



Université Mohammed V de Rabat
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi
Centre Interdisciplinaire de Recherche en Performance et Compétitivité (CIRPEC)
Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale (LRCEPM)

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
Prof. de l'enseignement supérieur

Youssef NAFIL
Doctorant (3^{ème} année)

Introduction (1/2)

Années 1930
et avant

- L'innovation: un concept réservé aux sciences et à la technologie
- L'innovation dans l'économie et la gestion: travaux de Schumpeter (père fondateur de l'innovation)
- Caractère social de toute innovation

2^{ème} moitié
du 20^{ème}
siècle

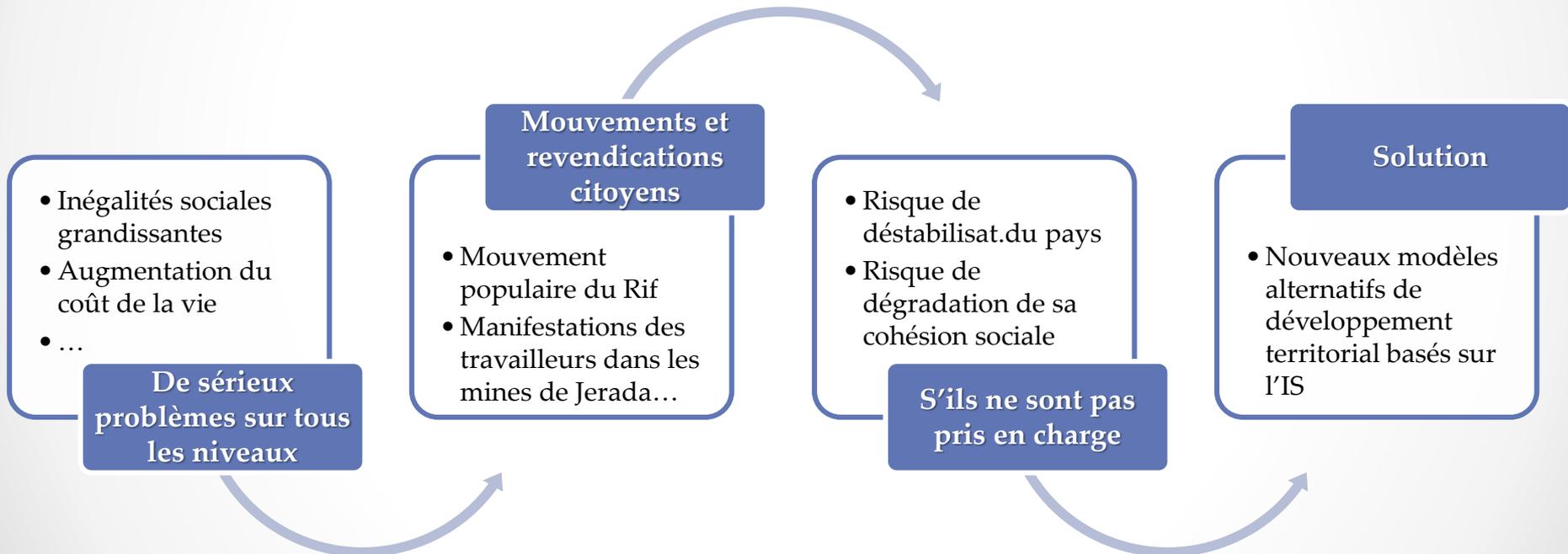
- Accentuation du caractère social: appréhension des dynamiques organisationnelles et institutionnelles
- Poursuite de l'intégration des aspects sociaux, humains et environnementaux par l'innovation

Années 1970

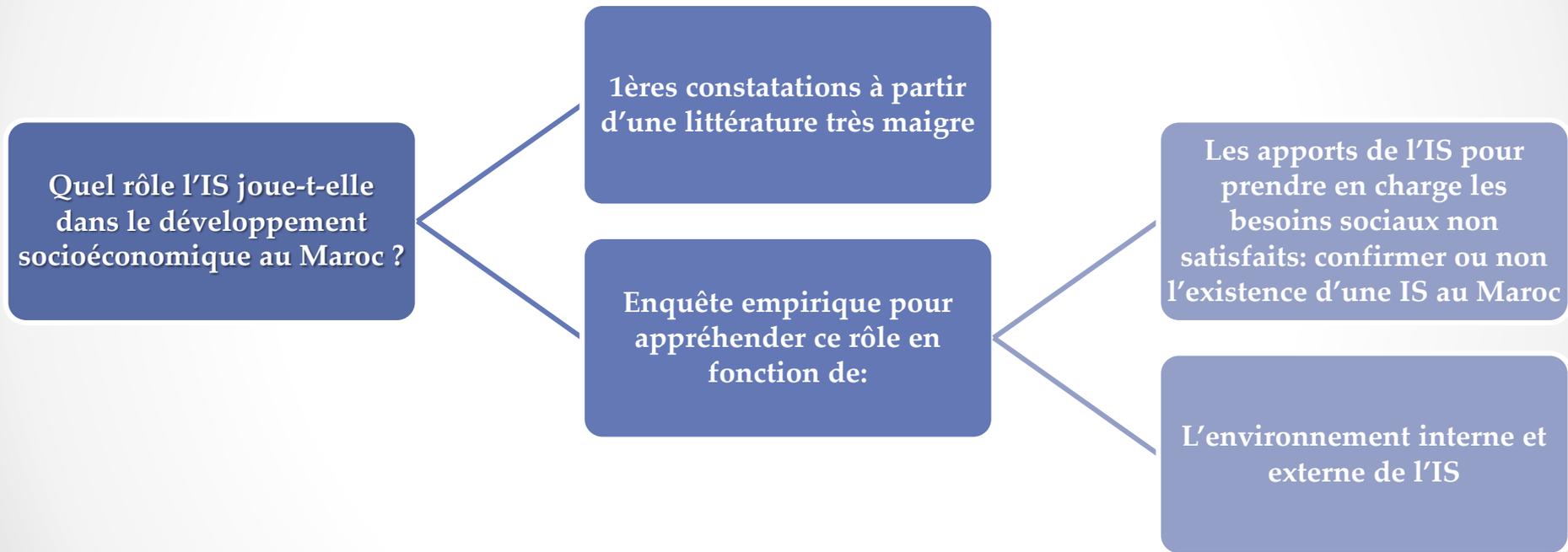
- Apparition de l'Innovation Sociale (IS) dans un contexte particulier
- Répondre aux besoins sociaux non satisfaits par le marché et/ ou l'Etat pour les individus défavorisés

Introduction (2/2)

