

# VIVE

## SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES





# TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	4
Introduction	6

1

## Économie sociale et solidaire 7

1.1 Définition de l'ESS	7
1.2. Les acteurs de l'ESS	8

2

## L'entrepreneuriat social 10

2.1. Principes de l'entrepreneuriat social	10
2.2. Une gestion autour de l'impact social	11
2.3. Spécificités de l'organisation d'une structure ESS	12
2.4. Pourquoi entreprendre ?	13
2.5. Cycle de vie d'une structure ESS	14

3

## Outils et bonnes pratiques 16

3.1. Définir sa mission sociale	16
3.2. Définir des objectifs clairs	16
3.3. Élaborer un plan d'affaires (Business Plan) solide	17
3.4. Élaborer un modèle économique fiable	19

4

## Développement des structures ESS 21

4.1. Les sources de financement	21
4.2. L'appui technique	21
4.3. Le partage d'expérience et la création de partenariats	22

5

## Conclusion 23

*N.B : L'utilisation du masculin dans cette brochure n'a pour seul but d'en faciliter sa lecture.*

# AVANT-PROPOS

**Le projet de renforcement des capacités Vive - Vive la durabilité des actions de jeunesse<sup>1</sup> - vise à répondre aux besoins des structures de jeunesse marocaines opérant dans la région de l'Oriental (provinces de Jerada et de Nador) et dans les provinces de Chichaoua et de Taroudant.**

Ces régions fragiles se caractérisent par une offre de travail limitée, un taux élevé de chômage, un déficit de compétences numériques et entrepreneuriales, ainsi que des problèmes environnementaux liés au changement climatique et à l'intervention humaine.

L'objectif général de ce projet est de doter les organisations de jeunesse partenaires des connaissances, des méthodes et des outils nécessaires pour renforcer leur capacité à répondre de manière directe et efficace aux besoins de leurs bénéficiaires, en mettant particulièrement l'accent sur les jeunes et les femmes. Il s'agit donc d'un programme de renforcement des capacités qui engage activement six organisations partenaires.

Pendant les 24 mois du projet, les organisations marocaines prennent part à des échanges de bonnes pratiques sur diverses thématiques et collaborent avec les deux partenaires européens pour co-animer un cycle de formations.

Ces formations reposent sur des outils et des méthodes d'éducation non-formelle. En participant activement, les organisations impliquées améliorent la qualité de leurs pratiques et renforcent le soutien qu'elles offrent aux jeunes, en particulier à ceux qui ont moins d'opportunités.



Les formations antérieures organisées dans le cadre du projet Vive se sont concentrées sur l'évaluation des besoins, la planification, l'impact et la durabilité des projets dédiés à la jeunesse, la gestion du volontariat, ainsi que la dématérialisation et les gestes numériques responsables dans le travail avec les jeunes.

La présente brochure a été conçue dans l'objectif d'outiller les professionnels dans le domaine de la jeunesse pour accompagner les jeunes marocains dans le processus de développement des compétences entrepreneuriales et création de structures pour un impact significatif et durable sur les communautés locales au Maroc.

Deux vidéos présentant les points clés de cette brochure seront disponibles sur la plateforme Vive et sur les différents réseaux sociaux des six partenaires du projet.

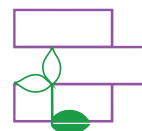
Le projet Vive la durabilité des actions de jeunesse est coordonné par l'Association pour le Développement des Initiatives Citoyennes et Européennes - ADICE (France), cofinancé par l'Union européenne dans le cadre du programme Erasmus+ Jeunesse et réalisé en partenariat avec Associazione Solidarietà Paesi Emergenti - ASPem (Italie), Association Isaaf Jerada Solidarité et Développement (Maroc), Association Amuddu Chantiers Sans Frontières (Maroc), Association Thissaghnasse pour la culture et développement - ASTICUDE (Maroc), TILDAT pour le développement et la coopération (Maroc).



<sup>1</sup> Ce projet est cofinancé par l'Union Européenne. Les points de vue et les opinions exprimés sont toutefois ceux des auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Union Européenne. Ni l'Union Européenne ni l'autorité de financement ne peuvent en être tenues pour responsables.



<https://adice.asso.fr/>



**ASPem**  
onlus  
ASSOCIAZIONE SOLIDARIETÀ  
PAESI EMERGENTI

<https://aspem.org/?lang=en>



[https://www.facebook.com/isaaf.jerada/?locale=fr\\_FR](https://www.facebook.com/isaaf.jerada/?locale=fr_FR)



**AMUDDU**

[https://www.facebook.com/AmudduCSF/?locale=fr\\_FR](https://www.facebook.com/AmudduCSF/?locale=fr_FR)



[https://www.facebook.com/associationasticude/?locale=fr\\_FR](https://www.facebook.com/associationasticude/?locale=fr_FR)



**جمعية تلدات**  
ASSOCIATION TILDAT

[https://www.facebook.com/AS-SOCIATIONTILDAT/?locale=fr\\_FR](https://www.facebook.com/AS-SOCIATIONTILDAT/?locale=fr_FR)



Cofinancé par  
l'Union européenne

# INTRODUCTION

**L'économie sociale et solidaire (ESS) et l'entrepreneuriat social émergent** comme des leviers essentiels dans la quête d'un impact positif et durable, particulièrement en ce qui concerne le renforcement des compétences entrepreneuriales des jeunes.

Ces approches novatrices transcendent les frontières conventionnelles du monde des affaires en mettant l'accent sur la création de structures porteuses de sens. L'ESS, en rassemblant des initiatives au sein d'associations, de coopératives et de mutuelles, offre un cadre propice à la réalisation d'objectifs économiques tout en intégrant des valeurs de solidarité, de démocratie et de redistribution équitable des bénéfices.

De manière complémentaire, l'entrepreneuriat social engage les jeunes à utiliser leurs compétences entrepreneuriales pour aborder des défis sociaux et environnementaux pressants. En investissant dans le renforcement des compétences entrepreneuriales des jeunes, ces approches ouvrent des perspectives prometteuses pour la création de structures durables, véhiculant ainsi un changement positif au sein des communautés locales et au-delà.

Cette introduction vise à mettre en lumière l'importance cruciale de l'ESS et de l'entrepreneuriat social comme catalyseurs de changement, offrant aux jeunes la possibilité de devenir des acteurs clés dans la construction d'un avenir socialement responsable.

Aujourd'hui, l'économie sociale et solidaire (ESS) est largement discutée dans les nations maghrébines, en particulier au Maroc.

Ce concept suscite un vif intérêt tant de la part de la société civile, des politiques publiques que des organisations nationales et internationales.



L'ESS englobe diverses activités gérées par des associations, des coopératives et des mutuelles, relevant à la fois du secteur privé et du soutien de l'État.

Outre les objectifs économiques liés à l'agriculture, au commerce et à l'industrie, les principes fondamentaux de ces organisations reposent sur des idées telles que la solidarité citoyenne, la démocratie, les services à la communauté, la redistribution des bénéfices et le réinvestissement associatif.

Ces organisations s'impliquent dans la création de projets de développement, le soutien aux activités génératrices de revenu, en particulier dans le domaine du micro-crédit, et la promotion de l'entrepreneuriat social ou participatif.

