

Cycle de conférences  
« Échanger pour mieux comprendre »

ACTES DE LA CONFÉRENCE

**L'entrepreneuriat social, accélérateur  
de croissance et révélateur de talents :  
une opportunité pour le Maroc**

Casablanca, le 26 février 2015



FONDATION  
Attijariwafa bank

## ACTES DE LA CONFÉRENCE ÉCONOMIQUE le 26 février 2015

<b>Mot de bienvenue</b>	<b>4</b>
<i>M. Omar Bounjou, Directeur Général du groupe Attijariwafa bank</i>	
<b>Présentation du programme de la conférence en deux parties</b>	<b>6</b>
<i>Mme Mouna Kably, Responsable du pôle Édition &amp; Débats</i>	
<b>Premier panel : L'entrepreneuriat social et ses enjeux au Maroc</b>	<b>7</b>
<i>Modération : Melle. Amina Benamar, Responsable du pôle Education et soutien aux associations</i>	
<i>Participants : M. Larbi Benrazouq, Directeur Général de l'ANPME, M. Abbad Al Andaloussi, Président d'Injaz Al-Maghrib</i>	
<i>M. Majid Kaissar EL Ghaïb, Président ENACTUS Maroc, Mme Nadia Guerch, Directrice d'International Youth Foundation</i>	
<i>M. Younes Al Jaouhari, Président d'Oléa Institute</i>	
<b>Séance de questions/réponses avec la salle</b>	<b>21</b>
<b>Deuxième panel : Témoignages de jeunes porteurs de projets</b>	<b>25</b>
<i>Modération : M. Adnane Addioui, Président de CISE Maroc.</i>	
<i>Participants : Mlle. Jihad Hammoucha (Electrolink), Melle. Kaouthar Abahadoua (VERNET), M. Ayoub Hammoucha (Quick clic), M. Aboubakr Jeddoui (TalibJob.ma)</i>	
<b>Regard extérieur de Melle Lamia Bazir, créatrice d'une entreprise sociale en faveur du village Adghagh dans le Moyen- Atlas.</b>	<b>30</b>
<b>Clôture de la conférence</b>	<b>33</b>

par Mouna Kably,  
Responsable du Pôle Édition & Débats



## Mot de bienvenue

### M. Omar Bounjou, Directeur Général du groupe Attijariwafa bank

Mesdames et Messieurs,

Je vous souhaite la bienvenue à la huitième édition du cycle de conférences « Échanger pour mieux comprendre » de la Fondation Attijariwafa bank, dédiée à l'entrepreneuriat social au Maroc.

Ce modèle d'entrepreneuriat, d'un genre nouveau, connaît un succès grandissant que ce soit dans les pays développés ou émergents. Et il est promis à un bel avenir dans notre pays. Au-delà de l'engouement dont il bénéficie actuellement à l'échelle planétaire au regard de ses performances, l'entrepreneuriat social s'inscrit parfaitement dans l'esprit même du projet de société tel qu'il a été tracé par Sa Majesté Le Roi Mohammed VI que Dieu L'Assiste. Dans son discours du Trône du 30 juillet 2013, le Souverain rappelait en effet :

« Nous avons la ferme volonté de maintenir le cap pour parachever les institutions constitutionnelles et parachever les impératifs de bonne gouvernance. La volonté qui Nous anime à cet égard n'a d'égale que Notre détermination à persévérer pour donner corps à Notre projet sociétal alliant croissance économique, développement durable et solidarité sociale. »

C'est dans cet esprit que le groupe Attijariwafa bank vient de décerner pour la première fois, le Prix de l'Entrepreneur social en Afrique, lors du 3e Forum Afrique Développement qui a rassemblé, la semaine dernière, près de 2000 personnes en 2 jours.

À travers cette initiative novatrice, nous avons voulu exprimer notre soutien et notre foi dans l'avenir de l'entrepreneuriat social, convaincus de l'impact qu'il peut avoir sur le développement économique et social de nos pays africains. Nous sommes également convaincus que le Maroc a, là aussi, un rôle régional à jouer pour développer et exporter son savoir-faire dans un domaine porteur de croissance, créateur d'emplois et révélateur de jeunes talents.

C'est donc tout naturellement que la Fondation Attijariwafa bank, de par sa vocation citoyenne, a décidé d'ouvrir sa plateforme de débats, aux acteurs associatifs marocains qui sont eux-mêmes des entrepreneurs sociaux. Leur parcours respectif est exceptionnel ; ils ont à leur actif une formation d'excellence dans les meilleures écoles et universités internationales, et occupent ou ont occupé des postes de responsabilité dans des institutions de renom.

Déjà reconnus et récompensés par plusieurs instances internationales, ces acteurs de la société civile marocains affichent, tous, leur ferme engagement en faveur de la promotion de l'entrepreneuriat social, en particulier, auprès de la jeunesse marocaine. Alliant compétence et générosité, ils sont à la tête d'associations dont la mission première est de

distiller, doucement mais sûrement, auprès des jeunes lycéens et étudiants, le goût d'agir et d'entreprendre, et de prendre ainsi, leur destin en main pour s'émanciper et prospérer, tout en apportant des solutions concrètes qui améliorent les conditions de vie de leurs concitoyens.

Ces associations qui soutiennent l'émergence d'entreprises sociales pérennes, ont également un rôle pédagogique fort puisqu'elles prônent des valeurs éthiques et de bonne gouvernance.