Cas du Maroc



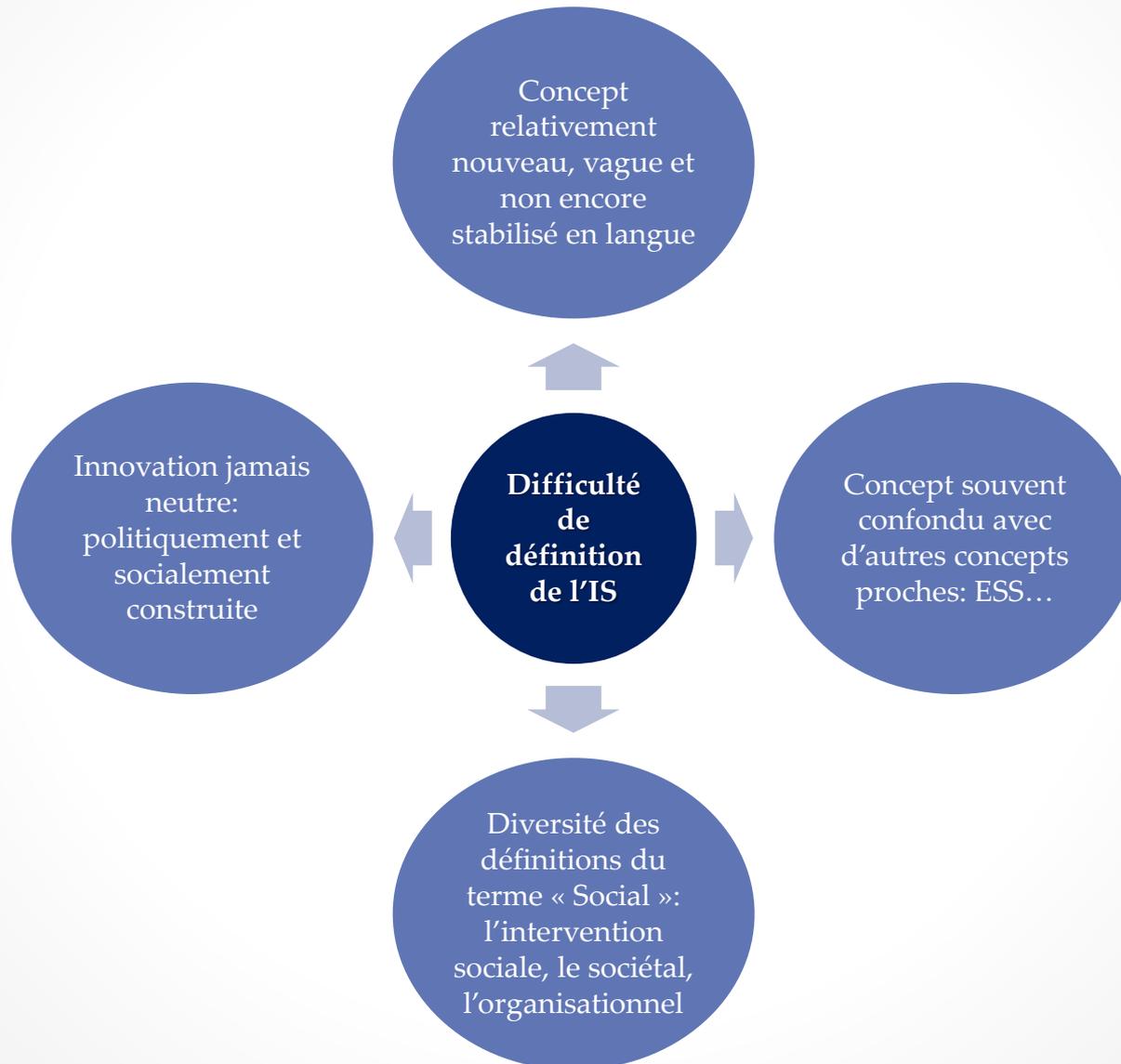
Problématique/ Objectifs du travail



Plan

- Partie I: Considérations définitionnelles, conceptuelles et théoriques de l'IS.
- Partie II: Rôle de l'IS dans le développement socioéconomique au Maroc : 1ères constatations à partir de la littérature existante.
- Partie III: Méthodologie de l'enquête empirique.
- Partie IV: Présentation et analyse des données.

Innovation Sociale : Essai de Définition (1/3)



Innovation Sociale : Essai de Définition (2/3)

Tour d'horizon des principales définitions de l'IS

Régions/ pays	Auteurs/ Définitions	Particularités/ Caractéristiques
Québec	<ul style="list-style-type: none"> La définition la plus célèbre au Québec: celle du CRISES. La définition communément retenue au Québec: celle de C. BOUCHARD (1999). 	<ul style="list-style-type: none"> Les auteurs québécois ont été à l'origine de la 1ère définition de l'IS centrée sur une vision institutionnaliste. Un nombre important d'auteurs canadiens ont enrichi le répertoire des recherches sur l'IS au Québec. Centres de recherche (CRISES et RQIS) dédiés à l'IS. Le CRISES a développé l'une des approches théoriques principales de l'IS: l'approche institutionnaliste. 70 % de la population francophone du Québec sont membres d'une coopérative.
De l'autre côté de l'Atlantique: En France	<ul style="list-style-type: none"> Efforts considérables de CHAMBON, DAVID et DEVEVEY (1982) pour appréhender l'IS. Il s'agit des 3 auteurs qui ont contribué le plus à conceptualiser l'IS (CLOUTIER, 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> Leur définition met l'accent sur le caractère novateur de l'IS, sa discontinuité par rapport aux pratiques habituelles et sa capacité de résolution de problèmes.
Toujours en Europe: Chez les anglo-saxons	<ul style="list-style-type: none"> MULGAN et al. (2007). 	<ul style="list-style-type: none"> Peuple très à la pointe en ce qui concerne l'IS. Des définitions qui lient l'IS à l'aspect organisationnel et l'ESS.
Loin de l'Europe: En Asie	<ul style="list-style-type: none"> PRABHU et RADJOU (2015). 	<ul style="list-style-type: none"> Grand essor des projets socialement innovants en Asie: Marchés du BoP en Inde, la Grameen Bank au Bangladesh... Innovation Frugale (Jugaad en Hindi): originaire d'Inde, faire plus avec moins.

Innovation Sociale : Essai de Définition (3/3)

Synthèse des principales définitions de l'IS

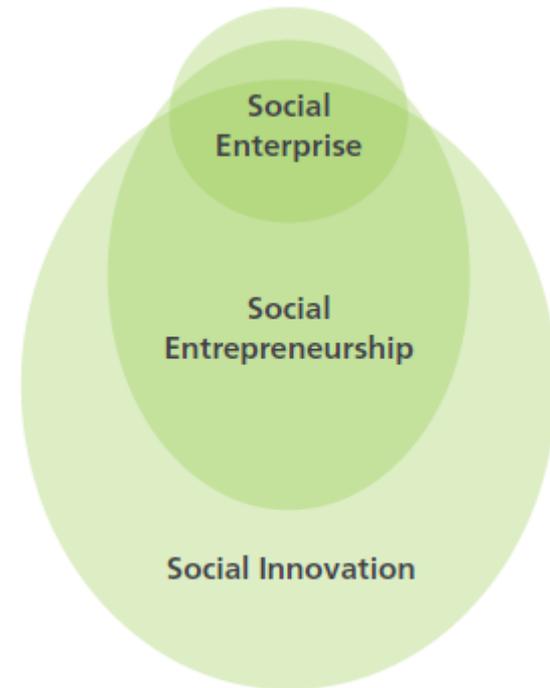
« L'Innovation Sociale est l'utilisation/ exploitation de tout bien, service, idée, pratique, procédure, intervention, méthode, processus...nouvellement mis au point ou réinventé afin de prendre en charge et répondre à des besoins et aspirations sociaux délaissés par le marché et/ ou l'Etat au profit 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 ».