Elles mettent l'accent sur une approche axée sur l'environnement, cherchant à favoriser un développement non seulement spontané, mais également durable.

L'objectif de cette brochure est d'établir un état des lieux rapide du sens du concept et de l'appropriation de la démarche de l'ESS au Maroc. Cela englobe les définitions et concepts, les principes et fondements ainsi que les mécanismes de financement et d'appui technique.

# 1

## ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

**Ce chapitre vise à fournir des informations sur le fondement de l'économie sociale et solidaire et ses différents acteurs.**



### 1.1 DÉFINITION DE L'ESS

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un modèle économique axé sur des principes de solidarité, de coopération et de durabilité. Au cœur de ce concept, on trouve des structures qui visent à concilier performance économique et utilité sociale.

Contrairement à une approche strictement lucrative, l'ESS promeut une vision inclusive où les acteurs économiques collaborent pour répondre à des besoins sociaux, culturels ou environnementaux.

L'ESS joue un rôle essentiel dans le développement économique et social du Maroc en contribuant activement à la création et pérennisation d'activités génératrices de revenus et d'emplois. En effet, l'économie sociale et solidaire (ESS) émerge comme un moteur dynamique de l'économie en favorisant l'inclusion et l'employabilité des jeunes.

En encourageant la création d'entreprises à finalité sociale, l'ESS offre des opportunités d'emploi significatives aux jeunes souvent confrontés à des défis sur le marché du travail traditionnel.

Les structures de l'ESS, en privilégiant des modèles de gouvernance participative et des pratiques équitables, contribuent à l'inclusion sociale en créant des environnements de travail propices au développement des compétences et à l'épanouissement professionnel des jeunes.

En plaçant l'humain au cœur de ses préoccupations, l'ESS constitue ainsi un levier puissant pour dynamiser l'économie locale tout en offrant des perspectives concrètes aux générations émergentes.

Dans le contexte de l'emploi des jeunes, l'ESS offre des solutions innovantes en créant des opportunités d'insertion professionnelle. Les initiatives de l'ESS s'étendent à des domaines variés tels que l'économie circulaire, le commerce équitable, l'agriculture durable, l'économie numérique solidaire, et bien d'autres.

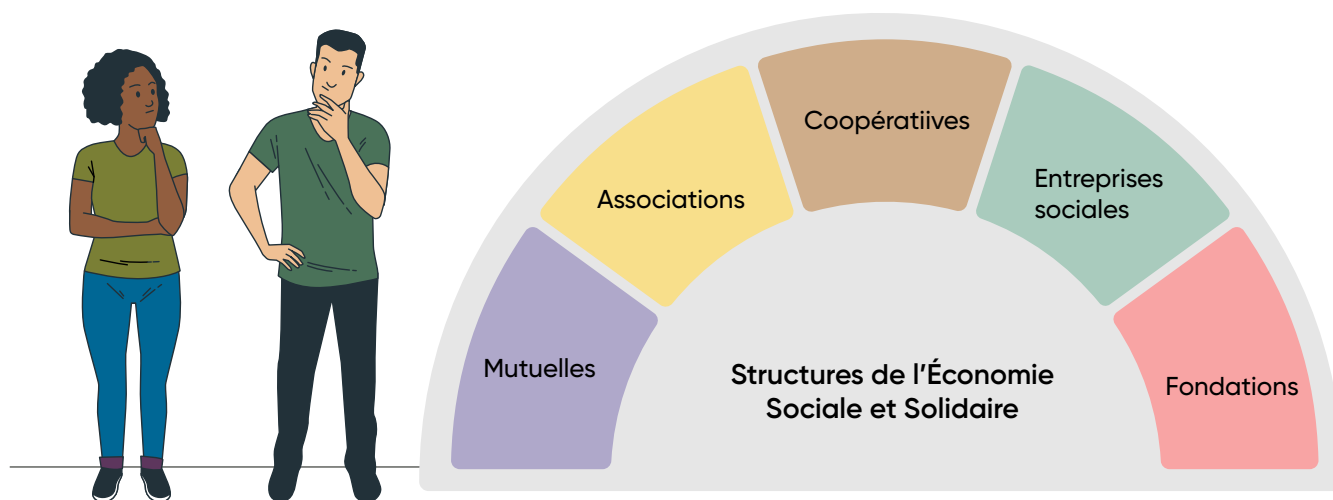
Ces secteurs offrent aux jeunes des espaces où ils peuvent développer leurs compétences, exprimer leur créativité et participer activement à des projets ayant un impact social positif.

De plus, l'ESS favorise une approche inclusive en luttant contre les discriminations et en promouvant l'égalité des chances. Les entreprises de l'ESS cherchent à créer des conditions de travail équitables, avec des salaires dignes, des horaires adaptés, et une reconnaissance du rôle central des travailleurs dans le processus décisionnel.

Ainsi, en plaçant les valeurs sociales et solidaires au cœur de l'économie, l'ESS contribue non seulement à la création d'emplois durables pour les jeunes, mais également à l'émergence d'une économie plus juste et équilibrée.

## 1.2. LES ACTEURS DE L'ESS

Au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS) au Maroc, plusieurs types de structures offrent des opportunités uniques aux jeunes entrepreneurs :



▀ **Mutuelles** : Principalement présentes dans les secteurs de la santé, de l'assurance et de la finance, les mutuelles encouragent la solidarité en offrant des services à leurs membres. Elles fournissent aux jeunes des opportunités pour créer des initiatives mutualistes innovantes et accessibles.

▀ **Associations** : Jouant un rôle essentiel dans la mobilisation sociale, les associations marocaines opèrent souvent dans des domaines variés tels que l'éducation, la santé et le développement communautaire. Elles offrent aux jeunes des espaces pour s'engager dans des projets qui ont un impact direct sur la société.

▀ **Coopératives** : Ces entreprises collectives permettent aux membres de participer à parts égales aux décisions et aux bénéfices. Elles sont courantes dans des secteurs tels que l'agriculture, l'artisanat et les services, offrant aux jeunes la possibilité de travailler en collaboration pour atteindre des objectifs communs.

▀ **Entreprises sociales** : Ces structures hybrides poursuivent des objectifs à la fois économiques et sociaux. Les jeunes entrepreneurs peuvent créer des entreprises sociales innovantes, axées sur la résolution de problèmes sociaux spécifiques tout en générant des revenus durables.

▀ **Fondations** : Ces entités à but non lucratif jouent un rôle crucial en mobilisant des ressources financières pour soutenir des projets d'intérêt général. Les jeunes peuvent s'impliquer dans des fondations pour contribuer à des initiatives philanthropiques ou de développement.

Chacune de ces structures offre aux jeunes entrepreneurs la possibilité de concilier leurs aspirations professionnelles avec des valeurs de solidarité, de durabilité et d'impact social, créant ainsi un écosystème diversifié au sein de l'ESS marocaine.

