré par un partenaire associé à ANAIS, et où les jeunes trisomiques de l'association peuvent travailler, servir les clients externes de la région de Bousekkoura et vendre leurs produits) et le Duo Day Challenge (concept lancé pour la première fois au Maroc par ANAIS, il consiste à passer une demi-journée au sein de l'entreprise par les personnes trisomiques pour démontrer leurs compétences et essayer de trouver une place dans l'entreprise d'accueil), 3. Chez Bayti : l'accueil des enfants de la rue (y compris les enfants des immigrés et des réfugiés) dans les sites de l'association et dans des familles d'accueil, le suivi des enfants pris en charge jusqu'à l'insertion dans la vie sociale et économique, et la création d'une ferme d'accueil pour les enfants de la rue dans la ville de Kénitra²⁴, et 4. Chez ASF : l'offre d'une bourse aux mamans célibataires pendant une durée de 3 ans pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs enfants, la création d'une crèche pour garder les enfants pendant que les mamans célibataires travaillent, la création de plusieurs centres de profit (restaurant, hammam, centre de remise en forme) pour aider les mamans célibataires à travailler et générer des revenus pour l'association, et la création d'une mutuelle santé interne au profit des mères célibataires et leurs enfants (alimentée par des dons). L'Innovation Sociale a donc caractérisé tout ce que les 4 associations ont fait depuis leur création. Toutes les 4 ont également déclaré avoir d'autres projets socialement innovants à réaliser dans le futur.

Cette réussite n'aurait pas eu lieu si nos associations n'avaient pas un ou plusieurs avantages compétitifs qui les distinguent des autres organisations des secteurs privé et public (voire du tiers secteur) opérant dans leurs mêmes domaines. Tout d'abord, elles ont des avantages compétitifs en commun : elles sont parmi les premières associations créées dans leurs domaines respectifs et les premières à s'attaquer à ces besoins et problématiques (détaillés dans le premier paragraphe), elles sont des associations connues et bien réputées, et elles étaient parmi les premières associations à professionnaliser les métiers de leurs salariés et à payer ces derniers (Bayti était la première association au Maroc à rémunérer ses salariés). Ensuite, chacune peut être distinguée par un avantage compétitif qui n'incombe qu'à elle seule : 1. Pour ITS : son expérience longue de plus de 60 ans d'existence, 2. Pour ANAIS : l'accompagnement des personnes trisomiques depuis leur bas-âge jusqu'à l'âge adulte, 3. Pour Bayti :

²³ Bousekkoura : une commune dans la banlieue de Casablanca.

²⁴ Kénitra : ville située au Nord de la capitale Rabat.

le nombre et la qualité des partenariats noués à l'échelle nationale et internationale, et 4. Pour ASF : la médiatisation à grande échelle de ce que fait l'association, notamment grâce à des émissions et reportages avec la très célèbre Aicha ECHCHENNA, sa fondatrice (exemple : des émissions télévisées dans des chaînes satellisées).

4.2. L'Innovation Sociale en tant que Processus

L'innovation dont il s'agit dans tout ce que font les 4 associations est une Innovation Sociale vu qu'elle vise la réponse à des besoins sociaux non pris en charge par l'Etat et/ ou le marché au profit de certaines catégories vulnérables d'individus. Elle occupe une place centrale dans la philosophie, le fonctionnement et les activités des 4 associations. Selon la directrice générale de ITS « *L'Innovation Sociale a une place importante dans tout ce que l'on fait. Elle est omniprésente. Par exemple, les cours chez nous ne sont pas automatiquement liés au cadre formel de la classe et le tableau, mais peuvent être dispensés dans la récréation, en dehors de l'institution ou dans tout autre lieu offrant un cadre agréable et décontracté pour l'apprentissage* ».

Pour communiquer sur leurs activités socialement innovantes, les associations interviewées utilisent toutes des moyens basiques et usuels (site internet, Facebook et autres réseaux sociaux, vidéos sur YouTube, flyers/ dépliants et autres documents produits par elles, organisation et participation à différents types d'événements au Maroc et à l'étranger, tels que les séminaires/ conférences, les journées d'étude, les événements institutionnels, les soirées de gala, les réceptions pour accueillir des visiteurs étrangers...). En plus de ces outils, les associations peuvent utiliser d'autres moyens plus spécifiques dans leurs communications, ce qui est notamment le cas pour ANAIS et ASF. ANAIS édite annuellement sa revue où sont décrits tous ses projets, ses prestations et ses réalisations pendant chaque année. Pour ASF, l'enjeu de la communication est plus important. Selon la directrice, « *Le bémol chez nous c'est la communication, car historiquement on est une structure qui ne devait pas communiquer, on était discrets, c'était la bouche à oreille qui fonctionnait, même les gens qui venaient manger au restaurant de l'association devaient être acquis par notre cause sinon risquaient d'insulter les filles* ». ASF a innové en matière de communication avec les médias car il y avait eu plusieurs témoignages faits par ses bénéficiaires (des reportages/ films tournés dans le cadre de 4 émissions enregistrées à Qatar et au Liban où les femmes sont parties avec leurs enfants pour témoigner). Au début, aucun problème ne se posait tant que les enregistrements se diffusaient sur des chaînes satellisées, mais une fois que les émissions ont commencé à passer sur les chaînes marocaines et sur YouTube/ réseaux sociaux où tout le monde est connecté,

l'association a décidé de ne plus recourir aux médias pour les témoignages pour des raisons de discrétion au profit des mères célibataires et surtout de leurs enfants. Ainsi, ASF a écrit 2 livres qui ont connu un grand succès (le livre « Miseria », qui veut dire misère en dialecte marocain, écrit par Aicha ECHCHENNA, la fondatrice de l'association, et qui regorge de témoignages de mères célibataires de l'association, et un autre livre fait cette fois-ci par ces femmes, dédié à la cuisine). Les associations étudiées assurent donc une bonne communication sur ce qu'elles font, à l'exception de ITS qui explique cela par le fait qu'elle ne dispose pas d'un collaborateur chargé de communication (contrairement aux 3 autres associations) et qu'elle ne peut pas en avoir un pour l'instant vu des problèmes de budget.

Les associations interviewées déploient toutes différents types de ressources pour fonctionner et faire de l'Innovation Sociale : des ressources humaines, financières et matérielles. Commençons avec les ressources humaines. Les 4 associations disposent sans exception de salariés et de bénévoles. Le nombre de leurs salariés est important : 25 salariés en plein temps pour ASF (voire une trentaine si nous comptons les prestataires externes), 41 pour Bayti, 50 pour ITS (entre permanents et vacataires) et 72 pour ANAIS (en plus de 20 vacataires). Ainsi, les 4 associations créent aussi de l'emploi indirect et leurs salariés sont tous déclarés et assurés selon les dispositions en vigueur du code du travail. Ils sont aussi épanouis, bien engagés et suivis dans leurs plans d'évolution. Selon la fondatrice de Bayti *« On était la première association à déclarer son personnel, à se battre pour mettre de l'évaluation, nos salariés sont syndiqués, déclarés, assurés, avec un plan de carrière et une évaluation. Pour moi, cela est primordial pour pouvoir responsabiliser quelqu'un chargé de l'accompagnement des enfants »*. Cependant, plusieurs problèmes ont été révélés durant les entretiens concernant le sujet des salariés : difficulté de trouver les bons profils formés dans des métiers spécialisés pour accompagner les bénéficiaires des 4 associations (assistantes sociales, éducatrices spécialisées, personnel paramédical...), sous-effectif, et masse salariale importante. Selon la directrice générale de ITS, *« L'ITS emploie 50 personnes (permanentes et vacataires) en tant qu'enseignants, employés de bureau et dans le support. Il est difficile de faire la distinction entre les 3 types d'employés car la plupart des collaborateurs de l'institution assurent plusieurs missions à la fois, et ce, car on est en sous-effectif et nous ne pouvons pas recruter d'autres collaborateurs pour l'instant vu nos problèmes de budget (exemples : la directrice générale qui enseigne la pédagogie pour les étudiantes en formation d'éducatrices, le doctorant en physique qui travaille à l'administration et anime des ateliers et activités scientifiques pour les élèves, et les enseignants qui assurent les cours en classe*