Relations de l'Innovation Sociale avec les concepts proches

Analyse théorique

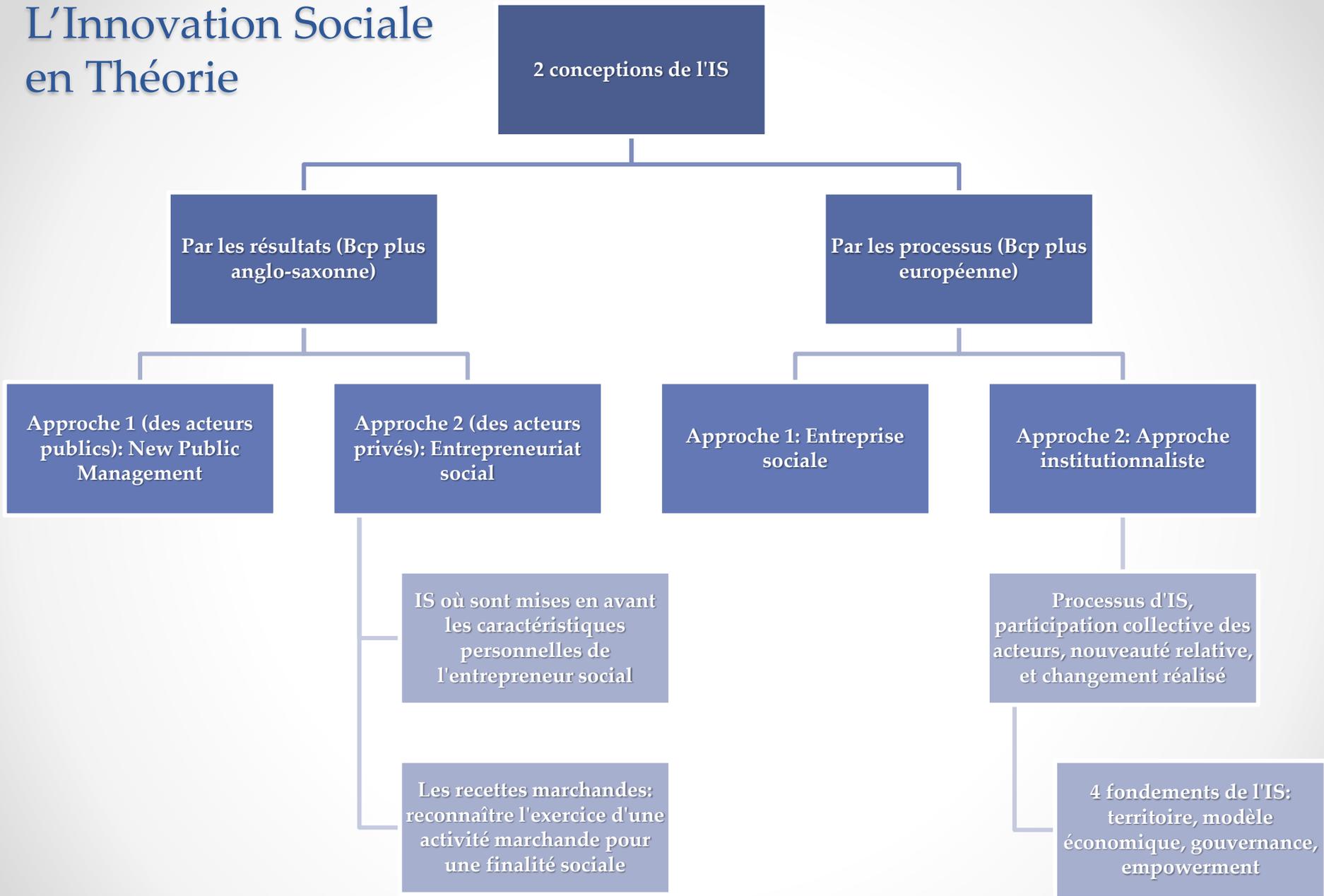
« L'entrepreneuriat social (dans le sens large : englober les activités marchandes à finalité sociale et les activités purement sociales où il n'est pas obligatoire d'exercer des opérations économiques) est la matérialisation de l'Innovation Sociale sous formes officielles et non officielles, formelles 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 ».