### EXEMPLE

#### La Coopérative Tamettuth<sup>2</sup>

Située dans la région d'Agadir, cette coopérative produit de l'huile d'argan biologique. Elle est constituée principalement de femmes berbères qui travaillent ensemble pour extraire l'huile d'argan des noix d'argan. Cette coopérative vise à autonomiser les femmes de la région en leur offrant un emploi stable et des revenus durables tout en préservant les techniques traditionnelles de production de l'huile d'argan.

<sup>2</sup> Tous les exemples cités dans cette brochure sont fictifs pour des fins explicatives.



# QUIZ

- **1. Qu'est-ce que l'Économie Sociale et Solidaire ?**
  - a. Un modèle économique qui sert les intérêts des grandes entreprises et des groupes commerciaux
  - b. Un modèle économique qui concilie performance économique et utilité sociale
  - c. Une forme d'économie alternative qui suit la loi du marché existant
  
- **2. L'objectif d'une structure sociale**
  - a. Maximiser les profits uniquement
  - b. Résoudre des problèmes sociaux tout en générant des revenus durables
  - c. Répondre aux besoins sociaux à travers des activités non lucratives
  
- **3. Le type de management au sein d'une structure ESS est :**
  - a. Management directif
  - b. Management hiérarchique traditionnel
  - c. Management participatif et équitable
  
- **4. Les objectifs d'existence de l'économie sociale et solidaire ?**
  - a. Lutter contre les inégalités sociales, favoriser l'inclusivité et l'insertion professionnelles
  - b. Maximiser les profits pour les actionnaires.
  - c. Dominer le marché en éliminant la concurrence.



## 2

# L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

**Ce chapitre vise à fournir des informations sur les principes de l'entrepreneuriat social et la spécificité de la gestion d'une structure ESS.**



L'entrepreneuriat social représente une approche novatrice qui se distingue par sa spécificité en matière de modèle économique par rapport à l'entrepreneuriat classique. Contrairement à une focalisation exclusive sur la rentabilité financière, l'entrepreneuriat social met en avant la notion d'impact.

Les entrepreneurs sociaux cherchent à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux tout en opérant de manière économiquement viable. Leur modèle intègre des indicateurs d'impact qui mesurent les bénéfices sociaux générés, allant au-delà des seuls résultats financiers. Ces initiatives visent à créer un changement positif durable dans la société en ciblant des enjeux tels que la pauvreté, l'éducation, et l'accès aux soins.

Ainsi, l'entrepreneuriat social au Maroc offre une approche holistique qui concilie la réussite économique avec la création d'une valeur sociale tangible, offrant aux jeunes entrepreneurs l'opportunité de mettre en œuvre des solutions innovantes pour des défis locaux.

## 2.1. PRINCIPES DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

L'entrepreneuriat social repose sur quatre principes fondamentaux qui définissent les contours essentiels des structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

1. Tout d'abord, un projet économiquement viable constitue la pierre angulaire, caractérisé par son indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Cette entreprise produit des biens et/ou des services, génère des emplois et de la richesse, mais son objectif dépasse la simple quête du profit, considéré comme un moyen et non une fin en soi.

2. Ensuite, la rentabilité encadrée, ce deuxième principe positionne la rentabilité au service de la finalité sociale ou environnementale. Les excédents dégagés sont consacrés au développement du projet social ou environnemental, ainsi qu'à l'épanouissement des salariés.

Une part de ces excédents est consacrée à des activités sociales, culturelles et environnementales, et toute rémunération du capital est limitée, soulignant ainsi l'engagement prioritaire envers la mission sociale.

3. Le troisième principe, la gouvernance participative, définit une structure démocratique et transparente. Cette gouvernance favorise l'information et l'implication de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des salariés, des clients, des collectivités, des financeurs des bénéficiaires ou des fournisseurs.

4. Enfin, le quatrième principe souligne une finalité sociale et/ou environnementale qui peut s'exprimer à travers diverses facettes de l'entreprise.

Cela inclut la mission même de l'entité, le recrutement de ses salariés, les méthodes de production adoptées, ainsi que la clientèle ou les bénéficiaires visés.

L'objectif est de répondre à un besoin social non pris en charge de manière adéquate par l'État ou le marché, soulignant ainsi l'impact global de l'entrepreneuriat social dans la résolution des défis sociétaux.

## 2.2. UNE GESTION AUTOUR DE L'IMPACT SOCIAL

Dans le secteur de l'ESS, l'impact social est issu de la capacité de l'organisation ou de l'entreprise à identifier des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation.

Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques.

L'évaluation de l'impact social permet de définir, mesurer et attribuer une valeur sociale à son action: elle interroge le projet à travers l'analyse de ses effets et du changement qu'il génère sur ses parties prenantes.

### EXEMPLE

Pour mesurer l'impact social d'une organisation, il faut prendre en compte plusieurs types d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Prenons l'exemple d'une coopérative de production et de vente du miel.

Pour mesurer son impact social, il requiert de mesurer les indicateurs suivants :

<b>Emploi et inclusion sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre d'emplois créés localement.</li><li>• Taux d'emploi des personnes en situation de handicap ou issues de milieux défavorisés.</li><li>• Mesures prises pour favoriser l'inclusion sociale et l'égalité des chances dans le recrutement et les pratiques d'emploi.</li></ul>
<b>Soutien aux producteurs locaux</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de producteurs locaux de miel soutenus.</li><li>• Pourcentage des revenus reversés aux apiculteurs locaux.</li><li>• Impact sur le développement économique des communautés rurales ou marginalisées où les apiculteurs opèrent.</li></ul>



### EXEMPLE <sup>3</sup>

#### La coopérative "Argan"

##### Activités

Organisation des randonnées dans les montagnes et des séjours dans l'écolodges

##### Gouvernance

Participative implique les membres de la coopérative et les habitants des villages partenaires dans les décisions concernant les activités touristiques et les investissements

##### Profitabilité

Génère des revenus fixes + réinvestissant ses bénéfices dans la préservation environnementale et le soutien

##### Finalité sociale/environnementale

Promouvoir un tourisme responsable qui valorise la culture berbère, tout en contribuant au développement économique et social des communautés locales et à la préservation des ressources naturelles.

<sup>2</sup> Tous les exemples cités dans cette brochure sont fictifs pour des fins explicatives.

<b>Environnement et durabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques de gestion environnementale adoptées dans la production de miel (agriculture biologique, conservation des habitats, utilisation responsable des ressources).</li> <li>• Réduction de l'empreinte carbone grâce à des méthodes de production durables et à une logistique écologique.</li> <li>• Implication dans la préservation de la biodiversité et la protection des populations d'abeilles.</li> </ul>
<b>Éducation et sensibilisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'activités éducatives organisées sur l'apiculture, la conservation de l'environnement et l'importance des abeilles.</li> <li>• Participation à des programmes de sensibilisation dans les écoles ou les communautés locales.</li> <li>• Mesures prises pour encourager une consommation responsable et éthique de produits apicoles.</li> </ul>
<b>Impact économique local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume des ventes de miel et de produits dérivés.</li> <li>• Contribution au développement économique local, mesurée par les achats locaux et les investissements dans la communauté.</li> <li>• Effet multiplicateur sur l'économie locale grâce à la création de valeur ajoutée et la stimulation de l'activité économique connexe.</li> </ul>
<b>Qualité de vie des communautés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs de bien-être communautaire, tels que l'amélioration de l'accès à des aliments sains et naturels.</li> <li>• Contribution à la vitalité culturelle et sociale des communautés locales par le biais d'événements ou de programmes communautaires soutenus par les ventes de miel.</li> </ul>

## 2.3. SPÉCIFICITÉS DE L'ORGANISATION D'UNE STRUCTURE ESS

**L'économie sociale et solidaire (ESS) est une organisation spécifique qui se distingue par ses valeurs et ses principes :**

### Finalité sociale ou environnementale

Les structures de l'ESS ont une mission principale orientée vers le bien commun, que ce soit d'ordre social, environnemental, culturel, ou autre. Les bénéfices générés sont réinvestis pour poursuivre cette mission plutôt que d'être distribués à des actionnaires.