et développent avec les enfants des projets liés à l'école ou l'extérieur selon une méthode indienne appelée « design of change »). Pour les bénévoles, les 4 associations disposent de personnes permanentes (salariés, membres du comité...) et d'autres qui se mobilisent ponctuellement à l'occasion d'évènements divers (où leur nombre peut aller jusqu'à 50 personnes par évènement pour ITS). En dépit de l'engagement de ces personnes, tous les répondants reconnaissent que nous souffrons d'une crise de bénévolat au Maroc : manque de bénévoles, affaiblissement de la culture de solidarité, et tendance vers un individualisme forcé. Ainsi, la directrice de ASF relève la problématique de l'orientation des bénévoles « *...même quand on reçoit des bénévoles on essaye de les orienter vers les bonnes activités pour que ça soit efficace, et ce, car ils veulent toujours faire les mêmes choses (comme jouer avec les enfants, ou demander à faire des tâches où on a déjà mis des salariés...)* ».

Pour les ressources financières, nous pouvons répartir les 4 associations en 2 groupes selon est-ce qu'elles sont autonomes financièrement ou pas, et ce, en se basant sur leurs business model. Le premier groupe, des associations autonomes financièrement, est composé de ITS, ANAIS et ASF dont le fonctionnement est basé sur l'exercice d'une activité marchande au profit de leurs missions sociales, et le deuxième groupe, composé de la seule association Bayti, n'exerce aucune activité économique pour générer des revenus, donc l'association est non indépendante financièrement. Les activités marchandes des associations du premier groupe sont les suivantes : les services d'enseignement des enfants et de formation des éducatrices offerts par ITS, les prestations d'ANAIS pour prendre en charge les enfants trisomiques, et les centres de profit (restaurant, hammam et centre de remise en forme) que ASF exploite. Il s'agit de services payants, mais assez souvent avec des prix symboliques (par exemple, le coût annuel de scolarisation des enfants à ITS est de 2500 Dhs²⁵), réduits (par exemple, à ANAIS, 70% des familles sont à faible revenu et donc ne payent pas le plein tarif) voire à 0 Dhs (par exemple, 20 élèves sont dispensés du paiement à ITS). Cependant, il s'agit de services qui permettent aux 3 associations d'avoir une entrée d'argent qui sera réinjecté dans le développement de leurs projets, sans qu'il n'y ait de relation conflictuelle entre les objectifs économiques et sociaux. Selon la directrice de ASF, « *Au fait on essaye toujours de recentrer tout ce que l'on fait sur la mission sociale de l'association, donc on peut dire qu'il n'y a pas de conflit, et il n'y a pas de mélange, c'est-à-dire tout ce qui rentre est redistribué pour la prise en charge des femmes, le financement de leurs bourses et nourriture...Les organisations où il peut y avoir ce conflit sont les organisations qui offrent une*

²⁵ Dhs : Dirhams, la monnaie marocaine.

sorte de services sociaux payants (comme les associations de prise en charge des autistes...) ». Dans la même veine, la directrice de ITS affirme que *« En dépit de ses périodes de crises fréquentes, l'ITS ne veut ni augmenter le montant des cotisations ni lancer à côté une activité lucrative, et ce, pour ne pas se détacher de son projet social initial, ni exclure certaines catégories de bénéficiaires à revenus très limités. Par contre, la solution à laquelle elle a pensé est de recruter un chargé de levée de fonds qui aura pour mission de chercher les financements pour l'institution, et le lancement d'un projet de parrainage (toute personne peut parrainer un élève de l'institution en payant une partie ou la totalité de ses frais de scolarisation) ».* Outre les prestations payantes, les 3 associations, ainsi que Bayti, ont recours aux sources de financement suivantes : les dons (en numéraire et en nature), le mécénat/ sponsoring, l'organisation des soirées de gala, les subventions publiques (hormis pour ITS), et les donations des particuliers. Pour ITS, elle compte aussi sur la générosité de son personnel et a déjà bénéficié d'un crédit leasing auprès d'une institution financière marocaine.

Pour les ressources matérielles, les 4 associations ont des besoins très variés (équipements, matériel informatique, fournitures de bureau, installations diverses, aménagement des locaux...) qu'elles essayent de satisfaire grâce à plusieurs moyens, notamment les dons et aides des entreprises partenaires. Selon la directrice générale de ITS, *« Nos besoins matériels sont financés par l'institution ou satisfaits par des entreprises (fourniture de bureau livrée par une entreprise privée, du matériel sportif et un tableau interactif fournis et installés suite à 2 versions de l'initiative « Dir Iddik de Inwi »²⁶, aménagement d'une salle d'expositions et d'une salle d'informatique par 2 autres entreprises) ».*

En plus de toutes ces ressources, les 4 associations, pour réaliser leurs projets d'Innovation Sociale, affirment impliquer plusieurs types d'acteurs (autres que les salariés et les bénévoles) et adhérer à des réseaux nationaux et internationaux. Les principaux acteurs impliqués par les 4 associations sont les entreprises privées, les pouvoirs publics, les autres associations, les ONG et des bailleurs de fonds étrangers (pour ASF). L'ordre d'importance de ces acteurs diffère selon chacune des associations étudiées. Par exemple, pour ITS et ANAIS les entreprises privées constituent l'acteur le plus important, tandis que pour l'ASF c'est plutôt les bailleurs de fonds étrangers et l'Etat. Pour ce qui est des réseaux, Bayti est la plus active en la matière. Elle était même derrière la création de plusieurs réseaux qui mobilisent les jeunes et les associations au Maroc pour coordonner leurs efforts afin d'aborder des sujets problématiques

²⁶ Initiative socialement responsable de la société de télécommunications marocaine Inwi.

qui ont une relation avec l'enfant : les réseaux de jeunes, les collectifs d'associations, et le réseau des jeunes « reportaires » de Bayti et autres organisations. 1 seule association sur 4 (ITS) considère que son insertion dans des réseaux l'aide à diffuser ses Innovations Sociales. La directrice de ITS explique que *« Cela nous aide à diffuser nos Innovations Sociales dans la mesure où lorsqu'on arrive à trouver des débouchés pour nos étudiantes en formation d'éducatrices chez des écoles et des établissements pédagogiques divers, on influence de manière indirecte les pratiques d'enseignement et d'éducation exercées par ces établissements »*. Pour ANAIS, l'insertion dans des réseaux ne lui est pas utile pour la diffusion de l'Innovation Sociale, mais juste pour le plaider, alors que Bayti et ASF n'ont pas d'avis sur cette question.