Modèle de Nicholls et Murdock, 2012



Adapté par TEPSIE, 2014

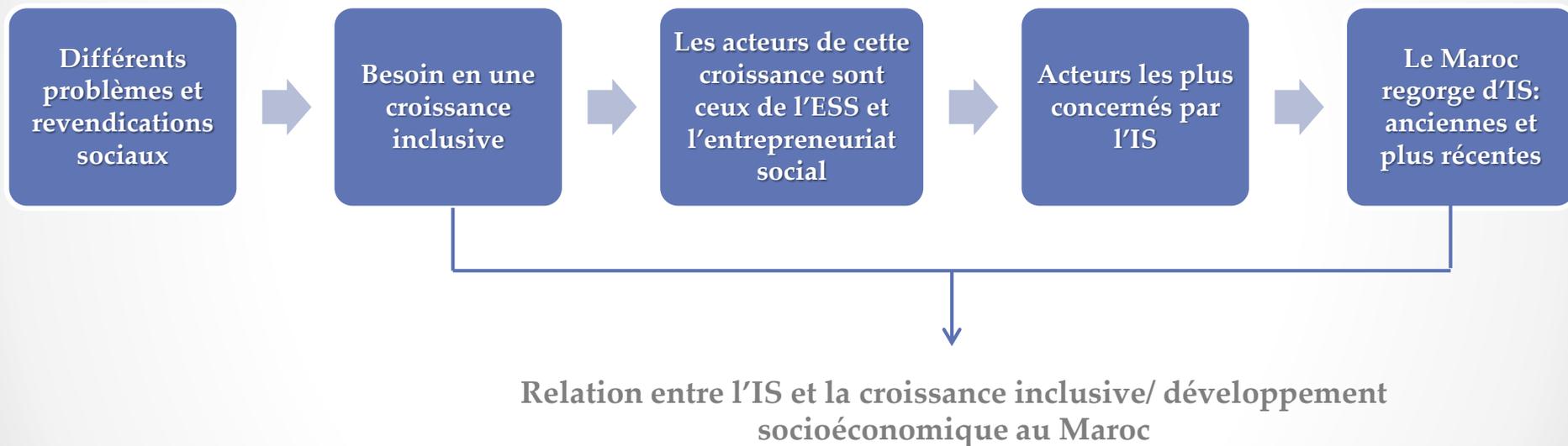
L'Innovation Sociale en Théorie



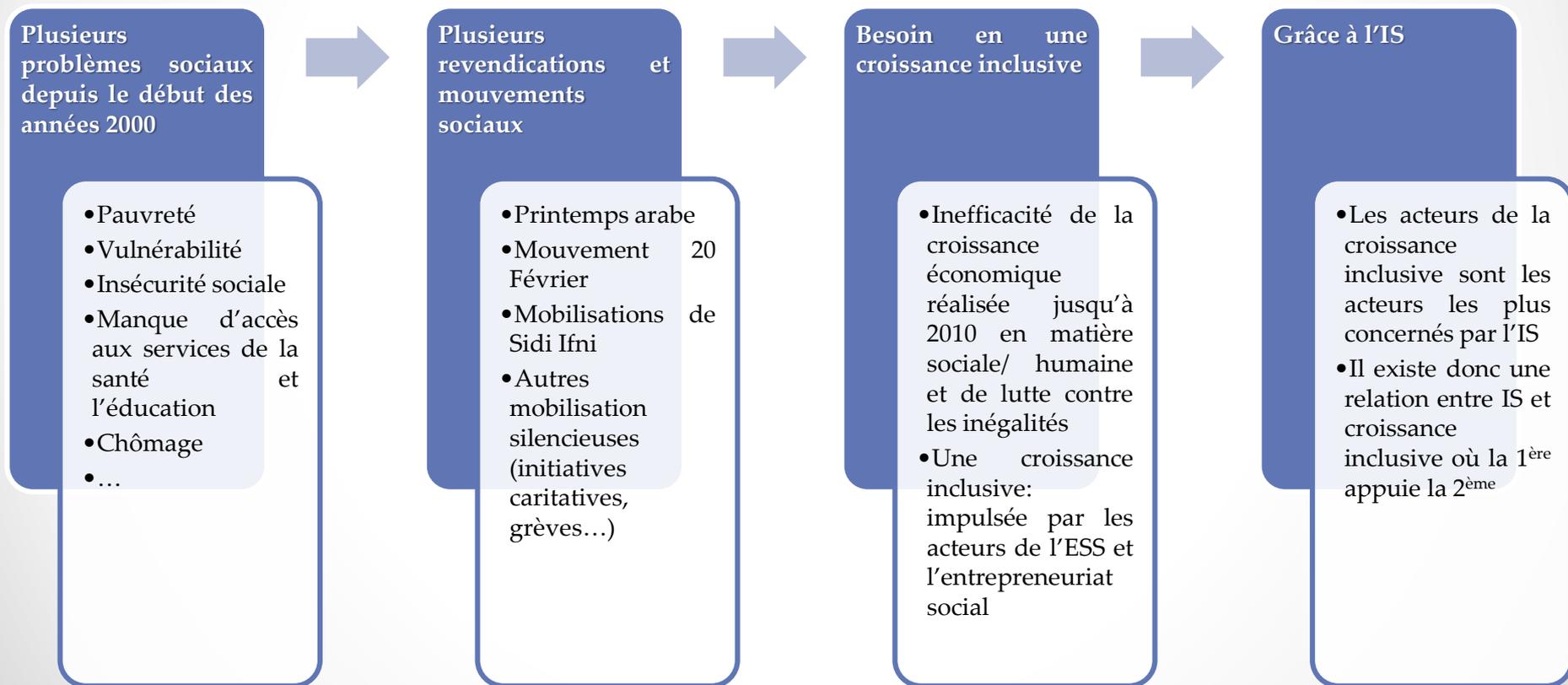
Partie II: Rôle de l'Innovation Sociale dans le Développement Socioéconomique au Maroc : Premières Constatations à partir de la Littérature Existante



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



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



Des Innovations Sociales « Made In Morocco »

Gestion coutumière des
ressources naturelles dans la
vallée des Aït Bouguemez

Convention de conciergerie
entre ANAIS et la BMCI

Association Solidarité
Féminine

Des IS en éducation: écoles
communautaires &
programme Taysir

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

Rôle de l'Innovation Sociale dans le Développement Socioéconomique au Maroc (1/2)

Cas des coopératives de l'Argane dans le Sud du pays (forme d'IS très répandue au Maroc)

- Organisations socialement innovantes focalisées sur la femme
- Elles ont un poids important parmi les organisations socialement innovantes en général au Maroc
- → Intérêt particulier attribué aux femmes par l'IS au Maroc

Encore un focus sur la femme

- Projet « genre, technologie et Innovation Sociale »

Dans un autre registre: le Crowdfunding et sa contribution au développement socioéconomique

- Grâce à son appui à l'entrepreneuriat social

Prolongement de l'IS au Maroc

- Vers l'éco-IS: renforcer l'entrepreneuriat vert et la protection de l'environnement

Rôle de l'Innovation Sociale dans le Développement Socioéconomique au Maroc (2/2)

Coopératives d'Argane dans le Sud

- Création de la 1^{ère} coopérative d'Argane au Maroc en 1996.
- Rôle de ces coopératives: émancipation de la femme, développement de son savoir-faire, contribution à la préservation de l'arganier...
- Ex: création des crèches pour libérer les mamans coopératrices pour le travail.

Projet « Genre, Technologie et IS »

- Vise l'autonomisation de la femme en la dotant des compétences techniques, communicationnelles et autres, afin qu'elle puisse travailler, entreprendre, et réaliser des projets à valeur sociale.
- Résulte d'une coopération entre l'agence andalouse de la coopération internationale, les universités de Cadix et de Abdelmalek ESSAADI, et l'AFEM Nord Tanger.

Crowdfunding

- Une composante importante de l'IS marocaine (selon la littérature existante).
- Le financement est l'une des contraintes majeures des entrepreneurs sociaux.
- Le Crowdfunding permet le financement de plusieurs entrepreneurs sociaux au Maroc grâce à des plateformes marocaines et françaises.

Eco-IS

- 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'IS.
- Les entrepreneurs verts au Maroc connaissent une dynamique importante et créent des entreprises vertes et d'autres types de structures similaires: ressources naturelles, recyclage, tourisme vert, énergie solaire...

Partie III: Méthodologie de l'Enquête Empirique



Démarche Adoptée et Cas Etudiés (1/2)

Démarche qualitative

Méthode des études de cas
(4 associations socialement
innovantes)

4 secteurs clés: éducation,
prise en charge des
personnes avec des besoins
spécifiques, protection de
l'enfant, et protection des
mères célibataires

2 associations approchées
par contact direct, et 2 grâce
à des recommandations de
notre réseau professionnel

Démarche Adoptée et Cas Etudiés (2/2)



Institution Tahar SEBTI
(ITS)

Association Nationale
pour l'intégration des
personnes en situation du
handicap mental (ANAIIS)



4 Associations
étudiées



Bayti

Association Solidarité
Féminine (ASF)



Collecte de Données : Une Triangulation Méthodologique (1/2)

3 méthodes de collecte de données

Entretiens semi-directifs



Analyse documentaire



Questions de suivi



- Avec des responsables hautement placés dans les 4 associations
- Durée moyenne: 86 minutes
- Enregistrement audio des entretiens

- Sites web des associations
- Documents internes des associations
- Presse

- Adressées par e-mails aux répondants après les entretiens
- Demander des clarifications et des éclaircissements complémentaires

 Données Primaires
 Données Secondaires

Collecte de Données : Une Triangulation Méthodologique (2/2)

Structuration du guide d'entretien



Analyse des données



IV. Présentation et Analyse des Résultats



L'Innovation Sociale portée par les Associations étudiées : des Solutions Inédites pour des Besoins Sociaux Délaissés (1/3)

Les besoins sociaux et leur identification

Besoins sociaux

- Les 4 associations répondent toutes à des besoins sociaux et socioéconomiques délaissés par le marché et/ ou l'Etat au profit de certains individus défavorisés.
- Les besoins auxquels répondent 2 associations (ITS et ASF) ont évolué dans le temps mais l'enjeu reste le même.