### Limitation des bénéfices individuels

Contrairement aux entreprises traditionnelles, les bénéfices dans l'ESS sont plafonnés. Les excédents générés ne peuvent pas être utilisés pour l'enrichissement personnel, mais doivent être réinvestis dans la réalisation de la mission sociale ou environnementale de l'organisation.



### Solidarité et coopération

La coopération entre les membres et la solidarité sont des valeurs fondamentales de l'ESS. Les organisations de ce secteur cherchent souvent à promouvoir une économie plus équitable et à répondre à des besoins sociaux non satisfaits.

## Ancrage territorial

De nombreuses organisations de l'ESS ont un ancrage territorial fort, cherchant à répondre aux besoins locaux et à contribuer au développement durable de leur communauté.

## Économie plurielle

L'ESS s'inscrit dans une perspective d'économie plurielle, où le marché n'est pas la seule force motrice. Les relations économiques sont complétées par des logiques de solidarité, de coopération et de soutien mutuel.

Ces spécificités font de l'ESS un modèle économique alternatif, axé sur la durabilité sociale et environnementale, la participation démocratique et la recherche de l'intérêt collectif.



## 2.4. POURQUOI ENTREPRENDRE ?

### Entreprendre, un moyen d'inclusion

Dans le contexte marocain, la création de projets dans le cadre de l'ESS offre aux jeunes une opportunité unique pour combiner leurs aspirations économiques avec des objectifs sociaux concrets.

C'est dans ce cadre que les professionnels travaillant avec la jeunesse sont appelés à encourager, accompagner et guider ces talents émergents vers des secteurs de l'ESS tels que l'éco-tourisme, l'artisanat local, ou les initiatives communautaires.

Non seulement ces jeunes peuvent créer des entreprises florissantes, mais ils peuvent également contribuer à résoudre des problèmes sociaux spécifiques au Maroc. Encourager l'entrepreneuriat social chez les jeunes offre

une voie vers l'autonomie économique tout en promouvant des solutions innovantes et durables pour les défis locaux. C'est une opportunité unique de canaliser l'énergie et la créativité de la jeunesse marocaine vers des projets porteurs de sens et d'impact positif.

### Entreprendre, créer un impact réel sur son territoire

L'entrepreneuriat social offre une opportunité exceptionnelle de créer un impact significatif sur les territoires locaux. Les jeunes entrepreneurs, en s'engageant dans des initiatives au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS), peuvent véritablement transformer leur environnement immédiat.

Par exemple, des projets axés sur l'éco-tourisme peuvent revitaliser les zones rurales en mettant en valeur la richesse naturelle et culturelle du Maroc. De même, le soutien à l'artisanat local peut non seulement préserver les traditions culturelles, mais aussi dynamiser les marchés locaux.

Les initiatives communautaires, portées par des entrepreneurs sociaux, peuvent aborder des problèmes spécifiques aux communautés marocaines, tels que l'accès à l'éducation, à la santé ou à d'autres services essentiels. En encourageant les jeunes à s'impliquer dans des projets ayant un impact réel sur leur territoire, on favorise le développement durable et inclusif, répondant aux besoins spécifiques de chaque région.

### Entreprendre, un moyen de développement économique local

L'entrepreneuriat émerge comme un moteur essentiel du développement économique local au Maroc. La création d'emplois par les entrepreneurs sociaux contribue directement à l'amélioration des conditions de vie des habitants.

Ces entrepreneurs, en lançant des projets au sein de l'ESS, stimulent également l'activité économique locale en favorisant la production et la consommation à l'échelle régionale.

En parallèle, les retombées fiscales générées par ces initiatives renforcent les ressources locales, permettant aux autorités de financer des projets d'infrastructures et de services publics. L'entrepreneuriat social devient ainsi un levier puissant pour réduire

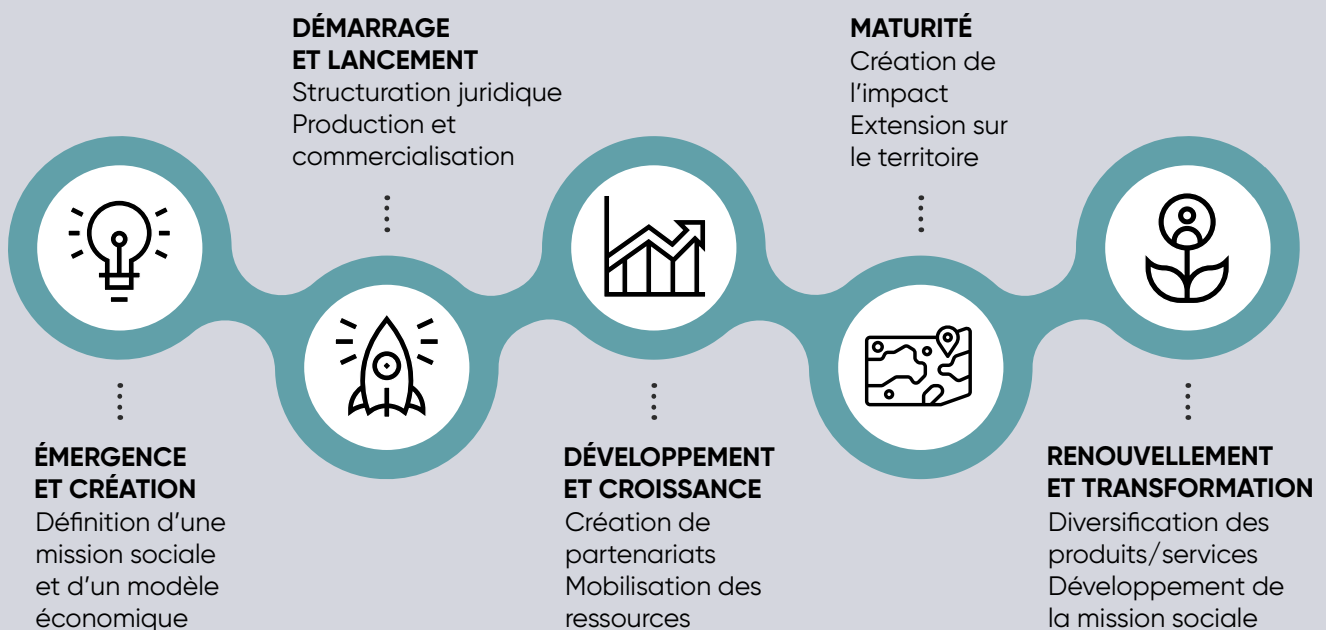
les disparités économiques entre les régions, en favorisant un développement plus équilibré et en offrant des opportunités économiques là où elles sont le plus nécessaires.