C'est dire l'importance des attentes et de l'espoir qu'elles suscitent. En cela, elles méritent l'attention et le soutien de tous, décideurs politiques et opérateurs. La présence parmi nous ce soir d'une responsable gouvernementale en la personne de Madame la Ministre de l'Artisanat, de l'Économie sociale et Solidaire, en est la meilleure preuve.

En organisant cette conférence-débat, notre Fondation entend d'abord rendre hommage à ces hommes et à ces femmes à la fois imaginatifs

et entrepreneurs, et leur donner la parole pour nous expliquer les contours de l'entrepreneuriat social, ses exigences, les obstacles qui freinent son expansion, l'impact qu'il peut avoir sur la lutte contre les inégalités et le chômage, et plus globalement sur la création de richesses accessibles au plus grand nombre.

Grâce aux éclairages que vont nous apporter ces personnalités, et aux témoignages de porteurs de projets, j'ai l'espoir que cette conférence contribue à insuffler un nouvel élan, et à faire des émules parmi les jeunes et les moins jeunes.

Cette dynamique de progrès et de croissance inclusive ne peut qu'être encouragée et soutenue par le gouvernement de Sa Majesté Le Roi et par les chefs d'entreprises publiques et privées. Je suis convaincu que l'entreprise classique et l'entreprise sociale ont un avenir commun car elles peuvent grandir dans la synergie et la complémentarité. La valeur ajoutée créée par l'une n'exclue pas l'autre, bien au contraire, elles s'additionnent pour le bien de la communauté et le développement accéléré de notre pays.

Je vous souhaite à tous une excellente conférence.



## Mme Mouna Kably, Responsable du Pôle Édition & Débats

Merci Monsieur le Directeur Général,  
Chers invités, Mesdames et Messieurs

Je vous souhaite la bienvenue à la 8e édition de la conférence du cycle « Échanger pour mieux comprendre » qui met à l'honneur la jeunesse marocaine et les acteurs associatifs engagés à leurs côtés pour les aider à concrétiser leurs projets.

Cette rencontre va connaître deux temps forts. Nous commencerons par un panel de discussion entre des intervenants reconnus pour leur expertise dans le domaine qui nous intéresse ce soir : l'entrepreneuriat social.

Je laisserai le soin à ma collègue Melle Amina Benamar, Responsable du pôle Éducation et Soutien aux associations, à la Fondation Attijariwafabank, de présenter nos invités et de mener ce débat qui promet d'être riche et constructif.

La deuxième partie de notre soirée sera ouverte par M. Adnane Addioui, président de CISE Maroc qui est un acteur associatif qui figure parmi les meilleurs supporters de l'entreprise sociale au Maroc. Il nous a semblé naturel de clôturer cette rencontre en donnant la parole à de jeunes entrepreneurs dont les projets sont les fruits des initiatives prises par les associations représentées ce soir.

Sans plus tarder, je passe à présent la parole à ma collègue Amina Benamar, Responsable du pôle Éducation & Soutien aux associations.



## Melle Amina Benamar Responsable du pôle Éducation & Soutien aux associations

Merci Mouna. Mesdames et messieurs bonsoir. Nous avons le plaisir de recevoir ce soir des intervenants qui nous ont fait l'honneur de répondre à notre invitation pour échanger sur une thématique d'actualité relative à l'entrepreneuriat social.

Messieurs, vous m'excuserez de faire honneur à la représentante de la gente féminine dans notre panel en commençant par Mme Nadia El Guerch, directrice nationale Maroc de International Youth Foundation qui est basée à Baltimore. Madame El Guerch gère depuis 5 ans les projets de cette Fondation qui sont axés sur l'éducation, la formation, l'entrepreneuriat, l'employabilité des jeunes et le renforcement des capacités des associations locales. Nadia El Guerch est titulaire d'un Master en Psychologie ainsi que d'une licence en Droit et Relations internationales et d'un Master en Analyse politique.

Nous avons également le plaisir de recevoir M. Abderrahim Aquesbi, Directeur de la communication de l'ANPME pour enrichir ce débat à travers la position des pouvoirs publics. Nous ne pouvions pas ne pas inviter M. Abbad Al Andaloussi, Président d'Injaz Al Maghrib, ancien banquier et fervent militant engagé en faveur de l'implication des entreprises dans l'éducation. M. Abbad a reçu le prix de l'Entrepreneur Social en 2010 pour l'Afrique du Nord et le Moyen Orient par le World Economic Forum, ainsi que le prix de la Citoyenneté par la Clinton Global Initiative. Parmi nous également, M. Majid Kaissar El Guaïb,

Président d'Enactus Maroc. Il est également président de la société d'investissement Omega Holding et directeur de l'Institut de l'Innovation sociale et de développement durable. M. El Guaïb est titulaire d'un PHD en Génie civil du MIT et ingénieur de l'école Centrale de Lyon et de l'école Ponts et Chaussées.

Last but not least, M. Younes Al Jaouhari, DG de Olea Institute pour le développement de l'entrepreneuriat solidaire. M. El Jaouhari a fait un passage de 10 ans à la CDG avant de créer sa première entreprise. En 2009, il rejoint le ministère de la Jeunesse et des Sports où il a élaboré la stratégie nationale de la jeunesse.