Identification des besoins sociaux

- Les 4 associations réalisent toutes un diagnostic pour identifier les besoins sociaux auxquels elles répondent (lors de leur création et au fil de l'eau).
- Approche participative adoptée: implication de plusieurs types d'acteurs.
- Bayti était moins engagée dans ce diagnostic participatif lors de sa création: le besoin était amplement exprimé et y répondre était plus qu'urgent.



Tous les répondants connaissent l'IS et étaient capables de lui donner une définition correcte et acceptable

L'Innovation Sociale portée par les Associations étudiées : des Solutions Inédites pour des Besoins Sociaux Délaissés (2/3)

Les principaux projets et activités socialement innovants

ITS

- L'offre d'un enseignement préscolaire
- La formation interne des éducatrices spécialisées et la création d'un laboratoire de recherche sur l'enseignement
- L'annulation du système des épreuves et devoirs dans le préscolaire
- L'orientation de tous les efforts de l'institution vers l'empowerment et l'épanouissement des élèves

ANAIS

- La prise en charge des enfants trisomiques depuis le bas-âge jusqu'à l'âge adulte
- La formation des adultes trisomiques dans différents métiers et leur intégration dans le monde du travail
- Le coin ANAIS
- Le Duo Day Challenge

Bayti

- L'accueil des enfants de la rue dans les sites de l'association et les familles d'accueil
- Le suivi des enfants pris en charge jusqu'à l'insertion dans la vie sociale et économique
- La création d'une ferme d'accueil pour les enfants de la rue dans la ville de Kénitra

ASF

- L'offre d'une bourse aux mamans célibataires pendant une durée de 3 ans
- 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)
- La création d'une mutuelle santé interne au profit des mères célibataires et leurs enfants



Les 4 associations confirment avoir d'autres projets futurs d'IS

L'Innovation Sociale portée par les Associations étudiées : des Solutions Inédites pour des Besoins Sociaux Délaissés (3/3)

Avantages compétitifs

Communs entre les 4 associations



- Elles sont parmi les 1ères associations créées dans leurs domaines respectifs
- Elles sont les 1ères associations à s'attaquer à ces besoins et problématiques
- Elles sont des associations connues et bien réputées
- Elles étaient parmi les 1ères associations à professionnaliser les métiers de leurs salariés et à payer ces derniers

Spécifiques à chaque association



- ITS:** son expérience longue de plus de 60 ans
- ANAI:** l'accompagnement des personnes trisomiques de leur bas-âge jusqu'à l'âge adulte
- Bayti:** le nombre et la qualité des partenariats noués à l'échelle nationale et internationale
- ASF:** la médiatisation à grande échelle de ce que fait l'association (notamment grâce à la très célèbre Aicha ECHCHENNA, sa fondatrice)

L'Innovation Sociale en tant que Processus (1/6)

Place de l'IS

Place importante de l'IS dans tout ce que font les 4 associations

Communication

Moyens basiques et usuels



- Site internet
- Facebook et autres réseaux sociaux
- Vidéos sur YouTube
- Flyers/ dépliants et autres supports
- Organisation et participation à différents évènements

Moyens spécifiques



- ANAIS:** revue annuelle
- ASF:** enjeux plus importants de la communication: communication dans les médias (arrêtée plus tard), les 2 livres

Problèmes de communication



- ITS:** absence d'un chargé de communication, et impossibilité d'en recruter un actuellement pour des problèmes de budget

L'Innovation Sociale en tant que Processus (2/6)

Ressources humaines

Associations	Nb salariés	Avantages salariés	Nb bénévoles
ITS	<ul style="list-style-type: none"> • 50 (permanents et vacataires) • Emploi indirect 	<ul style="list-style-type: none"> • Déclarés • Assurés • Epanouis • Bien engagés • Suivis • Application du code de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes permanentes (salariés, membres du comité...) • Autres personnes mobilisées ponctuellement à l'occasion d'évènements divers (leur nombre peut atteindre 50 par évènement pour ITS)
ANAIIS	<ul style="list-style-type: none"> • 72 • 20 vacataires • Emploi indirect 		
Bayti	<ul style="list-style-type: none"> • 41 • Emploi indirect 		
ASF	<ul style="list-style-type: none"> • 25 en plein temps • 5 prestataires externes • Emploi indirect 		

L'Innovation Sociale en tant que Processus (3/6)

Ressources humaines

Problèmes avec les salariés

- Difficulté de trouver les bons profils formés dans des métiers spécialisés
- Sous-effectif
- Masse salariale importante

Problèmes avec les bénévoles

- Manque de bénévoles
- Affaiblissement de la culture de solidarité
- Tendance vers un individualisme forcé
- Problématique de l'orientation des bénévoles

L'Innovation Sociale en tant que Processus (4/6)

Ressources financières

Entités	Sources de financement						
	Activités marchande /autonomie financière	Dons (numéraire & nature)	Mécénat/ sponsoring	Soirées de gala	Donations des particuliers	Subvent. publiques	Autres: générosité du personnel et crédit leasing
ITS	X	X	X	X	X		X
ANAI	X	X	X	X	X	X	
Bayti		X	X	X	X	X	
ASF	X	X	X	X	X	X	



- Prestations souvent à prix symboliques, réduits ou à 0 Dhs
- L'excédent réalisé est réinjecté dans le financement des projets de l'association
- Absence de conflits entre objectifs économiques et sociaux

L'Innovation Sociale en tant que Processus (5/6)

Ressources matérielles

Besoins très variés



- Equipements
- Matériel informatique
- Fourniture de bureau
- Installations diverses
- Aménagement des locaux
- ...

Moyens pour les satisfaire



- Propres moyens des associations
- Dons et aides des entreprises partenaires
- ...