Encourager les jeunes à embrasser l'entrepreneuriat social dans le contexte marocain devient ainsi non seulement une démarche individuelle porteuse de succès, mais également un catalyseur essentiel pour le progrès

collectif, le renforcement des tissus sociaux et la promotion d'un développement économique local harmonieux.

C'est un appel à canaliser l'esprit d'entreprise vers des initiatives qui transcendent les frontières du succès financier pour créer un impact durable et positif au sein des communautés locales.

## 2.5. CYCLE DE VIE D'UNE STRUCTURE ESS



Une structure de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) traverse plusieurs étapes de développement ou de cycle de vie afin de s'adapter aux changements de son environnement, de consolider ses activités et d'accroître son impact social.

Ces étapes incluent souvent la phase de création, où l'idée initiale est concrétisée en projet, suivie par une période de croissance où l'organisation élargit ses activités et son influence.

Ensuite, vient une phase de consolidation où la structure consolide ses acquis, développe ses compétences et affine ses processus.

Enfin, il y a la phase de maturité où l'organisation cherche à maintenir sa pertinence et son efficacité à long terme.

Ces étapes sont essentielles pour assurer la durabilité et la pérennité des entreprises sociales, tout en leur permettant de répondre de manière proactive aux défis sociaux et économiques de leur environnement.



### Étape 1 : Émergence et Création

L'émergence d'une structure de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) débute par l'identification d'une idée ou d'un besoin social crucial. Les fondateurs jouent un rôle central dans cette phase en conceptualisant le projet. Ils définissent une mission sociale claire et travaillent sur un modèle économique viable.

C'est une période de réflexion stratégique où

les bases de l'organisation sont posées, définissant son engagement envers le bien-être social et établissant les fondements de son identité.



### Étape 2 : Démarrage et Lancement

Une fois l'idée solidifiée, l'organisation passe à la phase de démarrage et de lancement. Cela implique la création officielle de la structure en suivant les procédures légales adaptées à l'ESS. Les fondateurs mobilisent les ressources nécessaires, que ce soit sous forme de financements, de compétences ou de partenariats.

Cette étape concrétise les premières actions de l'organisation, donnant vie à sa mission sociale et lançant ses activités sur le terrain.



### Étape 3 : Développement et Croissance

Au fil du temps, l'ESS entre dans une phase de développement et de croissance. L'organisation met en œuvre ses activités conformément à sa mission sociale, cherchant à accroître son impact. L'acquisition continue de ressources, qu'elles soient financières ou humaines, devient cruciale.

Si le modèle opérationnel se révèle efficace, l'organisation peut envisager des expansions géographiques ou sectorielles, renforçant ainsi sa présence dans le domaine de l'économie sociale et solidaire.



### Étape 4 : Maturité

À mesure que l'organisation atteint la stabilité, elle entre dans une phase de maturité. Les opérations sont bien établies, et l'organisation bénéficie d'une reconnaissance de son impact social. Elle contribue de manière continue au bien-être de la communauté.

La maturité représente une période où l'organisation peut consolider ses forces, améliorer son efficacité opérationnelle et identifier de nouvelles opportunités pour renforcer son rôle dans le secteur de l'ESS.



### Étape 5 : Renouveau ou Transformation

La phase de renouvellement ou de transformation survient lorsque l'organisation évalue son impact et sa pertinence continue. Une réflexion stratégique est engagée, conduisant potentiellement à des adaptations majeures.

En fonction des défis et des opportunités identifiés, l'organisation peut choisir de se réinventer, de diversifier ses activités ou de s'adapter à de nouveaux besoins sociaux.

C'est une étape cruciale pour assurer la durabilité à long terme de l'organisation.



#### CHECKLIST

#### LES CRITÈRES DE MA STRUCTURE ESS

- Mon idée de structure correspond aux objectifs et aux principes de l'ESS
- Les fondements de ma structure reposent sur les 4 principes de l'ESS.
- J'ai identifié le type de structure ESS que je veux développer.
- J'ai identifié mes motivations et l'impact social/environnemental de ma structure.
- J'ai mis en place des indicateurs de mesure d'impact quantitatifs et qualitatifs.

# 3

## OUTILS ET BONNES PRATIQUES

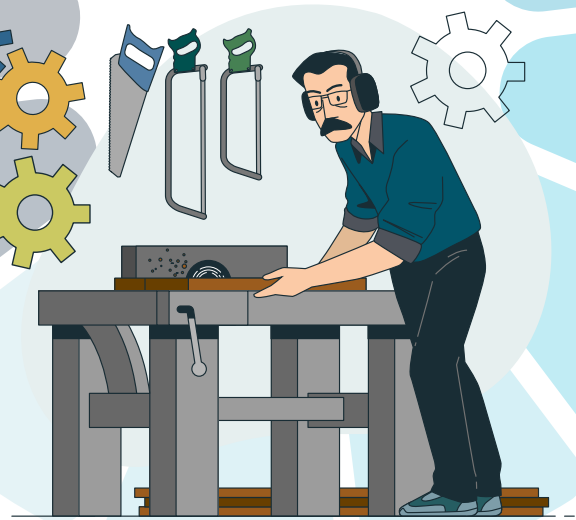
**Pour optimiser le développement et la gestion d'un projet en tant que créateur de projet, il est nécessaire d'adopter certaines bonnes pratiques et des outils appropriés tout au long de son projet**

### 3.1. DÉFINIR SA MISSION SOCIALE

Lors de la création d'un projet ou d'une structure ESS, la question de la mission sociale se pose dès les premières étapes de création. Cette mission sociale se traduit par la réponse à une problématique d'ordre sociale ou environnementale qui ne peut être résolue de manière adéquate par les mécanismes du marché traditionnel, nécessitant ainsi une approche innovante et orientée vers le bien-être commun.

**Une mission sociale bien définie doit respecter les critères suivants :**

- Correspondre à une situation réelle et un contexte précis. Si ces derniers évoluent, elle doit être révisée.
- Refléter les priorités et les valeurs de la structure.
- Être intemporelle, à contexte équivalent, c'est-à-dire qu'elle donne une ligne d'action à travers le temps, qui peut rester valide sur une période indéterminée, malgré d'éventuelles révisions.
- Être claire et compréhensible par tous et bien réfléchie.



### 3.2. DÉFINIR DES OBJECTIFS CLAIRS

La première étape cruciale dans le développement d'un projet consiste à définir des objectifs clairs et bien définis en alignement avec la vision globale du projet. Cette étape aide les différents membres du projet à visualiser l'idée du projet à travers des objectifs qui permettront la mise en place des actions de terrain. La méthode SMART est particulièrement pertinente dans ce contexte car elle offre un cadre structurant de la mission sociale et les impacts communautaires du projet.