À la lumière des échanges avec les différents intervenants présents parmi nous ce soir, nous allons tenter de lever le voile sur ce concept d'entrepreneuriat social, de définir ses enjeux et ses perspectives de développement au Maroc et d'identifier les obstacles qui freinent son expansion.

Bien entendu, nous profiterons de la présence du responsable à l'ANPME pour connaître les dispositifs de soutien prévus par le gouvernement.

Sans plus tarder, je donne la parole à M. Younes El Jaouhari qui vient de publier un ouvrage suite à une série d'études et de réflexions menées dans le cadre du Social Talk 2014, pour nous donner une définition de l'entrepreneuriat social et nous expliquer la différence entre une entreprise sociale et une entreprise socialement responsable.



## M. Younes Al Jaouhari, Président d'Olea Institute

Je vous remercie de m'avoir invité et de me donner l'opportunité de parler d'une thématique qui intéresse autant de personnes ici présentes avec nous ce soir. Vous m'auriez posé la même question quelques semaines plus tôt, je vous aurais dit qu'une entreprise sociale est une entreprise normale dont l'entrepreneur voudrait faire du bien autour de lui.

Durant ces dernières années, j'ai eu à côtoyer plusieurs jeunes et à travailler sur le social, tout en étant entrepreneur. J'ai essayé de trouver un environnement pour concilier mes deux passions et cela s'est traduit par une reconversion dans l'entrepreneuriat social.

La première difficulté a été de définir le concept. Pour répondre à cette question, nous avons organisé un Social Talk en 2014 autour de 4 tables rondes en présence d'une centaine d'experts et 50 institutions marocaines, et Attijariwafabank en faisait partie. Nous avons abouti à une définition de l'entreprise sociale. C'est d'abord une entreprise qui prend des risques, qui investit et dégage des bénéfices. Ce postulat est d'ailleurs valable pour toute entreprise qu'elle soit sociale ou non. De manière générale, l'entrepreneur social investit, prend des risques et gagne des bénéfices. Quant à sa vocation sociale, elle n'a rien à voir avec la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) car elle consiste à avoir un objectif social. Alors évidemment, on peut dire que toutes les entreprises sont sociales du moment qu'elles créent des emplois. Or, dans le bilan des entreprises classiques, ces emplois

sont inscrits dans les charges du personnel. A ma connaissance, une entreprise n'emploie pas du personnel pour faire du social !

De même, la RSE bénéficie d'un budget dédié à des actions sociales. Or, pour l'entreprise qui a un objectif social, ce dernier affecte directement l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise.

Aujourd'hui, la caractéristique commune des associations, de certaines coopératives, comme des Fondations et mutuelles, est que la comptabilité y reste un sujet tabou. En revanche, l'entreprise sociale se plie aux mêmes exigences de transparence que toutes les entreprises.

Par ailleurs, au niveau du mode de gouvernance de l'entreprise sociale, tous les détenteurs de capitaux, quel que soit le niveau de leur participation, ont une seule et même voix pour toute prise de décision.

Enfin, l'entreprise sociale affecte une grosse partie de ses résultats à son objectif social. Pour les experts d'Olea Institute, elle doit y affecter au moins 50% de ses résultats. Aux États-Unis, ce taux est fixé à plus de 80%, au Bangladesh à 100%, en France il se situe entre 90 et 95%. Au Maroc, on le fixe à partir de 50% des bénéfices.

En résumé, dans l'attente d'une définition officielle, nous avons défini les caractéristiques de l'entreprise sociale au Maroc : prise de risque ; vocation sociale ; rentabilité ; bonne gouvernance ; et au moins 50% des bénéfices affectés à l'objectif social.



## Mme Nadia El Guerch, Directrice de International Youth Foundation Maroc

Étant la seule femme de ce panel, je vais tenter d'apporter une touche de féminité et de douceur à cette définition. L'élément central de l'entrepreneuriat social est d'abord l'homme ou la femme qui est derrière cette entité. Ce sont des gens convaincus de pouvoir changer les choses à leur niveau. On ne devient pas entrepreneur social par hasard ou par accident. C'est une conviction que l'on porte en soi. Pour compléter la définition qui vient d'être livrée, je dirais que l'entrepreneur social est un visionnaire qui va choisir de résoudre une problématique sociale identifiée, touchant sa communauté. Il va apporter une réponse innovante à une problématique qui est partiellement ou pas du tout traitée par les pouvoirs publics ou par la société civile. Bien évidemment, cette réponse est apportée via un projet économiquement viable.

Cette dynamique est à l'origine de la création de valeur sociale et de l'innovation sociale en vue d'un changement systémique.

Aujourd'hui, il y a deux grandes approches de l'entrepreneuriat social. La première approche porte

sur la création de valeur en sens économique, génératrice de bénéfices. Cela doit être le pré-requis car c'est cette valeur qui sera réinjectée pour le financement de projets à caractère humanitaire, social ou environnemental.

La deuxième approche est beaucoup plus stricte, conçue autour du Social Business. Cette école considère que la création de la valeur sociale en tant que telle est le pré-requis. La notion du profit devient alors une étape dans le processus qui va conduire à la création de la valeur sociale.

De mon point de vue, les deux approches ne sont pas forcément contradictoires mais peuvent être complémentaires. Elles évoluent selon les pays et les courants d'idées.