L'Innovation Sociale en tant que Processus (6/6)

Implication des acteurs et intégration des réseaux

Implication des acteurs (autres que les salariés et bénévoles)

Ordre d'importance différent selon chaque association

Entreprises privées

Pouvoirs publics

Autres associations

ONG

Bailleurs de fonds (pour ASF)

Intégration des réseaux nationaux et internationaux

Bayti est la plus active en la matière

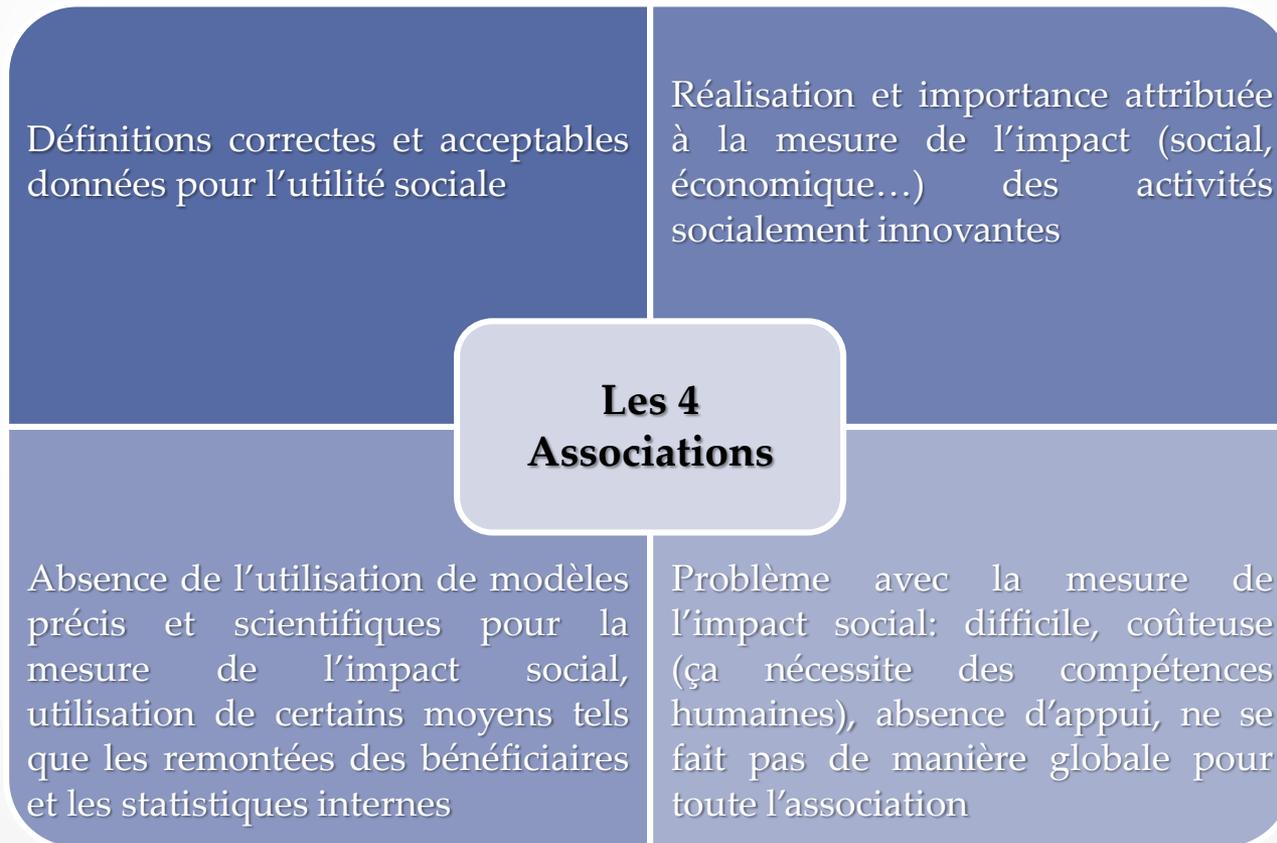
Pour ITS: son insertion dans des réseaux l'aide à diffuser ses IS

Pour ANAIS: cette insertion sert juste de plaidoyer

Pour Bayti et ASF: sans avis

L'Innovation Sociale en tant que Résultats (1/5)

Mesure de l'impact social



L'Innovation Sociale en tant que Résultats (2/5)

L'impact social des associations étudiées

ITS

- * Insertion sociale des enfants par l'éducation et l'enseignement
- * Formation et amélioration des compétences des éducatrices spécialisées
- * Eviter que les enfants ne deviennent des victimes de l'école
- * Réussite du parcours scolaire des enfants après leur passage à l'ITS

* Voir les enfants porteurs de la trisomie 21 capables d'apprendre et de s'intégrer dans la vie sociale et économique comme tout le monde

ANAI

Bayti

- * Sauver les enfants de la rue de toutes les formes de précarité, de violence et d'exploitation
- * Leur permettre une sortie de la rue et une réintégration dans la vie sociale et économique

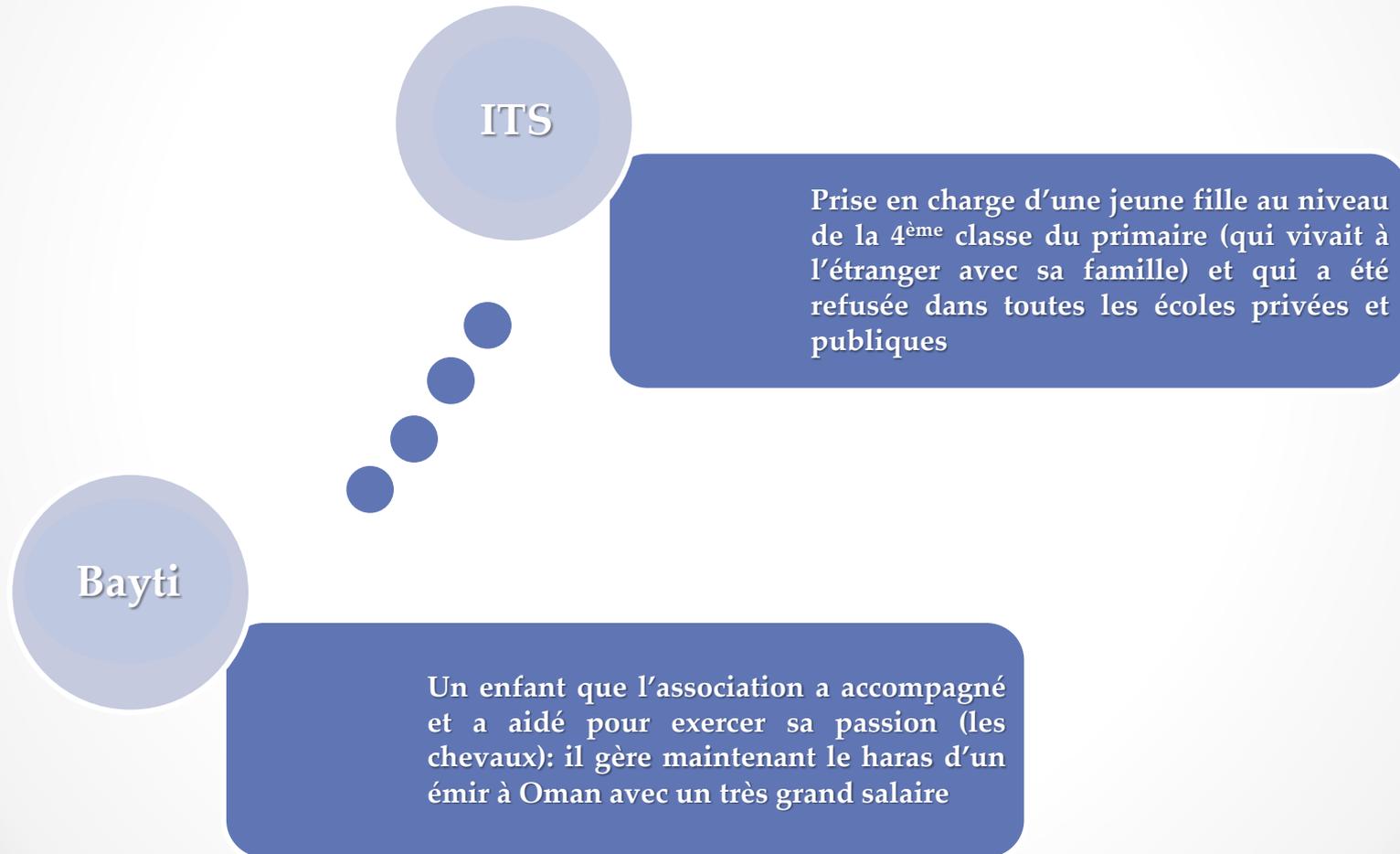
* Voir les mères célibataires prises en charge, protégées, formées, accompagnées, réconciliées avec leurs familles, et insérées dans la vie économique