4.3. L'Innovation Sociale en tant que Résultats

Nos 4 répondants nous ont donné plusieurs définitions de ce que l'utilité sociale est, mais qui s'accordent toutes sur une même signification de ce concept : mettre plusieurs activités et projets au service de la création d'une valeur sociale pour certains individus et groupes dont plusieurs besoins ne sont pas satisfaits par le marché et/ ou l'Etat (Gadrey, 2004). Les 4 associations étudiées mesurent toutes, sans exception, l'impact (social, économique...) de leurs projets et activités socialement innovants, et considèrent même que la mesure de cet impact est primordiale car les renseigne, entre autres, sur ce qu'elles ont atteint et ce qui leur reste à atteindre. Cependant, aucune association n'a pu développer un modèle précis et scientifique pour la mesure de son impact social. ANAIS a fait intervenir un grand docteur chercheur étranger pour l'assister dans cette mission délicate, mais sans donner des résultats remarquables. Mesurer l'impact social est difficile car il n'existe pas encore de modèles simples qui permettent de le faire, sans oublier que cela a un coût car nécessite des compétences spécifiques, affirme la directrice de ASF. Cette dernière rajoute : *« On n'a pas de modèle précis qu'on applique pour mesurer notre impact social. Si on était en France par exemple, on aurait pu le faire grâce à l'aide de l'ESSEC²⁷ ou un autre moyen (ils l'auraient pris comme un cas d'école) »*. Pour le cas de ANAIS, la directrice communication et levée de fonds explique que *« ...la mesure de notre impact social se fait de manière individuelle, c'est-à-dire en mesurant notre impact sur chacun de nos bénéficiaires, mais l'association cherche à exprimer son impact de manière globale, mais c'est difficile de le faire car il y a plusieurs tranches d'âges, plusieurs catégories de bénéficiaires, et plusieurs niveaux de gravité de l'handicap mental. Il est donc difficile d'avoir un tableau de bord unifié avec des indicateurs pour toute l'association. On essaye donc de trouver un moyen*

²⁷ ESSEC : Grande école de commerce française.

comme ce qui se fait dans l'enseignement (les bulletins avec les notes, les coefficients, les moyennes...) ».

Dans ces conditions, les 4 associations se basent pour mesurer leur impact social sur certains moyens tels que les remontées des bénéficiaires, les statistiques internes... Peu importe les moyens, quel impact (social, économique...) les Innovations Sociales des 4 associations ont-elles sur les individus/ groupes auxquels s'adressent ces associations ? Pour l'ITS, il s'agit de : l'insertion sociale des enfants par l'éducation et l'enseignement, la formation et l'amélioration des compétences des éducatrices spécialisées, éviter que les enfants ne deviennent des victimes de l'école (d'après l'expérience de la directrice dans le travail social, une partie importante des enfants de la rue étaient des victimes de l'école), et la réussite du parcours scolaire des enfants après leur passage à l'ITS. Pour ANAIS, le véritable impact est de voir les enfants porteurs de la trisomie 21 capables d'apprendre et de s'intégrer dans la vie sociale et économique comme toute autre personne n'ayant aucun besoin spécifique. Pour ce qui est de Bayti, la fondatrice affirme que : *« ...on a clairement un impact sur les enfants car on suit leurs parcours, on a commencé avec des enfants de 5 ans, maintenant ils ont 30 ans, 35 ans, et quand je vois le nombre de jeunes garçons et jeunes filles qui sont maintenant autonomes et qui gardent toujours contact avec moi, ça me rend très heureuse, ils sont devenus journalistes, mères d'enfants, infirmières, enseignantes, certains ont monté leurs propres micro entreprises, on a des esthéticiennes, une migrante qui a monté sa boîte d'esthétique...Ils ont tous des rêves et des yeux qui pétillent, ils sont épanouis...alors là je dis, ça c'est de l'impact, et la plus belle preuve c'est la reconnaissance des enfants de la rue qu'on a accompagnés, c'est leur satisfaction de ce qu'ils ont pu réaliser grâce à eux-mêmes »*. Et pour ASF, l'impact est de voir les mères célibataires prises en charge, protégées, formées, accompagnées, réconciliées avec leurs familles, insérées dans la vie économique (mais surtout pas en tant que bonnes car il est clair qu'il n'y a aucune protection)... ce qui leur permet de garantir de bonnes conditions de vie et d'éducation pour leurs enfants.

Plusieurs success stories témoignent de cet impact. Nous en citons : chez ITS : la prise en charge d'une jeune fille au niveau de la 4^{ème} classe du primaire (qui vivait à l'étranger avec sa famille) et qui a été refusée dans toutes les écoles privées et publiques, hormis dans certaines écoles (privées) qui ont exigé par contre qu'elle refasse toutes ses années du primaire depuis la 1^{ère} classe. Aujourd'hui, cette jeune fille est au collège, et elle est la première de sa classe et de son école, avec une moyenne de 19/20, alors qu'elle n'a jamais étudié l'Arabe ni le Français à l'étranger où elle vivait auparavant. Et chez Bayti, la fondatrice de l'association témoigne : *« Quand tu as un jeune*

homme qui touche 4 fois mon salaire, et qui dirige le haras d'un émir à Oman, car on était parti de ce qu'il aime, et c'est ça l'Innovation Sociale, il aimait les chevaux, et donc j'ai essayé grâce à mon relationnel de le mettre dans le haras de Dar Es Salam²⁸ et progressivement il est arrivé là où il est maintenant ».

En termes des chiffres, le nombre de bénéficiaires directs des 4 associations est important. A ITS, il est passé de 395 en 2016 à 500 élèves en 2019 (maternelle et primaire). Chaque année, 60 élèves finissent leur parcours à l'institution, et 100 autres l'intègrent. Pour ANAIS, elle prend actuellement en charge 290 personnes, dont une centaine d'enfants en bas-âge, 70 en phase d'enseignement primaire, et le reste en formation professionnelle dans les différents ateliers de l'association pour les préparer à l'insertion dans le monde du travail. Pour ce qui est de Bayti, elle a 125 enfants dans la ferme de Kénitra, 150 dans la structure d'accueil de l'association et les appartements à Casablanca, et une autre centaine d'enfants dans le site de Essaouira²⁹ et chez les familles d'accueil. Chez ASF, une vingtaine de mères célibataires sont prises en charge avec leurs enfants, et 500 autres femmes sont suivies et conseillées par le centre d'écoute externe de l'association. ASF avait transformé ce centre en un centre d'écoute spécialisé dans la problématique des mères célibataires au Maroc, ce qui était une première, étant donné que la plupart des centres d'écoute pour les femmes au Maroc sont généralistes, et traitent tous les sujets relatifs aux droits de la femme, la violence qu'elle subit... il s'agit là aussi d'une Innovation Sociale.

Grâce à cet impact (social, économique...) sur leurs bénéficiaires, les 4 associations étudiées créent une relation de proximité avec leurs territoires pour impulser une dynamique de développement socioéconomique dans l'objectif de mener un changement dans la société. Cependant, elles n'ont pas toutes la même relation au territoire. ITS et ANAIS s'adressent principalement aux habitants de Casablanca et ses environs. Pour ASF, elle s'adresse aux mères célibataires qui viennent de tout le Maroc mais qui doivent s'installer à Casablanca ou ses environs pour ne pas être éloignées de l'association. Enfin, pour Bayti, elle peut aussi s'adresser aux enfants de la rue de tout le Maroc, mais les prend en charge sur ses différents sites à Casablanca, Kénitra et Essaouira. Ceci dit, ASF et Bayti ont une relation plus large avec le territoire que les 2 autres associations (ITS et ANAIS). Selon la directrice de ASF, « *On a demandé à Aicha ECHCHENNA à pas mal de reprises d'être nationale et de faire des choses dans les régions, mais elle répond en disant qu'on sait certes accompagner des femmes de tout le Maroc, et on le fait déjà, mais on gère la*

²⁸ Grand haras au Maroc, dans la capitale (Rabat).

²⁹ Essaouira : Ville au sud du Maroc.

problématique des mères célibataires à Casablanca, et c'est dans le contexte casablancais qu'on insère les femmes qu'on accompagne, et on ne peut pas du jour au lendemain réussir la même expérience à Tanger, à Marrakech... ».