Dans la première approche, l'on reconnaît toutes les entreprises socialement responsables, sachant que les pratiques en matière de RSE évoluent de manière intéressantes. La deuxième approche englobe tout ce qui est entrepreneuriat social stricto sensu dont la finalité est la création de cette valeur sociale.

## Melle Amina Benamar

Merci Nadia. Je rebondis par rapport à ta remarque. En effet, derrière une entreprise sociale, il y a d'abord un homme ou une femme. M. Abbad

Andaloussi, peut-on s'improviser entrepreneur social ou bien y a-t-il des qualifications et des pré-requis ?



## M. Abbad Andaloussi, Président d'Injaz Al-Maghrib

Je voudrais d'abord réagir à ce qui vient d'être dit. Pour moi, un entrepreneur social est un homme ou une femme qui conduit le changement en proposant des solutions novatrices aux problèmes structurels de la société que les instances gouvernementales n'arrivent pas à traiter. Son idée doit être suffisamment puissante dans son approche pour toucher beaucoup de monde, avec beaucoup moins d'argent et surtout elle doit avoir un impact mesurable. En résumé, ces entrepreneurs sociaux sont des gens ordinaires qui réalisent des choses extraordinaires susceptibles d'être à l'origine de grands changements sociaux.

Maintenant, pour remplir cette mission, on ne s'improvise pas entrepreneur social. Il faut d'abord respecter les règles de gouvernance applicables à n'importe quelle entreprise ; à savoir un Conseil d'administration constitué par des administrateurs indépendants ; des comités stratégiques ; des experts externes spécialistes dans l'organisation ; un comité d'audit...

Au-delà de ces règles de bonne gouvernance, il faut de la passion. Lorsqu'on est passionné, on devient contagieux.

## Melle Amina Benamar

Merci M. Andaloussi. M. Majid Kaissair El Ghaïb, avant de m'adresser à vous, je voudrais présenter l'association Enactus Maroc que vous présidez. Enactus Maroc est une association qui œuvre pour le progrès social à travers l'entrepreneuriat

social initié par de jeunes étudiants.

M. El Ghaïb, quels sont les facteurs de l'environnement marocain susceptibles d'influer sur l'entrepreneuriat social ?



## M. Majid Kaissair El Ghaïb, Président d'Enactus Maroc

Si vous permettez je vais être légèrement anticonformiste et sortir des définitions. C'est justement le propre d'un entrepreneur social. En fait, les définitions ne nous mènent nulle part. Définir le concept est une bonne approche. Mais aujourd'hui, nous avons des enjeux majeurs, au niveau de l'emploi des jeunes notamment. La région MENA doit créer 40 millions de nouveaux jobs dans les 10 à 15 prochaines années pour maintenir le niveau actuel du taux de chômage. Face à la gravité du chômage structurel, nous devons changer de paradigme. Et l'entrepreneur social est un changeur, il n'est pas là pour continuer à faire comme les autres. Il est constamment en train de chercher de nouvelles solutions. Je préfère parler d'innovateur social qui produit autre chose, qui sort des sentiers battus. Il

se dit : nous avons un problème, l'Etat ne s'en occupe pas, l'entreprise non plus, les ONG non plus, et bien moi, je vais en faire mon business. Je vais gagner de l'argent ; mais je vais aussi faire une activité qui aura un impact fort sur la société.

Si l'on veut à tout prix classer, il y a l'entreprise classique qui maximise son profit, puis l'entreprise socialement responsable, puis celle qui introduit dans son activité, de l'inclusion sociale, puis l'entreprise sociale et enfin l'ONG qui elle, ne prend pas de risque.

L'entrepreneur social va prendre des risques et créer un business, mais il va créer ce business pour servir les autres.

Au niveau de l'association Enactus, on essaie d'insuffler cette fibre sociale aux entrepreneurs.

### Melle Amina Benamar

M. Aquesbi, quels sont les mesures et les dispositifs d'accompagnement et de soutien

des entreprises sociales ? Existe-t-il un produit Moussanada social ?



### M. Abderrahim Aquesbi, Directeur de la communication de l'ANPME

À travers ce que je viens d'entendre, in fine, une entreprise sociale allie la résolution de problèmes sociaux et performance économique. Elle a également comme finalité d'apporter des solutions innovantes. En définitive, rien n'empêche une entreprise à caractère social de bénéficier des programmes mis en place par l'Agence Nationale de promotion de la PME. Maintenant, en toute honnêteté, nous n'avons pas de programmes dédiés exclusivement à l'entreprise sociale.

Aujourd'hui, nous avons atteint une certaine maturité par rapport à nos programmes et l'ANPME s'inscrit dans le cadre des stratégies

sectorielles dont celles relatives à l'accélération industrielle qui a fixé des objectifs en termes de création d'emplois notamment. Nous sommes en train d'adapter nos programmes aux exigences des nouvelles cibles, à savoir la PME et la TPE. Je pense que la TPE va regrouper une grande partie de ces entreprises sociales. Je le dis encore une fois, nous sommes particulièrement bien outillés pour accompagner ce type d'entreprises. Bien entendu, nous le ferons encore mieux si nous travaillons avec des partenaires qui ont développé une expertise dans ce domaine spécifique.

### Melle Amina Benamar

Merci M. Aquesbi, vous me permettez ainsi de faire une bonne transition. Par rapport aux obstacles rencontrés par les entrepreneurs sociaux, sont-ils

du même ordre que ceux rencontrés par les TPE de manière générale ?