ASF

* Leur permettre de garantir de bonnes conditions de vie pour leurs enfants

L'Innovation Sociale en tant que Résultats (3/5)

Des success stories



L'Innovation Sociale en tant que Résultats (4/5)

En termes de chiffres

ITS

■ 500 actuellement

■ De 395 en 2016 à 500 en 2019 (préscolaire et primaire)

■ Chaque année: 60 élèves quittent et 100 autres arrivent

ANAIIS

■ 290 actuellement

■ 100 enfants en bas-âge

■ 70 en phase d'enseignement primaire

■ 120 en formation professionnelle

Bayti

■ 375 actuellement

■ 125 enfants dans la ferme de Kénitra

■ 150 dans la structure d'accueil et les appartements à Casablanca

■ 100 dans le site de Essaouira et chez les familles d'accueil

ASF

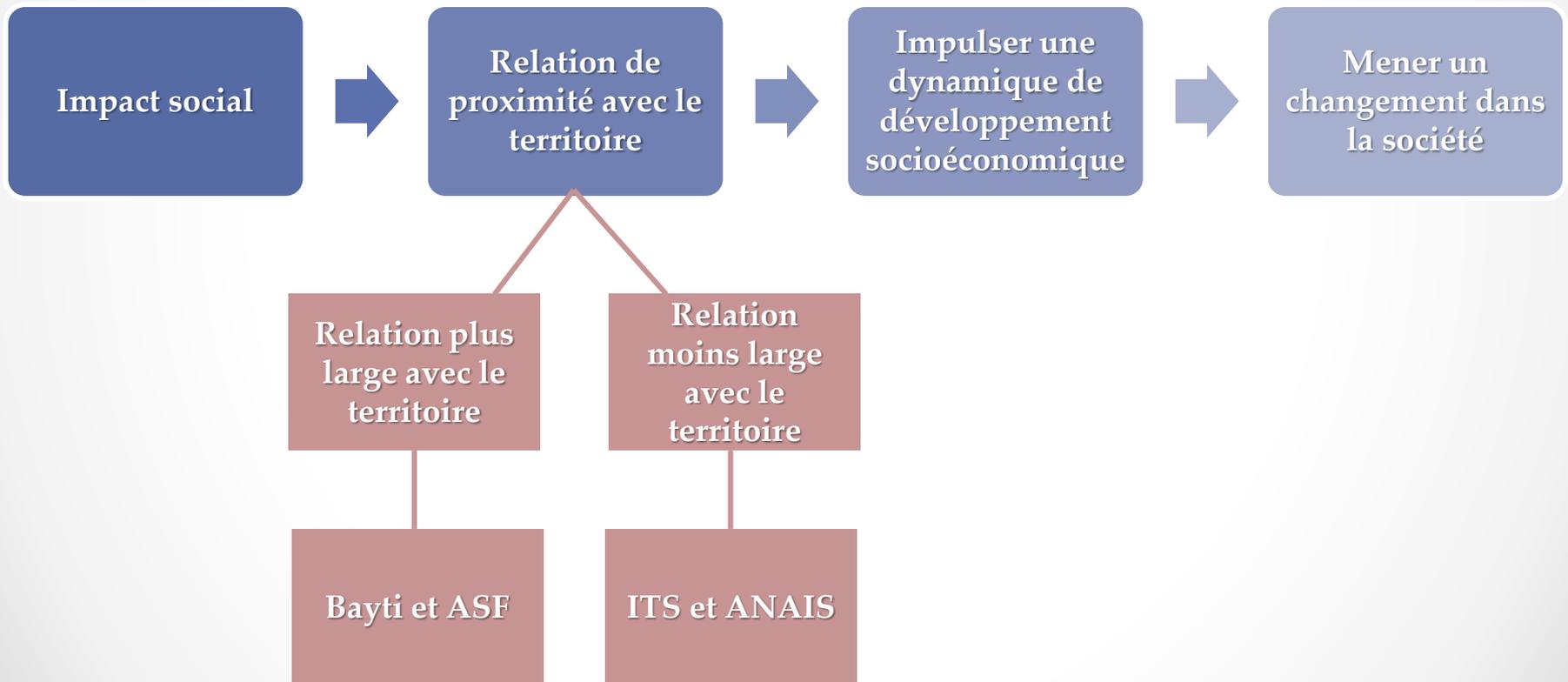
■ 520 actuellement

■ 20 mères célibataires avec leurs enfants en programme d'accompagnement intégral

■ 500 femmes suivies et conseillées par le centre d'écoute externe de l'association

L'Innovation Sociale en tant que Résultats (5/5)

Relation avec le territoire



Problèmes Rencontrés, Evaluation, et Stratégies d'Amélioration et de Pérennisation (1/4)