4.4. Problèmes Rencontrés, Evaluation, et Stratégies d'Amélioration et de Pérennisation

Innover socialement n'est pas chose facile au Maroc. Plusieurs problèmes et défis internes et externes se posent face aux innovateurs sociaux, et peuvent parfois entraver leur dynamique et bloquer certains de leurs projets. D'après notre investigation terrain, 5 problèmes se posent le plus. Chacun d'eux est rencontré par 3 associations sur 4. Il s'agit de : l'insuffisance des ressources financières, la difficulté de trouver des compétences humaines spécifiques, les problèmes du cadre réglementaire et juridique, le manque de sensibilisation, et le grand manque dans les formations universitaires et la recherche scientifique dans les domaines des associations concernées. Ensuite, nous avons un autre groupe de 4 problèmes, qui se posent chacun pour 2 associations sur 4. Il s'agit de : le sous-effectif, le manque dans la communication externe, le manque dans les efforts des pouvoirs publics, et la non application des discours publics. Enfin, un 3^{ème} groupe comprend les problèmes qui se posent chacun pour une seule association sur 4. Ils sont au nombre de 7 : la préférence des partenaires pour l'investissement dans les activités et les équipements directement liés aux bénéficiaires (au détriment d'autres activités et projets), les problèmes de communication interne, la dégradation de la cohésion sociale au Maroc (avec le recul du rôle de l'Etat, l'école, la famille, la société civile et le politique), le manque dans la participation de la communauté, le volume élevé de la masse salariale, le contexte culturel et religieux au Maroc, et le cadre fiscal non favorable aux activités marchandes des associations. Le tableau récapitulatif dans l'annexe 2 comprend le détail/ contenu de tous ces problèmes par association.

Les 4 associations interviewées ont toutes confirmé que ces problèmes ont déjà bloqué au moins 1 de leurs projets socialement innovants. Selon la directrice générale de ITS, « *On a élaboré un projet éducatif qui consiste en la suppression des examens et épreuves jusqu'à l'âge de 9 ans, mais malheureusement il a été jugé non faisable vu la non adhésion/ appui de l'Etat et les institutions qui interviennent dans le domaine de l'éducation/ enseignement au Maroc* ». Et pour la directrice de ASF, elle explique : « *La crise de 2008 a fait que le nombre des bailleurs de fonds internationaux a été fortement réduit, ce qui nous a bloqués pendant une période de temps, notamment en 2012 qui était une année extrêmement difficile pour nous* ».

Au milieu de tous ces problèmes, les 4 associations étudiées ne restent pas passives. Elles font toutes de l'évaluation en continue, et adoptent plusieurs stratégies pour améliorer la qualité de leurs prestations et assurer leur durabilité. En matière d'évaluation, plusieurs acteurs sont impliqués : les fondateurs, les salariés, les entreprises partenaires, les bailleurs de fonds, les pouvoirs publics, les journalistes, les médias, les chercheurs, les stagiaires... et le plus intéressant et socialement innovant, les bénéficiaires. Les 4 associations impliquent toutes leurs bénéficiaires pour effectuer leur évaluation, et ce, de manière très innovante. Selon la directrice de ITS, « *L'approche participative de l'ITS est matérialisée par le fait qu'elle consulte ses élèves (avec des méthodes innovantes, comme par exemple en utilisant des moyens ludiques : demander à l'élève ce qu'il voudrait changer dans son école s'il devient son directeur ou si on lui donne une baguette magique, mais jamais on ne lui pose des questions du type qu'est ce qui ne te plait pas chez ton enseignant ou dans ce programme... ? surtout que l'on n'a pas encore au Maroc cette culture d'avouer ce qui nous gêne chez notre professeur)* ». Pour la fondatrice de Bayti, « *Notre évaluation est faite par les enfants eux-mêmes, mais elle n'est pas faite n'importe comment, elle est réalisée sous forme d'improvisation théâtrale en demandant aux enfants des propositions d'amélioration avec beaucoup d'humour car ce n'est pas bien de les autoriser à nous dire "tu es nul" ou tu n'es pas bien sur ça* ».

En ce qui concerne l'amélioration de la qualité de leurs prestations et la garantie de leur durabilité, les 4 associations adoptent différents moyens. Pour ITS, elle est en train de lancer un projet de formation de ses instituteurs qui enseignent les élèves du primaire, et ce, pour une meilleure qualité d'enseignement. Elle veille aussi à ce que l'innovation soit présente partout et tout le temps, et essaye de préserver l'héritage de l'institution à travers les générations. Selon la directrice, « *L'indicateur de performance le plus important pour l'ITS est cet héritage de l'institution à travers les générations avec la demande croissante sur le programme de l'institution même par les élèves avec des besoins spécifiques, sans oublier la fidélité du personnel de l'institution dont certains collaborateurs ont préféré rester à l'institution même s'ils pouvaient facilement travailler ailleurs avec des conditions de rémunération plus avantageuses* ». Pour ANAIS, 3 éléments sont signalés : veiller à ne pas dépasser la capacité d'accueil de l'association pour ne pas nuire à la qualité de ses prestations, améliorer la notoriété de l'association pour faciliter la recherche de nouveaux partenaires, et le projet de digitalisation que l'association vient de lancer pour optimiser sa gestion interne. ASF, quant à elle, essaye d'assurer sa pérennité grâce à un taux de déperdition de ses bénéficiaires qu'elle essaye de maintenir à 10% au maximum. Elle aborde

également le point de la capacité comme ANAIS ainsi que la reconnaissance et le renforcement de son statut d'organisation de l'entrepreneuriat social. Finalement, pour Bayti, il s'agit de tenir une évaluation en continue, et faire participer les enfants dans la gestion et la prise de décisions au sein de l'association.

4.5. Synthèse globale

Selon le dernier rapport d'OXFAM, le Maroc est le pays de l'Afrique du Nord le moins loti en termes d'égalité (OXFAM, 2019). Le témoignage suivant, très fort, de la présidente de Bayti, met la lumière dans le même sens sur la situation de la cohésion sociale au Maroc, devenue très critique : *« On est vraiment en train d'aller en arrière, dans l'éducation on est très mal classé, dans la santé Dieu seul sait ce que cela veut dire au Maroc, on est dans l'incivisme et l'insécurité de plus en plus, on est de plus en plus dans un individualisme forcé, on est de plus en plus dans la violence, le radicalisme, l'extrémisme...du coup je suis très touchée quand des enfants et des jeunes me disent on n'a que 3 solutions : la mort, la prison ou la délinquance, ou quand je vois des familles qui lâchent et te disent oui mais c'est le destin on n'y peut rien, ou encore ce conservatisme mental qui nous envahit, ce radicalisme qui constitue un réel défi ! Le tout avec un discrédit du système politique !! »*. Dans ces conditions, le Maroc compte énormément sur les efforts de ses citoyens, sur l'engagement et l'ingéniosité de la société civile qui entreprend différents projets dans différentes organisations afin de trouver de nouveaux moyens originaux pour répondre à tous les besoins qui ne « suscitent » pas l'intérêt des secteurs public et privé. Le Maroc compte donc sur ses innovateurs sociaux.

Comme la réussite de l'Innovation Sociale dans un pays ne dépend pas forcément de son niveau de développement, il est question de prendre en compte 2 éléments pour pouvoir savoir quel est le rôle que joue l'Innovation Sociale dans le développement socioéconomique au Maroc. Il s'agit de : 1. l'apport de l'Innovation Sociale dans la satisfaction des besoins sociaux non pris en charge par le marché et/ ou l'Etat, ce qui confirme ou pas l'existence d'une Innovation Sociale au Maroc, et 2. l'environnement interne et externe de l'Innovation Sociale au Maroc, ou en d'autres termes, dans quelles conditions nos innovateurs sociaux s'inscrivent-ils dans la dynamique de développement ?