### M. Abbad Andaloussi

Le principal problème que nous rencontrons a trait à la levée de fonds. Mais ce problème peut être résolu. Des expériences montrent que l'argent est disponible, il suffit de savoir le mobiliser. Nous avons cité tout à l'heure les pré-requis. Aujourd'hui, l'entreprise mécène ne veut plus donner de l'argent uniquement, mais aussi du temps, à travers la mobilisation de son personnel. On l'appelle de plus en plus, le mécénat de compétences. Par exemple, Injaz Al Maghrib a un partenaire en France, la SNCF, qui finance un certain nombre de nos projets. Son personnel est invité à donner 10 jours par an de son temps de travail au profit des associations qui sont préalablement identifiées et sélectionnées. D'autres

exemples similaires illustrent bien cette tendance à la mobilisation du personnel des entreprises pour insuffler l'esprit d'entreprise chez les jeunes et le partage d'expérience. Ces programmes ont fait leur preuve au niveau mondial et Injaz Al Maghrib qui a formé 30000 jeunes et qui a l'ambition d'en former 100000, s'appuie essentiellement sur ces bénévoles.

À titre d'exemple, M. Mohamed El Kettani, président du groupe Attijariwafabank a adressé une lettre à l'ensemble des collaborateurs où il explique : «... Aujourd'hui, notre Groupe est largement engagé dans les actions d'envergure en faveur de l'enseignement au Maroc. Néanmoins, il est évident que si nous, collaborateurs du groupe Attijariwafabank

individuellement et collectivement, donnons aussi de notre temps, cette action se verrait amplifiée de manière considérable. C'est à ce titre que je fais appel à votre sens de solidarité... ». À ce jour, nous avons mobilisé au total 1750 conseillers bénévoles dont 20 % proviennent du groupe Attijariwafabank. Ce qui prouve qu'il y a une véritable impulsion. De même, nous avons été agréablement surpris de recevoir une invitation pour présenter notre projet à 180 collaborateurs de BMCI Un programme portant sur le nouveau programme RSE monté en partenariat avec Injaz Al Maghrib a été distribué à l'ensemble des participants.

Tout cela pour dire que les associations sont de plus en plus invitées à demander non pas uniquement des fonds, mais aussi du temps de formation et d'encadrement pour permettre un transfert d'expertise en impliquant le personnel des entreprises. Donc parmi les pré-requis pour être un entrepreneur social, on peut retenir, les règles de bonne gouvernance et la mesure de l'impact des actions de mécénat. L'accès aux fonds ne doit pas poser de problèmes si l'on privilégie des relations de partenariat. Injaz Al Maghrib compte 90 partenaires et 50 % de nos ressources provient des cotisations de ces entreprises et non du sponsoring.

Autre point très important : aujourd'hui, on ne peut réussir notre action sans communiquer. En résumé, il faut un projet qui a de l'impact et du sens. Ensuite il faut communiquer et adopter les règles de bonne gouvernance citées précédemment.



## M. Younès Al Jaouhari

Je voudrais préciser que 11 % du PIB des pays développés provient des entreprises sociales. Aujourd'hui, une sur cinq entreprises créée dans les pays développés est une entreprise sociale.

Au Maroc, nous n'avons aucun indicateur de ce type parce qu'il n'y a pas de définition officielle. Il faut garder à l'esprit que l'entreprise sociale vend un produit et donc elle a un aspect commercial affirmé. Cela n'a rien à voir avec le modèle de subvention qui convient à l'association. Je tiens à rappeler que l'entreprise sociale est très différente de l'association. La première vend un produit et son activité commerciale peut ne rien à voir avec l'aspect social ; même si son objectif est social. A titre d'exemple, une entreprise sociale peut avoir pour activité commerciale la fabrication de chaussures, mais son objectif social est d'employer des diplômés chômeurs. Elle s'engage donc à affecter une grande partie de son bénéfice à l'emploi des diplômés chômeurs.

Pourquoi parle-t-on d'innovation sociale ? Parce que son business model est plus compliqué du fait de la composante sociale. D'où l'urgence d'une définition officielle de l'entreprise sociale.

Je salue l'initiative de décerner un prix de l'entrepreneuriat social au Maroc. Mais sur quelles bases et selon quels critères de sélection attribue-t-on ce prix ? Je salue l'initiative, mais il est nécessaire d'évaluer l'impact social de ces entités.

Nos amis de L'Heure Joyeuse présents parmi nous ce soir sont en train de créer une entreprise sociale, avec une activité commerciale et un objectif social.

En résumé, les subventions sont destinées aux associations et c'est une bonne chose. L'entreprise sociale ne vient pas tuer ou concurrencer un modèle existant. Elle vient le compléter.

## Melle Amina Benamar

Nadia, pouvez-vous nous livrer votre analyse de la situation sous le prisme de l'international.



## Mme Nadia El Guerch

L'entreprise sociale se doit d'être performante pour qu'elle puisse se donner les moyens d'être socialement efficace. Je voudrais juste présenter rapidement le programme International Youth Foundation. C'est un programme que nous avons développé il y a une dizaine d'années, pour la promotion de l'entrepreneuriat social auprès des jeunes. Concrètement, nous les accompagnons par de la formation, du coaching, du mentoring et de la formation continue.