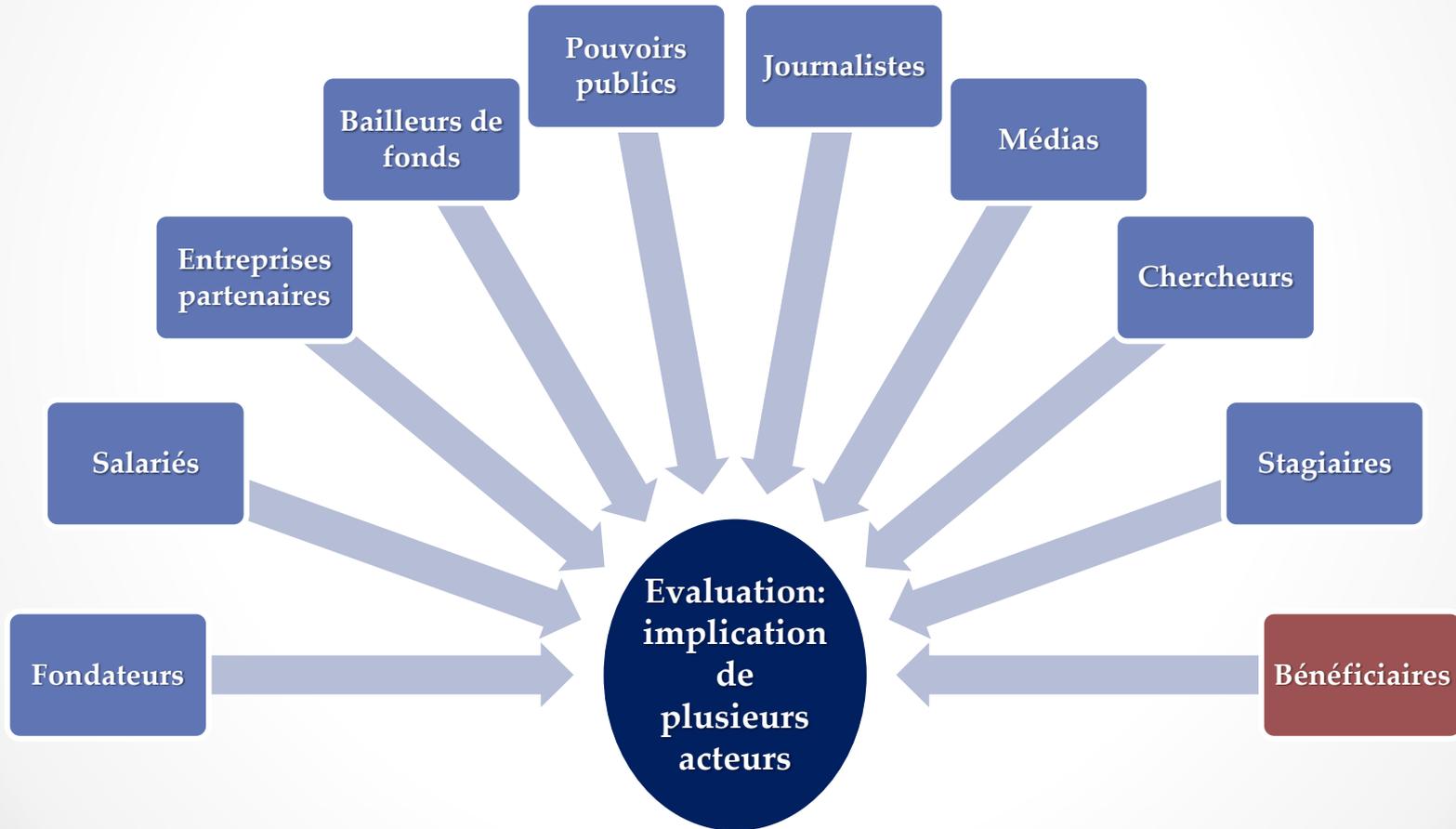
Problèmes rencontrés

Groupes de problèmes	Fréquence	Problèmes	Nombre d'associations concernées
Groupe 1	Problèmes très fréquents	Insuffisance des ressources financières	3
		Difficulté de trouver des compétences humaines spécifiques	
		Problèmes de sensibilisation	
		Problèmes du cadre réglementaire et juridique	
		Grand manque dans les formations supérieures et la recherche scientifique dans les domaines des associations concernées	
Groupe 2	Problèmes fréquents	Sous-effectif	2
		Manque dans la communication externe	
		Manque dans les efforts des pouvoirs publics	
		Non application des discours publics	
Groupe 3	Problèmes moins fréquents	Préférence des partenaires pour l'investissement dans les activités et les équipements directement liés aux bénéficiaires	1
		Problèmes de communication interne	
		Dégradation de la cohésion sociale au Maroc	
		Manque dans la participation de la communauté	
		Volume élevé de la masse salariale	
		Contexte culturel et religieux	
		Problèmes du cadre fiscal pour les activités marchandes des associations	

 Ces problèmes ont bloqué au moins 1 projet socialement innovant pour chacune des 4 associations

Problèmes Rencontrés, Evaluation, et Stratégies d'Amélioration et de Pérennisation (2/4)

Evaluation



Problèmes Rencontrés, Evaluation, et Stratégies d'Amélioration et de Pérennisation (3/4)

Implication des bénéficiaires dans l'évaluation de manière innovante

ITS

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

L'évaluation est réalisée sous forme d'improvisation théâtrale en demandant aux enfants des propositions d'amélioration avec beaucoup d'humour

Bayti

Problèmes Rencontrés, Evaluation, et Stratégies d'Amélioration et de Pérennisation (4/4)

Stratégies d'amélioration et de pérennisation

ITS

- Lancement en cours d'un projet de formation de ses instituteurs du primaire
- Veiller à ce que l'innovation soit présente partout et tout le temps
- Essayer de préserver l'héritage de l'institution à travers les générations

ANAIS

- Veiller à ne pas dépasser la capacité d'accueil pour ne pas nuire à la qualité des prestations
- Améliorer la notoriété de l'association pour faciliter la recherche de nouveaux partenaires
- Lancement d'un projet de digitalisation pour optimiser la gestion interne

Bayti

- Tenir une évaluation en continue
- Faire participer les enfants dans la gestion et la prise de décisions au sein de l'association

ASF

- Maintenir le taux de déperdition de ses bénéficiaires à 10% au maximum
- Respecter la capacité d'accueil
- La reconnaissance et le renforcement de son statut d'organisation de l'entrepreneuriat social

Synthèse Globale (1/4)

2 éléments pour savoir quel est le rôle que joue l'IS dans le développement socioéconomique au Maroc

Son apport dans la satisfaction des besoins sociaux non pris en charge par le marché et/ ou l'Etat : confirmer ou pas l'existence d'une IS au Maroc

L'environnement interne et externe de l'IS au Maroc: dans quelles conditions nos innovateurs sociaux s'inscrivent-ils dans la dynamique de développement ?

Synthèse Globale (2/4)

Premier élément

L'apport de l'S au Maroc est important

Evaluer la contribution de l'IS au dév. Socioéco. au Maroc n'est pas la sommation des valeurs sociales créées par les organisations socialement innovantes

Cette contribution est aussi mesurée en termes de changement social mené

Difficulté de mesure de l'impact social au Maroc

Synthèse Globale (3/4)

Deuxième élément

IS: bien connue des organisations socialement innovantes et placée au cœur de leurs préoccupations

Le Maroc regorge d'expériences inédites d'IS

Le financement et les compétences humaines (salariés et bénévoles) constituent de vrais défis pour les innovateurs sociaux

2 types d'organisations socialement innovantes au Maroc: autonomes et non autonomes financièrement

Implication de plusieurs acteurs dans les IS avec un rôle minime de l'Etat

Autres problèmes principaux: problèmes du cadre réglementaire et juridique, manque de sensibilisation, et grand manque dans les formations universitaires et la rech. scientifique

Blocages fréquents des innovateurs sociaux grâce aux différents problèmes

Non passivité des innovateurs sociaux face aux différents problèmes

Synthèse Globale (4/4)

Conclusions finales

- *L'IS 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'IS reste justement un moyen porteur d'une lueur d'espoir ! La preuve, certaines IS 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 est inspiré de ce que fait ASF, et enfin ANAIS était derrière l'instauration de la journée nationale de la trisomie.*

Conclusion

Points faibles de l'enquête empirique



- La taille assez réduite de l'échantillon
- L'absence d'une approche quantitative
- L'absence d'une observation directe

Travaux futurs



- Thèse de doctorat

Merci de votre attention !