Commençons par le premier point. L'apport de l'Innovation Sociale au Maroc est important. Si nous prenons rien que les 4 associations étudiées, le nombre total combiné de leurs bénéficiaires est de plusieurs centaines chaque année, et l'impact (social, économique...) qu'elles ont sur eux est positif. Certes, évaluer la contribution de l'Innovation Sociale au développement

socioéconomique au Maroc n'est pas la sommation des différentes valeurs sociales créées par les organisations socialement innovantes (Zappala & Lyons, 2009), mais cela peut tout de même nous donner une idée très claire sur cette contribution. A noter que cette dernière est aussi évaluée en termes du changement que les innovateurs sociaux mènent au Maroc. Si nous revenons aux cas étudiés, l'exemple le plus illustrant serait celui de ASF qui a osé s'attaquer à un grand sujet tabou au Maroc, qui est celui des mères célibataires. Elle a pu grâce à son militantisme changer, peut-être pas la mentalité de tout le peuple, mais au moins les comportements de plusieurs individus. Le sujet est maintenant ouvertement abordé dans la société marocaine et plusieurs choses ont changé en faveur des mères célibataires, notamment dans les lois. Selon la directrice de ASF, « *...maintenant beaucoup de familles savent que leurs filles sont des mères célibataires et sont accompagnées par l'ASF. Il y a même des familles qui ramènent leurs filles à l'association pour bénéficier de notre accompagnement, et c'est même rare de trouver des bénéficiaires de notre association qui ne vont pas chez leurs familles avec leurs enfants, donc on peut parler d'un changement de comportements, mais pas vraiment de mentalité* ». Cependant, mesurer l'impact social au Maroc reste une tâche ardue et délicate, et les organisations socialement innovantes n'arrivent pas à développer leurs propres modèles de mesure, ce qui est notamment le cas pour les 4 associations étudiées, sans exception.

Passons maintenant au deuxième élément. Les organisations qui font de l'Innovation Sociale au Maroc connaissent bien ce concept et le placent au centre de leurs préoccupations. La preuve, tous les répondants étaient capables de définir le concept, et les activités (actuelles et futures) entreprises par leurs associations respectives sont très socialement innovantes car les 4 associations étudiées y respectent toutes un certain nombre de conditions : défendre une cause et y croire fortement, militer pour mener un changement dans la société, fédérer plusieurs types d'acteurs autour d'un objectif précis, et faire participer les bénéficiaires et les impliquer dans l'expression de leurs besoins et la prise des décisions. Pour assurer leur fonctionnement, les organisations socialement innovantes au Maroc ont aussi besoin de salariés (qu'il est très difficile de trouver surtout quand il s'agit de compétences spécifiques), de bénévoles (alors que nous n'avons pas une vraie culture du bénévolat au Maroc), de ressources financières (cela constitue un véritable défi pour l'Innovation Sociale au Maroc, notamment l'accès très limité au financement bancaire par certains types d'organisations qui font de l'Innovation Sociale comme les associations et les organisations du tiers secteur) et de ressources matérielles diverses. Toujours dans le fonctionnement des organisations socialement innovantes, ces dernières

peuvent être réparties en 2 groupes : les organisations financièrement autonomes (grâce à leurs activités marchandes entreprises pour servir leur mission sociale) et celles qui ne le sont pas (et qui dépendent donc des dons, subventions publiques, aides des entreprises privées partenaires, et autres sources de financement). Ainsi, ces mêmes organisations impliquent une grande diversité d'acteurs dans la réalisation de leurs projets d'Innovation Sociale, avec un rôle minime de l'Etat dans la plupart des cas, comme en témoigne notre enquête empirique.

Comme nous ne vivons pas dans un monde parfait, les innovateurs sociaux au Maroc, comme dans tout pays, rencontrent plusieurs problèmes, dont les plus importants pour le cas de notre pays (selon notre investigation terrain) sont : l'insuffisance des ressources financières, la difficulté de trouver des compétences humaines spécifiques, les problèmes du cadre réglementaire et juridique, le manque de sensibilisation, et le grand manque dans les formations universitaires et la recherche scientifique dans les domaines des associations concernées. Certes, ceci bloque les innovateurs sociaux au Maroc dans plusieurs de leurs projets, ce qui affaiblit la contribution de l'Innovation Sociale dans le développement au Maroc, mais les organisations concernées essayent de contrecarrer cela par différents moyens afin d'améliorer la qualité de leurs prestations et garantir leur pérennité : formation du personnel, renforcement de l'image et la notoriété de l'organisation, non dépassement de la capacité d'accueil de l'organisation pour ne pas nuire à la qualité de ses prestations, tenue d'une évaluation continue, faire participer les bénéficiaires dans la gestion de l'organisation et l'expression de leurs besoins et aspirations...

L'Innovation Sociale a donc une réelle contribution dans le développement socioéconomique au Maroc. Son apport pour répondre aux besoins sociaux non pris en charge par le marché et/ ou l'Etat, les défis qu'elle relève, ainsi que son impact sur ses individus cibles et sur toute la société, sont très importants. Cependant, l'environnement dans lequel les innovateurs sociaux agissent au Maroc peut freiner leurs projets et actions à cause de plusieurs problèmes, ce qui nécessite beaucoup d'efforts d'amélioration. Certes, nous pouvons être pessimistes sur ce point vu tous les problèmes que vit le Maroc actuellement ainsi que l'impression de revenir en arrière que nous avons, mais l'Innovation Sociale reste justement un moyen porteur d'une lueur d'espoir ! La preuve, certaines Innovations Sociales qui étaient hier timides, sont aujourd'hui largement adoptées, diffusées, voire institutionnalisées par l'Etat. Nous en citons : l'idée d'accueillir les enfants de la rue dans des familles revient à Bayti, le développement aujourd'hui des crèches d'entreprises pour garder les enfants sur place à côté de leurs mères qui travaillent est inspiré de

ce que fait ASF au profit des enfants des mères célibataires, et enfin, la directrice communication et levée de fonds de ANAIS raconte : *« On était les premiers à organiser une manifestation à l'extérieur à l'occasion de la journée mondiale de la trisomie. C'était des stands à la place Mohammed V de Casablanca, avec des jeux, des animations, des expositions des produits des jeunes bénéficiaires, et un responsable dans le ministère passait par là quand il a vu tout cela et s'est arrêté pour découvrir, et quand il a compris la philosophie, le ministère a eu l'idée de fêter la journée de la trisomie au Maroc chaque année ».*

Conclusion

Le présent article était l'occasion de mettre le point sur l'Innovation Sociale, ce concept actuellement en vogue mais qui est pourtant méconnu. Ainsi, nous avons cherché, à travers la littérature, et grâce à un travail de terrain, à savoir quel est le rôle que joue l'Innovation Sociale dans le développement socioéconomique au Maroc. Comme la littérature existante sur ce sujet est très maigre, nous avons inscrit notre enquête empirique dans une perspective de contribution à la remédiation à cette maigreur. Notre travail participerait à l'enrichissement du répertoire des recherches sur l'Innovation Sociale dans le contexte marocain, et servira sans doute les différentes communautés scientifiques et professionnelles qui s'intéressent à ce domaine au Maroc.

Nous avons donc commencé par un exposé des différentes considérations définitionnelles, conceptuelles et théoriques de l'Innovation Sociale. Nous avons ensuite tiré de premières constatations sur le rôle de l'Innovation Sociale dans le développement socioéconomique au Maroc à partir de la littérature existante, puis nous avons explicité la méthodologie déployée pour le travail terrain, avant de passer à la présentation et l'analyse de ses résultats. Le point fort de notre travail de terrain est la triangulation méthodologique adoptée dans la collecte de données : des entretiens semi-directifs approfondis, une analyse documentaire et des questions de suivi après les entretiens. Pour l'analyse des données, elle a été faite sous forme d'une analyse thématique suivie d'une synthèse globale.

Cependant, comme tout travail de recherche académique, notre enquête a quelques points faibles que nous sommes tenus de citer : la taille assez réduite de l'échantillon, l'absence d'une approche quantitative (très importante surtout pour la partie évaluation de l'apport de l'Innovation Sociale en termes de prise en charge des besoins sociaux non satisfaits par le marché et/ ou l'Etat), et l'absence d'une observation directe (très utile pour confronter

les affirmations des personnes interviewées avec ce qui se passe en réalité, surtout quand nous voulons appréhender des dynamiques socioéconomiques complexes, comme celles de l'Innovation Sociale).