Ce programme a été mis en place dans 20 pays à travers le monde. Nous déployons beaucoup d'efforts pour que le Maroc soit la 21e plateforme. L'un des aspects les plus importants pour l'entreprise sociale est la création de valeur sociale. Le problème est

que l'entreprise sociale est concurrencée par l'entreprise classique dans un marché qui ne comprend pas la valeur sociale. Aujourd'hui, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer l'impact de la valeur sociale créée par ces entreprises. Dans plusieurs pays, la réflexion est engagée à travers la création de Chaires universitaires pour identifier les contours de cette valeur sociale à créer, la valoriser économiquement pour l'imposer au marché. Parmi les autres obstacles, je ne reviendrai pas sur la pérennité économique qui au final est un risque auquel est exposée toute entreprise qu'elle soit sociale ou classique. Plusieurs formules de financement sont aujourd'hui disponibles, dédiées aux entreprises sociales.

## Melle Amina Benamar

Dernière question. M. El Ghaïb, quelle mesure préconisez-vous pour augmenter l'impact de l'entreprise sociale au Maroc afin qu'elle

bénéficie au plus grand nombre et à l'ensemble des régions du Maroc ?



## M. Majid Kaïssar El Ghaïb

C'est une très bonne question qui va me permettre de poser quelques jalons de l'entrepreneuriat social au Maroc. Il est important de réaliser que beaucoup de jeunes étudiants qui s'adonnent à l'entrepreneuriat social, ont des idées innovantes susceptibles d'introduire de gros changements.

En général, ces jeunes entrepreneurs sociaux en herbe commencent par un prototype à partir d'une inspiration ou d'une idée. Ils ont besoin de résoudre une problématique donnée. Au début, l'impact est limité et c'est normal. Ils vont commencer par impacter une vingtaine, voire une centaine de personnes au maximum. Nous avons plein de success stories dont quelques unes vont vous être exposées ce

soir. Elles ont démontré qu'elles peuvent impacter le quotidien des gens et c'est l'objectif recherché.

La vraie problématique n'est ni le financement, ni la procédure administrative, mais une problématique de changement de business model pour enclencher un changement d'échelle. Aujourd'hui, une entreprise sociale touche 10 personnes, la vraie problématique est de définir la démarche pour en toucher un millier et plus.

Prenons le cas des jeunes de l'École Mohammedia des ingénieurs qui ont constaté la pénurie d'eau potable dans certains douars. L'Etat ne peut pas y aller car cet investissement est lourd, les entreprises

ne le font pas non plus à cause de la faiblesse de la rentabilité. Ces jeunes ont donc décidé de résoudre le problème. Ils ont inventé un filtre qu'ils ont adapté aux matériaux locaux, en optant pour un filtre en argile très simple. Ces jeunes étudiants ont effectué des tests en laboratoire pour confirmer que l'eau est bien potable. Ils sont partis à Ouagadougou pour étudier les possibilités de démultiplier leur expérience à l'international. Pourquoi ? Parce que le marché africain porte sur 350 millions de personnes n'ayant pas accès à l'eau potable.

Pour résoudre des problèmes structurels de la pauvreté, on ne peut plus se contenter de la charité qui touche un nombre limité de citoyens. Il faut prendre conscience que c'est en démultipliant que l'on peut relever ces défis.

À partir de là, nous devons tenir un discours cohérent et concret aux personnes responsables et celles qui

### M. Abbad Andaloussi

Je voudrais affirmer que de mon point de vue, une association est une entreprise sociale à part entière. À titre d'exemple, Injaz Al Maghrib vend de la formation à l'entrepreneuriat. Bien entendu, les bénéficiaires ne paient pas. Ce sont les entreprises qui paient pour eux. Au niveau de l'impact, si je prends Company Program, notre programme en faveur des jeunes durant l'année académique, celui-ci leur permet de créer une entreprise réelle. Quel est notre retour sur investissement ? D'après des études menées au niveau mondial, 30% des jeunes qui suivent cette formation, créent leur entreprise à l'âge de 25 ans. Combien l'État investit dans des programmes comme Moukawalati et Moussanada ?

nous aident sans difficulté. Ces jeunes ingénieurs ont donc, l'année dernière, contacté des collaborateurs de l'OCP qui ont été séduits par le projet. Ainsi, cela confirme qu'en présence d'un projet viable, il est plus facile de trouver des mentors.

Autre exemple : MASEN a un incubateur solaire qui traite 150 projets par an. Si l'on ne prend que 10% de ces projets par an, nous aurons 15 projets innovants destinés à l'incubation. De même, l'OCP a mis en place un accélérateur d'entreprises innovantes à Khouribga. Donc le problème ne réside pas dans l'accès aux ressources financières, mais dans la capacité à convaincre les bailleurs de fonds en leur proposant un service. Enactus Maroc en tant qu'association se positionne sur ce service en aide à l'incubation d'entreprises sociales innovantes.

En 2006, 300 bureaux d'accompagnement ont été créés, en plus des crédits cautionnés par la Caisse Centrale de Garantie, une avance de l'État de 10%, un coach pendant 1 an. L'État s'était fixé comme objectif, l'aide à la création de 30 000 entreprises en 2009. Le taux de réalisation de l'objectif n'a pas dépassé 3 %. Pourquoi ? Parce que les jeunes n'ont pas été préparés très tôt à l'entrepreneuriat. Alors, l'association Injaz Al Maghrib ne doit-elle pas être considérée comme une entreprise sociale ? Bien entendu. Certes, nous ne vendons pas un produit marchand comme les chaussures, mais du développement du capital humain qui est une composante importante du capital immatériel.