Il est impératif d'impliquer les parties prenantes à ce stade pour s'assurer que toutes les voix sont entendues, établissant ainsi une compréhension partagée des objectifs et des attentes tout au long du projet.

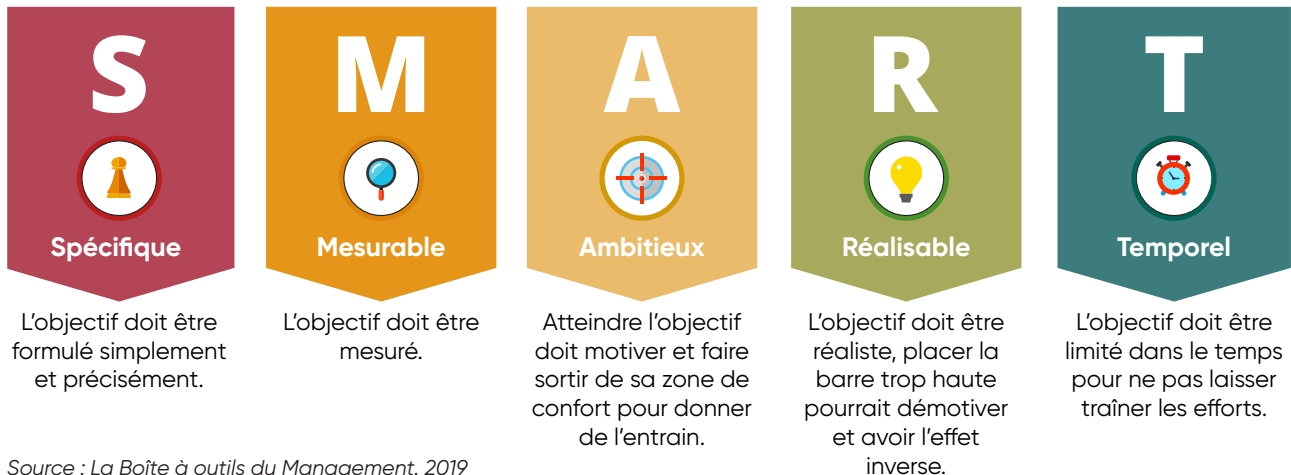




## Focus méthode SMART

La méthode SMART est un outil de définition d'objectifs qui garantit qu'ils soient spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporels. Ces objectifs doivent être formulés de manière spécifique pour éviter toute ambiguïté et être mesurables

pour permettre une évaluation précise des progrès. Ils doivent également être atteignables, réalisables et pertinents, en alignement avec la vision globale du projet. L'aspect temporel également, intégré à travers des échéanciers définis, garantit une progression constante.



Source : La Boîte à outils du Management. 2019

## 3.3. ÉLABORER UN PLAN D'AFFAIRES (BUSINESS PLAN) SOLIDE

Toute gestion de structure implique la mise en place d'un plan d'affaires complet qui permet de détailler les éléments constituant le projet, ses objectifs, ses valeurs et ses stratégies. Il commence généralement par une description approfondie de la mission sociale, de la proposition de valeur et des objectifs à court et long terme.

Le plan d'affaires inclut également une stratégie marketing axée sur la sensibilisation à la cause sociale, des projections financières, des budgets et des plans d'urgence pour atténuer les risques.

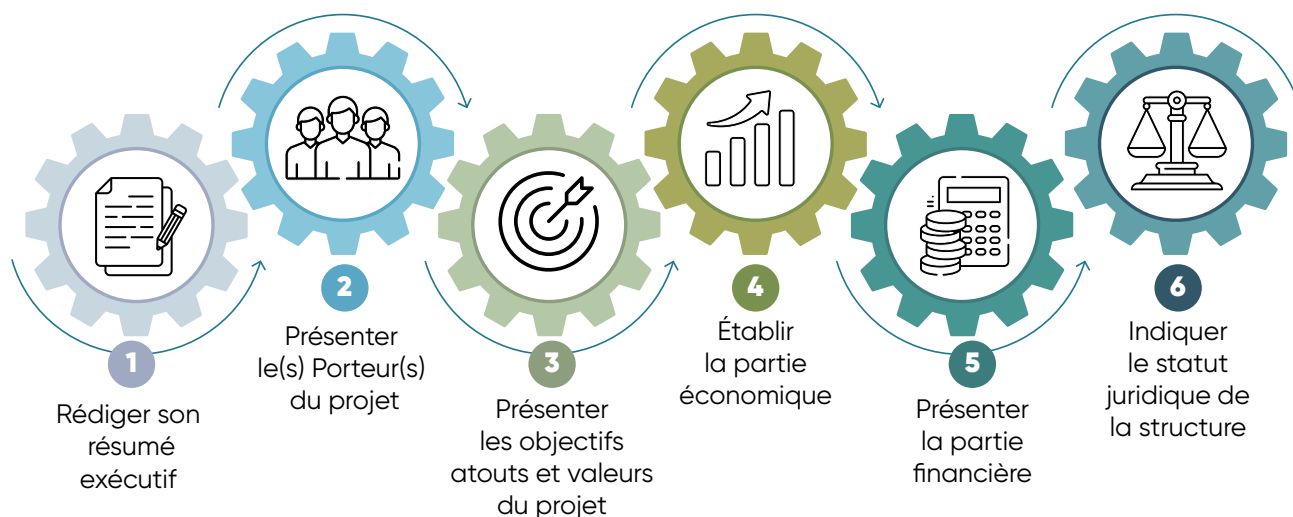
Il sert de guide stratégique pour la gestion quotidienne, offrant une feuille de route claire pour atteindre les objectifs sociaux tout en maintenant la viabilité financière pour attirer des partenaires, mobiliser des ressources et mesurer l'impact social.



Un business plan solide aide également à renforcer la crédibilité de la structure vis-à-vis des investisseurs, des partenaires et des parties prenantes, créant ainsi une base solide pour la réussite à long terme.

L'intégration d'une analyse SWOT dans ce Business Plan permet l'identification des forces internes, des faiblesses, des opportunités et des menaces externes.

## Focus Business Plan



### Étape n°1 : Rédaction du résumé exécutif

Le résumé exécutif d'une structure ESS consiste à présenter de manière concise et percutante le projet social ou environnemental, mettant en avant sa mission et son impact potentiel. Ce résumé, essentiel pour susciter l'intérêt des parties prenantes, doit captiver en une à deux pages maximums.

### Étape n°2 : Présentation de l'équipe fondatrice

Dans cette phase, la structure ESS met en avant les membres de son équipe fondatrice, en soulignant leurs profils, expériences et compétences pertinentes pour la réalisation de la mission sociale ou environnementale. L'accent est mis sur la complémentarité des membres et leur engagement commun envers la cause défendue.

### Étape n°3 : Définition des objectifs, avantages et valeurs

L'entrepreneur social expose le contexte du projet, en décrivant les motivations sous-jacentes à sa création et en mettant en lumière les objectifs sociaux ou environnementaux visés. Les valeurs fondamentales de l'entreprise, telles que l'inclusion, la durabilité et l'impact positif, sont également présentées.