Remédier à ces quelques faiblesses serait l'un des objectifs du travail de notre thèse de doctorat, que nous préparons sur le même sujet du présent article. Dans le cadre de cette thèse, nous réaliserons 2 enquêtes empiriques : la première, quantitative, serait effectuée sur un échantillon large d'associations et de coopératives au Maroc. La deuxième, qualitative, se baserait sur un échantillon plus réduit d'associations et de coopératives connues de leur véritable apport en matière d'Innovation Sociale. L'objectif de la première enquête serait d'évaluer l'apport de l'Innovation Sociale au Maroc pour répondre à la question de est-ce que nous pouvons parler d'une Innovation Sociale au Maroc ou pas, et la deuxième enquête viserait la compréhension des dynamiques de l'environnement interne et externe dans lequel les innovateurs sociaux agissent.

Bibliographie

- AMBLARD, H., et al., (1996), *Les nouvelles approches sociologiques*, Paris, Seuil, 244 p.
- AVISE - Agence d'ingénierie et de services pour le développement de l'ESS, (2012), « L'innovation sociale en Europe : Politiques européennes et pratiques d'innovation sociale dans trois Etats membres », *Les repères de l'AVISE*, Questions européennes, N° 5, 20 p.
- AZENFAR, A., (2017), « Chapitre 7 : Quelle contribution du système coopératif à la cohésion sociale au Maroc ? », dans SAAF, A., (dir.), *Cohésion Sociale, Institutions et Politiques Publiques*, OCP Policy Center, Rabat, ISBN : 978-9954-9717-0-3, pp. 139-158.
- BENIDIR, M., (2010), « Leaders associatifs et élus locaux au Maroc : épreuves de face-à-face et controverse dans les arènes du développement », *Politique africaine*, N° 120, pp. 87-104.
- BENITEZ-EYZAGUIRRE, L., et IGLESIAS-ONOFRIO, M., (2017), « Chapitre 1 : Genre, technologie et innovation sociale : renforcement des capacités et empowerment des femmes au Maroc », dans BENAMAR, Y., et al., *Genre, technologie et innovation sociale, Une expérience de recherche-action participative à partir de la coopération inter-universitaire au Maroc*, Edité par Université de Cadix, ISBN : 978-84-697-3737-8, pp. 12-23.
- BESANÇON, E., et CHOCHOY, N., (2015), « Les marqueurs d'innovation sociale : une approche institutionnaliste », *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, N° 336, pp. 80-93.
- BESANÇON, E., et GUYON, T., (2013), « Chapitre II : Les principes et approches de l'innovation sociale », dans BESANÇON, E., et al., *L'innovation sociale : Principes et fondements d'un concept*, Paris, L'Harmattan.
- BEURION, L., (2016), « L'impact économique des politiques sociales législatives au sein de la gestion des établissements médico-sociaux », Cnam, Université Paris.
- BOUCHARD, C., (1999), Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales, Contribution à une politique de l'immatériel, Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS), Québec, les Publications du Québec.
- BOUCHARD, M.-J., et LEVESQUE, B., (2010), « Économie sociale et innovation. L'approche de la régulation au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale », *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*, Collection Études théoriques, N° ET1103, 46 p.
- CATUSSE, M., (2011), « Le "social" : une affaire d'Etat dans le Maroc de Mohammed VI », *Confluences Méditerranée*, N° 78, Editions L'Harmattan, pp. 63-76.
- CESE (Conseil Economique, Social et Environnemental), (2015), Rapport : Economie Sociale et Solidaire, Un levier pour une croissance inclusive, Auto-Saisine n° 19/2015, ISBN : 978-9954-635-26-1, 133 p.

- CHAMBON, J.L., et al., (1982), *Les innovations sociales*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je, 127 p.
- CHARROUF, Z., (2003), « Valorisation de l'Arganier (Maroc) », Rapport d'activité, Faculté des Sciences, Université Mohammed V, Rabat, Maroc.
- CLOUTIER, J., (2003), « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *Cahier du CRISES*, Collection Etudes théoriques, N° ET0314, 60 p.
- DE MIRAS, C., (2007), « Initiative nationale pour le développement humain et économie solidaire au Maroc pour un accès élargi à l'eau et à l'assainissement », *Revue Tiers Monde*, N° 190, pp. 357-377.
- DEFOURNY, J., et NYSENS, M., (2011), « La Percée De L'entrepreneuriat Social : Clarifications Conceptuelles », *Juris Associations*, Vol 2011, N° 0436, pp. 18-23.
- DRISSI, S., et ANGADE, K., (2017), « Le financement par crowdfunding, quel apport pour l'entrepreneuriat social ? Cas de la région de Souss Massa (Maroc) », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, N° 3, pp. 63-87.
- FONTAN, J.-M., (2008), « Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien », *Interventions économiques*, N° 38, En ligne, mis en ligne le 16/02/2011, consulté le 30/09/2016, URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/369>
- GADREY, J., (2004), L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents, rapport pour la DIES-MiRe, février 2004.
- HARRISSON, D., et VEZINA, M., (2006), « L'innovation sociale, une introduction », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 77, N° 2, pp. 129-139.
- KEITA, B., (2004), L'irrigation dans la vallée des Aït Bouguemez (Haut-Atlas central) : quelles articulations entre la dynamique de gestion locale coutumière et la mise en œuvre de la gestion participative de l'irrigation ? Mémoire de troisième cycle d'ingénieur d'État en agronomie, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, Rabat, 237 p.
- LAHMER, A., (2015), « L'appréhension des liens entre territoire et ESS : quelques points de repères au carrefour de la mise en ressource du patrimoine : Le Pays de l'Argane au Maroc », *Maison des Sciences Economiques*, Communication pour les 15^{ème} rencontres du RIUESS, Reims.
- LAKOMSKI-LAGUERRE, O., (2006), « Introduction à Schumpeter », *L'économie politique*, N° 29, pp. 82-98.
- MONTGOMERY, T., (2016), "Are Social Innovation Paradigms Incommensurable?", *Voluntas*, Vol 27, N° 4, pp. 1979-2000.
- MULGAN, G., et al., (2007), "Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated", Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, University of Oxford, Oxford.

- NICHOLLS, A., et MURDOCK, A., (2012), "The nature of social innovation", dans NICHOLLS, A., et MURDOCK, A., (Eds.), *Social innovation: Blurring boundaries to reconfigure markets*, Basingstoke and New York, Palgrave Macmillan, pp. 1-30.
- OIM (Organisation Internationale pour les Migrations, (2017), Etude de la faisabilité sur le Crowdfunding au Maroc en vue de l'implication de la diaspora dans le développement du Maroc, Rabat, Maroc, 81 p.
- OXFAM, (2019), Un Maroc égalitaire, Une taxation juste, rapport sur les inégalités au Maroc, Maroc, 54 p.
- PRABHU, J., et RADJOU, N., (2015), *L'innovation frugale : Comment faire mieux avec moins*, Paris, Diatino, 378 p.
- RICHEZ-BATTESTI, N., et al., (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, N° 38, pp. 15-36.
- ROMAGNY, B., et al., (2008), « La gestion des ressources naturelles dans la vallée des Aït Bouguemez (Haut Atlas) : la montagne marocaine à la recherche d'innovations institutionnelles », *Mondes en développement* N° 141, pp. 63-80.
- SCP/ RAC (Centre d'activités régionales pour la consommation et la production durables), (2017), La promotion de l'entrepreneuriat vert et de l'éco-innovation sociale au Maroc : État des lieux et recommandations des parties prenantes, Livre Blanc dans le cadre du programme SwitchMed, 38 p.
- YANA, S. D., (1993), « Un essai de triangulation méthodologique : La recherche sur les relations entre fécondité, la famille et l'urbanisation chez les Bamiléké et les Beti (Cameroun) », *Bulletin de L'APAD*, N° 6, En ligne, mis en ligne le 10/03/2008, consulté le 30/04/2019, URL : <http://journals.openedition.org/apad/2543>
- ZAPPALA, G., et LYONS, M., (2009), "Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview", The Center for Social Impact, CSI Background Paper No. 6.