### Melle Amina Benamar

Un dernier mot M. Al Jaouhari avant de conclure et laisser place aux questions de la salle.

### M. Younès Al Jaouhari

Vous avez évoqué le financement de l'entreprise sociale. Il a été dit que l'entreprise sociale devrait pouvoir bénéficier des outils classiques de financement. Mais à mon sens, il faut qu'elle ait aussi accès à des instruments dédiés. Dans le Social Talk Review 2014, nous avons formulé 9 recommandations à l'État marocain, et notamment sur le volet fiscal. Nous ne prôtons pas l'exonération ou de grosses incitations fiscales, mais nous sommes convaincus que

l'État gagnerait à créer un certain type de subventions, dans des cas bien précis. Il faudrait exiger que la partie exonérée soit affectée à la partie sociale de l'activité de l'entreprise et non à la partie destinée au détenteur du capital. Il faut créer des outils de financement solidaires qui permettent à l'entreprise sociale de lancer son activité et dégager des bénéfices avant de réaliser un impact social.

### M. Abbad Andaloussi

Pour ceux qui s'intéressent à l'entrepreneuriat social, je les invite à lire un excellent ouvrage d'un journaliste new yorkais, David Bornstein, qui a fait le tour du monde pour dessiner le

portrait des entrepreneurs sociaux. L'ouvrage est paru en 2005 sous le titre : « Comment changer le monde, les entrepreneurs sociaux et le pouvoir des idées nouvelles. »

### Melle Amina Benamar

Je remercie tous les intervenants du premier panel pour la qualité de l'échange qui, je l'espère, a inspiré et suscité l'intérêt de l'assistance.

Avant de laisser place à la séance de questions/réponses avec la salle, nous avons parmi nous

la représentante Maroc du groupe français SOS qui vient de s'implanter au Maroc depuis 6 mois. Mme Perrine Boyer, je vous invite à partager avec nous la vision de SOS dans le domaine de l'entrepreneuriat social.



## Témoignage de Mme Perrine Boyer, Représentante du Groupe SOS au Maroc

Merci à la Fondation Attijariwafabank pour son invitation. Le groupe SOS est honoré de partager avec vous son témoignage et son analyse des problématiques de l'entrepreneuriat social, que ce soit au Maroc ou à travers le monde.

Le groupe SOS est le premier groupe d'entrepreneuriat social français qui a été créé il y a 30 ans par un entrepreneur visionnaire Jean Marc Borrero qui a assumé beaucoup de risques.

Le groupe SOS s'est créé autour de 3 associations fondatrices qui venaient en aide aux malades du Sida, une problématique hautement sociale. Dès sa création, le groupe s'est développé autour de l'idée de lutte contre la pauvreté et l'exclusion dans toutes ses formes. La philosophie du groupe est de placer l'homme au milieu de l'activité entrepreneuriale. Jean Marc Borrero, fondateur de SOS a donc construit ce modèle autour de l'idée que tous les partenaires doivent gagner, y compris l'Etat, les entreprises classiques, les financiers et les citoyens bien entendu. Ce groupe s'est consolidé durant 30 années en absorbant

d'autres entreprises et d'autres associations. Je précise que le groupe SOS est statutairement une association. De ce fait, l'on peut dire qu'une association peut être une entreprise sociale performante et à fort impact social.

Aujourd'hui, le groupe SOS emploie 12 000 collaborateurs en France et réalise un chiffre d'affaires équivalent à 6 milliards de dirhams. Le groupe intervient dans 5 branches principales : l'emploi, les jeunes, les personnes âgées, la santé et la solidarité. Puis le groupe SOS a fait le choix de se développer à l'international pour répondre à un mouvement devenu mondial et pour partager son expertise. Nous avons constaté en effet que l'économie sociale et solidaire est en train de se développer grâce à l'évolution du capitalisme et depuis 2008, l'homme revient au cœur du système. Notre choix de venir nous implanter au Maroc est motivé par la volonté de partager notre expérience, d'aider à l'innovation et à la création de valeur sociale. Je vous remercie pour votre attention.

### Melle Amina Benamar

Merci Perrine pour votre témoignage. La parole est maintenant à la salle.

## SÉANCE DE QUESTIONS/RÉPONSES AVEC LA SALLE

### M. Mohamed Zainabi L'Observateur du Maroc

On ne peut pas parler d'entreprise sociale au Maroc sans remonter dans le temps. Je fais référence par exemple à l'expérience du gouvernement de l'Alternance qui a introduit le concept d'économie sociale et solidaire. On a vu alors émerger diverses entités et structures, des coopératives de logements et des associations. Mais il y a eu aussi des échecs comme celui de l'ODECO (Office de développement et de la coopération) qui ont sans doute dissuadé quelques entrepreneurs sociaux potentiels. À présent, ce concept redevient à la mode. Peut-on tirer la leçon de l'expérience passée pour éviter de reproduire les mêmes erreurs, et surtout valoriser les Success stories pour motiver davantage de jeunes ?



### Réponse de Mme Nadia El Guerch

L'entrepreneuriat social est une initiative parmi d'autres. Le mécénat, le sponsoring, les activités RSE se valent et aucune ne remplace l'autre. La particularité de l'entrepreneuriat social est qu'il propose une autre forme de modèle économique qui va générer un impact social.