### Étape n°4 : Élaboration de la stratégie économique et commerciale

Cette étape consiste à démontrer la viabilité financière du projet ESS en exposant une analyse de marché pertinente, un modèle économique adapté à la réalisation de la mission sociale ou environnementale, ainsi qu'une stratégie commerciale et de communication alignée avec les valeurs de l'entreprise.

### Étape n°5 : Planification financière et budgétaire

La partie financière du plan d'affaires d'une structure ESS revêt une importance cruciale. Elle permet à l'entreprise sociale d'anticiper et de planifier ses besoins financiers pour la réalisation de sa mission. Cela comprend l'élaboration de projections financières sur plusieurs années, la gestion de la trésorerie et l'évaluation de la rentabilité sociale.

### Étape n°6 : Choix du statut juridique et institutionnel

Enfin, la dernière étape consiste à choisir le statut juridique le plus approprié pour la structure ESS, en prenant en compte les aspects légaux, fiscaux et de gouvernance. Il s'agit de définir la forme juridique qui reflète au mieux les valeurs et les objectifs de l'entreprise sociale, tout en assurant sa pérennité et son impact à long terme.

## Focus sur la matrice SWOT



SWOT est un outil d'analyse stratégique pour les structures entrepreneuriales. Il évalue les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces, fournissant une vue rapide des aspects internes et externes.

Cela aide à élaborer des stratégies en capitalisant sur les points forts, en atténuant les faiblesses, en saisissant les opportunités et en anticipant les menaces.

### 3.4. ÉLABORER UN MODÈLE ÉCONOMIQUE FIABLE

Dans toute structure entrepreneuriale, la question du modèle économique se pose dès les premières étapes de création. La viabilité économique est en effet une condition pour assurer la pérennité du projet.

L'élaboration et la formalisation d'un modèle économique viable et fiable axé sur l'impact représente une importance cruciale pour les structures de l'Économie Sociale et Solidaire.

Ce modèle économique constitue la clé de voûte de la durabilité financière de l'organisation, en définissant comment elle génère, utilise et mesure ses revenus tout en maximisant son impact social. Un modèle économique bien pensé permet à une structure de l'ESS de concilier ses missions sociales avec une gestion financière efficiente. Il offre une

vision claire de la manière dont les ressources seront mobilisées et allouées pour atteindre les objectifs sociaux, renforçant ainsi la crédibilité de l'organisation auprès des parties prenantes, des investisseurs sociaux et des partenaires.

En formalisant ce modèle à travers la construction d'un SBMC, les porteurs du projet peuvent mieux anticiper les défis financiers, identifier des opportunités de croissance durable, et démontrer de manière transparente leur engagement envers l'impact social, renforçant ainsi leur pérennité et leur contribution positive à la société.

#### Focus SBMC

Le Social Business Model Canvas est un outil de planification succinct qui aide les entrepreneurs sociaux à conceptualiser et visualiser les aspects clés de leur modèle économique, en mettant l'accent sur les dimensions sociales et environnementales. Il est basé sur le Business Model Canvas classique mais adapté pour intégrer des éléments spécifiques liés à l'impact social et environnemental des entreprises.

Il permet de comprendre, designer, articuler et discuter le cœur du concept dans un premier temps. Il peut être utilisé pour tester et développer des prototypes dans un deuxième temps.



Partenaires clés	Activités clés	Offre/proposition de valeur	Canaux de distribution	Clients
Quel sont les partenariats stratégiques indispensables au projet ?	Comment allez-vous mettre en œuvre ce projet ? Quelles en sont les activités clés ?	La proposition de valeur apporte une solution à un problème ou satisfait un besoin ? Quelle stratégie commerciale adopter ? Comment allez-vous répondre à l'enjeu de société ciblé ? Avec quels produits et services ?	Quels canaux de distributions choisir ?	Quels sont vos clients ?
	<b>Ressources clés</b>			<b>Bénéficiaires</b>
	De quelles ressources avez-vous besoin ?			Quels sont vos bénéficiaires ? Quels sont leurs besoins, forces et aspirations ?
<b>Structure des coûts</b>		<b>Surplus</b>	<b>Structure des revenus</b>	
Quel sont les coûts inhérents à votre projet ?		Comment-vous investissez le surplus ?	Quel sont vos sources de revenus ? Quelle est la contribution de chaque type de revenu au revenu global ?	
<b>Impact social ou/et environnemental</b>				
Quel sont les résultats à court, moyen et long terme sur vos bénéficiaires ou encore sur la société ? Quels sont les indicateurs de pilotage que vous pourriez mettre en place dès le début de votre projet pour suivre son évolution ?				

Source : AVISE, « Se lancer dans l'entrepreneuriat social », 2020, avise.org ;

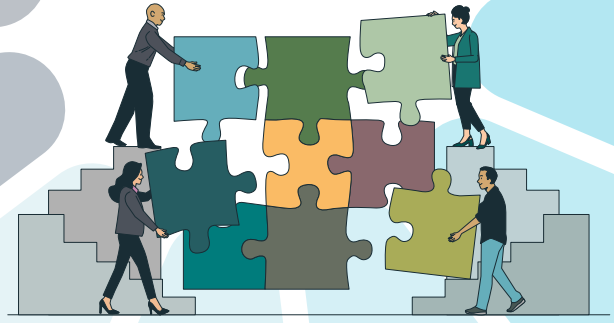
## CHECKLIST

### DÉFINITION ET ÉLABORATION DE MA STRUCTURE ESS

- J'ai élaboré le business plan de ma structure.
- J'ai défini des objectifs claires et la mission de ma structure.
- J'ai développé le Business Model de ma structure en utilisant le SBMC.
- J'ai estimé mes besoins en termes de ressources humaines, matérielles et financières.

# 4

## DÉVELOPPEMENT DES STRUCTURES ESS



### 4.1. LES SOURCES DE FINANCEMENT

Les structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) ont à leur disposition une diversité de financements qui favorisent leur développement et qui peuvent être classés en plusieurs catégories distinctes :

#### Subventions publiques

Les structures de l'ESS peuvent bénéficier de subventions directes provenant des pouvoirs publics au niveau central, régional ou local. Ces subventions sont généralement allouées dans le cadre de programmes gouvernementaux visant à soutenir des initiatives sociales, environnementales ou culturelles.

Des programmes sont également mis en place par les structures publiques visant la participation des projets innovants au profit des associations de développement, des réseaux et des coopératives.

*Exemple : Programme MOAZARA*

#### Prêts solidaires

Les institutions financières solidaires et les banques éthiques proposent des prêts adaptés aux besoins spécifiques des entreprises de l'ESS. Ces prêts ont souvent des conditions avantageuses en termes de taux d'intérêt et de remboursement, favorisant ainsi le développement des projets sociaux.

*Exemple : la Banque Al Amal*

#### Prêts d'honneur

Les prêts d'honneur représentent un dispositif de financement essentiel pour les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), offrant un soutien financier sans exigence de garanties matérielles. Ce type de financement favorise ainsi le développement et la pérennité des initiatives ESS dans le pays.

*Exemple : le réseau Entreprendre Maroc*

#### Investissements socialement responsables

Les investisseurs institutionnels et les fonds d'investissement socialement responsables peuvent injecter des capitaux dans des projets de l'ESS. Ces investissements visent à générer un impact social positif tout en recherchant un rendement financier raisonnable.