Annexe 1 : Guide d'Entretien

Avant de commencer l'entretien : remercier le répondant, rappeler l'objectif de l'enquête, exprimer l'engagement de confidentialité, demander l'autorisation du répondant pour effectuer un enregistrement audio de l'entretien, et noter à quelle l'heure l'entretien a démarré.

Identification du répondant et de l'organisation étudiée :

Chercher au préalable les informations suivantes (si elles sont disponibles) sur le répondant et l'organisation étudiée et demander au répondant au début de l'entretien de les valider (en face-à-face ou en nous fournissant des documents internes).

Identification du répondant (ce qu'il fait actuellement dans l'organisation étudiée) :

- Son poste.
- Ses responsabilités et tâches.

Identification de l'organisation étudiée :

- Date de création.
- Contexte de création (économique, social, politique...).
- Secteur d'activités.
- Mission principale.
- Nombre total des membres.

Thème 1 : L'Innovation Sociale portée par l'organisation étudiée : des solutions inédites pour des besoins sociaux délaissés

Les besoins sociaux auxquels répond l'organisation :

- Quels sont les besoins sociaux (non satisfaits par le marché et/ ou l'Etat) auxquels vous répondez ?
- Les besoins en question ont-ils fait l'objet d'un diagnostic ou d'une analyse approfondie ? Avez-vous adopté une approche participative pour cela ?³⁰

Perception de l'Innovation Sociale et présentation des projets/ activités socialement innovants :

- Comment définissez-vous l'Innovation Sociale ?
- Quels sont vos principaux projets/ activités socialement innovants ?

³⁰ L'objectif de cette question est de savoir si l'organisation étudiée a identifié les besoins « réels » des individus et groupes qu'elle cible.

- Quel avantage « compétitif » vos activités/ projets socialement innovants vous offrent-ils par rapport aux autres organisations des secteurs privé et public (opérant dans votre même domaine) ?
- Pouvez-vous décrire le rôle de ce que vous faites dans la promotion de l'Innovation Sociale au Maroc ?
- Avez-vous des projets d'investissements socialement innovants à faire dans le futur ?

Thème 2 : L'Innovation Sociale en tant que processus

Importance de l'innovation et outils de communication :

- Quelle place accordez-vous à l'innovation dans vos projets et activités à impact social ?
- Quels outils/ moyens utilisez-vous pour communiquer sur vos projets et activités ? *Site internet, réseaux sociaux, brochures/ dépliant, organisation d'évènements divers, autres (à spécifier).*

Différentes ressources :

- Avez-vous des employés ou des consultants ? Si oui, combien ? et quels sont leurs rôles ?
- Y a-t-il des bénévoles engagés dans votre activité ? Si oui, quel est leur nombre et leur rôle ?
- Quelles sont vos sources de financement ? *cotisations des membres, dons, sponsoring et mécénat, subventions publiques, activités marchandes, emprunts, autres (à spécifier).*
- Quelles sont vos autres ressources ? *matérielles (à spécifier), informationnelles (à spécifier), autres (à spécifier).*

Coexistence des objectifs économiques et sociaux : en cas d'exercice d'activités marchandes

- Comment utilisez-vous les excédents générés par vos activités marchandes socialement innovantes ? *couvrir les charges et les dépenses, financer de nouveaux projets, investir dans l'amélioration de la qualité des produits et projets actuels, placement, autres (à spécifier).*
- Existe-t-il une relation conflictuelle entre vos objectifs économiques et sociaux ? Si oui, laquelle ? Et comment vous la gérez ?

Implication des acteurs :

- Impliquez-vous d'autres acteurs dans la réalisation de vos projets d'Innovation Sociale (autres que les salariés/ consultants et bénévoles) ? Si oui, lesquels ? Et quels sont les plus importants d'entre eux ?
- Etes-vous impliqués dans des réseaux ? Si oui, lesquels ? Cela vous permet-il d'élargir et de diffuser vos Innovations Sociales ? Si oui, comment ?

Business model :

- Parmi les éléments suivants, lesquels décrivent le mieux votre mission/ raison d'être : *favoriser une orientation impact social pour les stakeholders, réconcilier les objectifs économiques et*

sociaux (en cas d'exercice d'activités marchandes socialement innovantes) et mettre les premiers au service des seconds, autres (à spécifier)

Thème 3 : L'Innovation Sociale en tant que résultats

- Comment définissez-vous l'utilité sociale ?
- Mesurez-vous l'impact (social, économique...) de vos projets et activités socialement innovants ? Si oui, comment ? Appliquez-vous un cadre/ modèle³¹ de mesure ? lequel ?
- Quel est l'impact (social, économique...) de ce que vous faites sur les individus/ groupes ciblés ? *intégration dans la vie sociale et économique, lutter contre le chômage et la pauvreté, lutter contre l'exclusion, amélioration des conditions de vie, amélioration des compétences et du savoir-faire, amélioration du vécu de la femme, protection et sécurité physiques et sociales des enfants, autres (à spécifier).* Pouvez-vous partager avec nous des Success Stories d'accompagnement de personnes/ groupes vulnérables ?
- Combien d'individus parmi ces catégories votre organisation a-t-elle pu atteindre/ satisfaire pendant les 3 dernières années (2016, 2017 et 2018) ? *Salariés, bénéficiaires, membres, clients, autres (à spécifier).*
- Quelle relation entretenez-vous avec votre territoire ?

Thème 4 : Défis rencontrés et performance de l'Innovation Sociale

Les défis/ problèmes rencontrés et les solutions proposées :

En interne (les difficultés/ faiblesses) :

- Quelles sont les différentes difficultés que vous rencontrez en interne et les solutions envisageables pour les contrecarrer ?

En externe (les menaces) :

- Quel(s) type(s) de problématiques liées à l'environnement externe rencontrez-vous ? *Accès au financement, manque d'accès à d'autres ressources, cadre réglementaire et juridique, avantages fiscaux, accès aux compétences, réseaux et visibilité, autres (à spécifier).* Cela a-t-il déjà freiné certains de vos projets/ initiatives ? Si oui, pouvez-vous nous en parler ?
- Avez-vous déjà bénéficié d'un service(s) fourni(s) par des structures d'appui à l'Innovation Sociale ? Si oui, quelle était la nature de ce service(s) ? *financier, technique, légal, gestion, données du marché, autres (à spécifier).*
- Y a-t-il des situations où l'Etat et les collectivités territoriales ont intégré ou institutionnalisé l'une de vos initiatives ? Si oui, comment cela s'est-il passé ?

³¹ Tel que le SROI : Social Return on Investment.

- À votre avis et selon votre expérience, que peut-il être fait pour promouvoir les actions et activités socialement innovantes dans votre domaine/ secteur, par les institutions publiques ? par les institutions financières ? autres ?

Stratégie d'évaluation et d'amélioration/ survie :

- Parmi les indicateurs suivants, lesquels utilisez-vous pour mesurer la performance de votre organisation et la qualité de ses activités/ projets socialement innovants ? *nombre de personnes servies/ atteintes, feedback/ satisfaction des personnes et groupes ciblés, excédent dégagé (en cas d'exercice d'activités marchandes socialement innovantes), nombre de partenariats avec les différents acteurs, réception des subventions publiques, institutionnalisation et diffusion des Innovations Sociales, engagement de la communauté, nombre de bénévoles engagés, autres (à spécifier).*
- Que faites-vous pour améliorer cette performance/ qualité ?
- Avez-vous une stratégie pour assurer la durabilité de vos activités à long-terme ?

A la fin de l'entretien : remercier le répondant, lui demander s'il veut encore rajouter quelque chose, et noter l'heure de la fin de l'entretien.

N.B. : les questions de ce guide concernent l'organisation étudiée en tant qu'un ensemble de projets et activités socialement innovants. Cependant, les mêmes questions peuvent concerner uniquement les projets/ activités socialement innovants exercés à côté d'autres projets/ activités ordinaires par l'organisation interviewée.

Annexe 2 : Tableau Récapitulatif du Détail/ Contenu des Problèmes Rencontrés par les Associations Interviewées

Groupes de problèmes	Problèmes	Nombre d'associations concernées	Noms des associations et détail des problèmes (si disponible)
Groupe 1	Insuffisance des ressources financières	3	ITS: absence des subventions publiques ANAIIS: problèmes de levée des fonds à l'échelle internationale ASF
	Difficulté de trouver des compétences humaines spécifiques		ANAIIS: difficulté de remplacer certains profils qui partent en retraite Bayti: problème de qui va prendre la relève associative ASF
	Problèmes de sensibilisation		ITS: manque de sensibilisation sur le rôle d'un enseignement de qualité dans le développement de la société ANAIIS: le regard sur les personnes porteuses de la trisomie 21 Bayti: la stigmatisation des enfants de la rue
	Problèmes du cadre réglementaire et juridique		ANAIIS: quotas de l'emploi des personnes en situation d'handicap non suffisants, des textes pas clairs, les acteurs du terrain ne sont pas impliqués lors de l'élaboration des textes de loi ASF: le référentiel métier des travailleurs sociaux n'existe pas, ils n'ont aucune assurance et aucun statut ITS
	Grand manque dans les formations supérieures et la recherche scientifique dans les domaines des associations concernées		ITS: grand manque en matière de recherche scientifique dans les sciences de l'éducation et la pédagogie au Maroc ANAIIS: absence de formations universitaires des éducateurs des personnes avec handicap mental ASF: absence des formations universitaires pour les travailleurs sociaux
Groupe 2	Sous-effectif	2	ASF: sous-effectif à cause des problèmes de budget ITS
	Manque dans la communication externe		ITS: elle n'a pas quelqu'un qui se charge de la communication ANAIIS: insuffisance en matière de tapage audiovisuel
	Manque dans les efforts des pouvoirs publics		ITS: absence de collaboration avec les acteurs institutionnels, problèmes de gestion publique dans l'enseignement Bayti: il faut de vrais programmes réinsertionnels à lancer par l'Etat
	Non application des discours publics		ITS ANAIIS
Groupe 3	Préférence des partenaires pour l'investissement dans les activités et les équipements directement liés aux bénéficiaires	1	ANAIIS: cette préférence est au détriment d'autres projets et activités
	Problèmes de communication interne		ANAIIS: problème de communication entre les 3 entités de l'association
	Dégradation de la cohésion sociale au Maroc		Bayti: avec le recul du rôle de l'Etat, l'école, la famille, la société civile et le politique, ce qui aggrave les problèmes sociétaux du Maroc
	Manque dans la participation de la communauté		Bayti: tendance vers un individualisme forcé et un affaiblissement de la culture de solidarité
	Volume élevé de la masse salariale		ASF
	Contexte culturel et religieux		ASF: l'association a reçu des lettres de menace vu que la problématique qu'elle traite est considérée comme un tabou
	Problèmes du cadre fiscal		ASF: le cadre fiscal n'est pas adapté aux activités marchandes des associations

This yearly series of working papers (WP) aims to publish works resulting from the scientific network of CIRIEC. The WPs are subject to a review process and are published under the responsibility of the President of the International Scientific Council, the president of the scientific Commissions or the working groups coordinators and of the editor of CIRIEC's international scientific journal, the *Annals of Public and Cooperative Economics*.

These contributions may be published afterwards in a scientific journal or book.

The contents of the working papers do not involve CIRIEC's responsibility but solely the author(s') one.

The submissions are to be sent to CIRIEC (ciriec@uliege.be).

Cette collection annuelle de Working Papers (WP) est destinée à accueillir des travaux issus du réseau scientifique du CIRIEC. Les WP font l'objet d'une procédure d'évaluation et sont publiés sous la responsabilité du président du Conseil scientifique international, des présidents des Commissions scientifiques ou des coordinateurs des groupes de travail et du rédacteur de la revue scientifique internationale du CIRIEC, les *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*.

Ces contributions peuvent faire l'objet d'une publication scientifique ultérieure.

Le contenu des WP n'engage en rien la responsabilité du CIRIEC mais uniquement celle du ou des auteurs.

Les soumissions sont à envoyer au CIRIEC (ciriec@uliege.be).

This working paper is indexed and available in RePEc
Ce working paper est indexé et disponible dans RePEc

ISSN 2070-8289

ISBN 978-2-931051-06-1

EAN 9782931051061

<http://doi.org/10.25518/ciriec.wp201907>

D/2019/1406/7-d

WP Collection 2019

- 2019/01 Évolutions récentes de l'économie sociale dans l'Union européenne
Rafael CHAVES & José Luis MONZÓN
- 2019/02 Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union
Rafael CHAVES & José Luis MONZÓN
- 2019/03 Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea
Rafael CHAVES & José Luis MONZÓN
- 2019/04 Die jüngsten Entwicklungen der Sozialwirtschaft in der Europäischen Union
Rafael CHAVES & José Luis MONZÓN
- 2019/05 Recente ontwikkelingen in de sociale economie in de Europese Unie
Rafael CHAVES & José Luis MONZÓN
- 2019/06 Italian cooperatives: an analysis of their economic performances,
employment characteristics and innovation processes based on combined
used of official data
Carlo BORZAGA, Manlio CALZARONI, Chiara CARINI, Massimo LORI
- 2019/07 Rôle de l'Innovation Sociale dans le Développement Socioéconomique au
Maroc : Premières Constatations à partir de la Littérature, et Etude de Cas de
4 Associations Socialement Innovantes
Abdellatif BOUAZZA & Youssef NAFIL



© CIRIEC
No part of this publication may be reproduced.
Toute reproduction même partielle
de cette publication est strictement interdite.

CIRIEC (International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy) is a non-governmental international scientific organization.

Its objectives are to undertake and promote the collection of information, scientific research, and the publication of works on economic sectors and activities oriented towards the service of the general and collective interest: action by the State and the local and regional public authorities in economic fields (economic policy, regulation); public utilities; public and mixed enterprises at the national, regional and municipal levels; the so-called "social economy" (not-for-profit economy, cooperatives, mutuals, and non-profit organizations; etc.).

In these fields CIRIEC seeks to offer information and opportunities for mutual enrichment to practitioners and academics and for promoting international action. It develops activities of interest for both managers and researchers.

Le CIRIEC (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative) est une organisation scientifique internationale non gouvernementale.

Ses objectifs sont d'assurer et de promouvoir la collecte d'informations, la recherche scientifique et la publication de travaux concernant les secteurs économiques et les activités orientés vers le service de l'intérêt général et collectif : l'action de l'Etat et des pouvoirs publics régionaux et locaux dans les domaines économiques (politique économique, régulation) ; les services publics ; les entreprises publiques et mixtes aux niveaux national, régional et local ; « l'économie sociale » : coopératives, mutuelles et associations sans but lucratif ; etc.

Le CIRIEC a pour but de mettre à la disposition des praticiens et des scientifiques des informations concernant ces différents domaines, de leur fournir des occasions d'enrichissement mutuel et de promouvoir une action et une réflexion internationales. Il développe des activités qui intéressent tant les gestionnaires que les chercheurs scientifiques.



INTERNATIONAL CENTRE OF RESEARCH AND INFORMATION
ON THE PUBLIC, SOCIAL AND COOPERATIVE ECONOMY - AISBL

CENTRE INTERNATIONAL DE RECHERCHES ET D'INFORMATION
SUR L'ÉCONOMIE PUBLIQUE, SOCIALE ET COOPÉRATIVE - AISBL

Université de Liège | Quartier Agora | Place des Orateurs 1 | Bâtiment B33 -
boîte 6 | BE-4000 Liège (Belgium) | T +32 (0)4 366 27 46 | F +32 (0)4 366 29 58
ciriec@ulg.ac.be | www.ciriec.ulg.ac.be