*Exemple : La filiale Sogécapital Gestion de la Société Générale*

#### Financement participatif (Crowdfunding)

Les plateformes de crowdfunding permettent aux projets de l'ESS de lever des fonds auprès d'un large public. Les contributions peuvent provenir de particuliers, d'entreprises ou d'organismes, créant ainsi une dynamique communautaire autour du financement de projets à impact social.

*Exemple : la plateforme Smala & co et le portail dédié au crowdfunding mis en place par l'autorité marocaine du marché des capitaux*

#### Fonds européens et internationaux

Les structures de l'ESS peuvent accéder à des financements provenant d'organisations internationales, d'agences de développement et de fondations étrangères. Ces fonds visent souvent à promouvoir le développement durable, la réduction de la pauvreté et d'autres objectifs sociaux à l'échelle mondiale.

*Exemple : Programme Tamkin Li Tanmia de l'AFD*

## 4.2. L'APPUI TECHNIQUE

Au-delà de l'aspect financier, le développement d'une structure sociale implique la mobilisation des compétences techniques et un certain savoir-faire en matière de gestion de projet et de compréhension des différents aspects liés au fonctionnement de la structure.

Il est donc nécessaire de se faire accompagner dans son projet, c'est bénéficier d'une aide extérieure pour créer ou développer son activité. Les programmes et les acteurs qui les portent sont nombreux et variés.

Ils permettent le renforcement des capacités sur les différentes thématiques en lien avec la gestion de projet (étude de marché, marketing, commercialisation, communication, mobilisation des ressources,) via l'appui-conseil d'experts, du mentorat entre pairs, des formations, etc.

Cet accompagnement permet de surmonter les moments de doute, les difficultés d'ordre technique, de prendre du recul pour mieux avancer et d'enrichir sa vision et son expérience.

Il est possible de s'orienter vers des structures dédiées à ce type d'accompagnement tel que des incubateurs, les Réseaux associatifs, les Chambres régionales de l'Économie sociale et solidaire, les associations d'accompagnement de la jeunesse, programmes de mentorat et de mécénat, les structures publiques sous la tutelle du ministère du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire.

*Exemple : Impact Lab*

## 4.3. LE PARTAGE D'EXPÉRIENCE ET LA CRÉATION DE PARTENARIATS

Le partage d'expérience et la création de partenariats jouent un rôle essentiel dans le développement des projets dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). En effet, ces initiatives permettent aux créateurs de projets de bénéficier d'une richesse de connaissances et de ressources qui peuvent contribuer à la croissance et à la durabilité de leurs structures ESS.

Les réseaux de créateurs offrent un espace où les entrepreneurs sociaux peuvent échanger des idées, des défis et des solutions, favorisant ainsi l'apprentissage mutuel et l'innovation. De plus, les événements et autres moyens de rencontres facilitent les opportunités de collaboration et de partenariat avec d'autres acteurs de l'ESS, tels que les entreprises sociales, les organisations à but non lucratif et les institutions publiques.

Ces partenariats permettent de renforcer les capacités, d'accéder à des financements et de bénéficier d'un soutien mutuel, contribuant ainsi à l'essor et à l'impact positif des initiatives entrepreneuriales dans le domaine de l'ESS.

*Exemple : REMESS +*



### CHECKLIST

#### FINANCEMENT ET DÉVELOPPEMENT DE MA STRUCTURE

- J'ai estimé mes besoins en termes de financement.
- J'ai identifié les types de financements compatibles avec ma structure.
- J'ai estimé mes besoins en accompagnement.
- J'ai identifié les structures d'accompagnement financier/ technique vers lesquelles je peux m'orienter.
- J'ai intégré un réseau d'entrepreneurs pour créer des échanges et des partenariats.

# 5

## CONCLUSION

**En conclusion, l'économie sociale et solidaire (ESS) représente un pilier essentiel pour promouvoir le développement durable et inclusif au Maroc.**

De la définition de l'ESS aux outils et bonnes pratiques en passant par l'entrepreneuriat social, ce guide a mis en lumière les fondements et les spécificités de ce secteur en plein essor.

Cependant, pour garantir la réussite et la pérennité des projets ESS, il est impératif d'accompagner et d'outiller les jeunes entrepreneurs, leur offrant ainsi les ressources nécessaires pour concrétiser leurs ambitions et contribuer positivement à la société marocaine.

### SOURCES

- *L'Entrepreneuriat et l'Économie sociale et solidaire au Maroc* AKHAYAD Loubna *International Journal of Advanced Research in Innovation, Management & Social Sciences* Volume 4, Issue 4, December 2020. Volume4-Issue4-AKHAYAD-Loubna.pdf (eured.org)
- El Halaissi, M., & Boumkhaled, M. (2018). *L'entrepreneuriat social : Vers une définition*. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(3) <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/209>
- Source : AVISE, « se lancer dans l'entrepreneuriat social », 2020, [avise.org](http://avise.org) ;
- [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200128/avise-guide-se\\_lancer\\_dans\\_lentrepreneuriat\\_social.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200128/avise-guide-se_lancer_dans_lentrepreneuriat_social.pdf)
- Stern, P. & Schoettl, J. (2019). *Outil 9. La fixation des objectifs*. Dans : , P. Stern & J. Schoettl (Dir), *La Boîte à outils du Management* (pp. 36-39). Paris: Dunod.
- Djimadoun, Z., & Eid, D. *Les politiques de l'ESS: une approche comparée*.
- Bacq, S., & Janssen, F. R. A. N. K. (2008, October). *Définition de l'entrepreneuriat social : revue de littérature selon les critères géographique et thématique*. In IXe Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, octobre. *Définition de l'entrepreneuriat social et des entreprises – « sociales » – qui entrent dans ce champ* (airepme.org)
- « Je construis utile ». (2020). France Active.
- INARITEN, S., & ANGADE, K. (2023). *Financement des organisations de l'économie sociale et solidaire, cas des coopératives : Une revue de la littérature*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-1), 671-685.
- Serrano, S. B. S., Bodini, R. B., Roy, M., & Salvatori, G. (2019). *Financial mechanisms for innovative social and solidarity economy ecosystems (1)*.
- FEMIP. (2004). « *Economie sociale et solidaire : Vecteur d'inclusivité et de création d'emplois dans les pays partenaires méditerranéens ?* »
- *Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental – Economie Sociale et Solidaire Un levier pour une croissance inclusive* (n° 19/2015). (2015).





# ASSOCIATION **ADICE**

42, rue Charles Quint  
59100 Roubaix FRANCE  
T. (+33) 03 20 11 22 68

 [adice@adice.asso.fr](mailto:adice@adice.asso.fr)

 [adice.association](https://www.facebook.com/adice.association)

 [@Adice\\_Roubaix](https://twitter.com/Adice_Roubaix)

 [www.adice.asso.fr](http://www.adice.asso.fr)

 [adice.asso/](https://www.instagram.com/adice.asso/)

 [association-adice/](https://www.linkedin.com/company/association-adice/)



Cofinancé par  
l'Union européenne