Je ne pense pas que l'Etat doit absolument mettre en place des mesures incitatives pour faciliter l'émergence de l'entrepreneuriat social. Il est possible en revanche de renforcer son impact. Aujourd'hui, un nombre croissant d'entreprises classiques mettent en place des actions RSE et j'insiste sur leur importance car ce sont des pratiques de plus en plus stratégiques qui se déclinent au niveau de tous les processus des entreprises. C'est une forme d'entreprises sociales qui se crée et qui se transforme de l'intérieur.

C'est à travers des débats comme celui d'aujourd'hui et l'implication des pouvoirs publics que l'on peut favoriser l'émergence de l'entrepreneuriat social dans notre pays.

Un autre aspect important à mes yeux concerne l'éducation. Le rôle d'associations comme Injaz Al Maghrib est déterminant dans la sensibilisation des jeunes à l'esprit entrepreneurial.

L'acte même d'entreprendre n'est pas forcément une possibilité qui est spontanément explorée par les jeunes au niveau de l'école et de l'université. Il va falloir y remédier si l'on veut promouvoir l'esprit entrepreneurial de manière générale. Tout à l'heure nous aurons l'occasion d'écouter des jeunes porteurs de projets, ce qui peut susciter sans doute de nouvelles vocations parmi les étudiants présents ce soir.

### Question d'un étudiant en Master « Banque et marché financier »

Vous nous avez parlé d'entreprise et d'entrepreneuriat social, en l'absence d'une définition juridique. Comment peut-on parler d'entrepreneuriat social dans un pays où la culture du partage n'est pas suffisamment développée ?



### Réponse de Mme Nadia El Guerch

Je vous trouve un peu dur quand vous affirmez que notre culture n'est pas une culture du partage. Cette culture nous la partageons ici dans tous les cas. Je vous ferai remarquer que l'entrepreneuriat social a toujours existé, sans doute pas sous cette forme moderne qui fait

### Réponse de M. Al Jaouhari

Je suis entièrement d'accord avec Nadia car nous avons le sens du partage. C'est bien pour cela que je suis parmi vous ce soir au lieu d'aller voir mes enfants !

Je voudrais vous parler d'une jeune fille de 26 ans qui a effectué ses études à Al Akhawayne puis à l'étranger. A son retour au Maroc, elle part dans une petite localité près d'Ifrane où elle a rassemblé quelques femmes. L'objectif premier de sa démarche a été de valoriser le rôle de ces femmes. Elle a voulu prouver aux hommes de cette localité que les femmes pouvaient, elles aussi, passer au-devant de la scène et agir de façon directe, voire même les prendre en charge. Cette jeune femme a donc créé une association autour d'un hammam. Elle est venue me soumettre son projet que j'ai trouvé bon, mais je lui ai posé la question suivante : comment fonctionnera-t-il ? Ces femmes vont-elles bénéficier d'une subvention ou d'un don ? Si c'est le cas, il faut identifier les donateurs. Elle en a déduit que le hammam devait être payant, sachant que la localité ne disposait pas de hammam public. Pour générer des revenus, je lui ai suggéré de créer un centre de bien-être pour les femmes du village, afin

référence à un type de modèle de fonctionnement particulier. Dans tous les cas, le Maroc, comme beaucoup d'autres pays émergents, est tout à fait en mesure de favoriser l'émergence d'entreprises sociales, au fur et à mesure que de nouveaux acteurs y participent.

de valoriser davantage ce projet.

Actuellement, cette jeune fille est en train de concrétiser ce projet qui est déjà la fierté des femmes de la localité parce qu'elles sont seules à y travailler pour prouver aux hommes qu'elles sont capables de réaliser un projet, au milieu de nulle part, dans la montagne, grâce à un petit don. Et bien cette jeune fille vient de créer une entreprise sociale car l'impact social de son activité est indéniable, assorti d'une rentabilité économique. Bien évidemment, juridiquement, c'est une association, en l'absence d'un statut juridique de l'entreprise sociale.

L'entreprise sociale constitue à mes yeux le meilleur outil pour que la croissance de notre pays qui est globalement satisfaisante, puisse bénéficier à l'ensemble des Marocains. J'ai vécu avec des jeunes pendant 5 ans et leur plus gros problème a été de trouver un emploi et faire en sorte que cette croissance annoncée officiellement, puisse les toucher dans leur quotidien. À mon sens, l'entreprise sociale permet de créer ce pont entre la croissance économique et l'impact de cette richesse sur l'ensemble des citoyens, sans exclusion.

### Question de M. Tanou Balla Sakouvogui, étudiant à l'ISCAE

Je tiens à remercier l'ensemble des intervenants du panel pour leur contribution enrichissante. Je voudrais revenir sur la différence entre l'entreprise sociale et l'entreprise classique. Qu'entendez-vous par valeur sociale ? L'apparition de ce nouveau concept n'empêche pas l'aggravation de la pauvreté et des inégalités sociales. Et l'écart ne fait que se creuser au fur et à mesure que de nouveaux concepts comme l'entrepreneuriat social se multiplient. N'est-ce pas là des inventions de riches pour s'enrichir davantage au détriment des plus démunis ?



### Question d'une professeure en Economie sociale et solidaire, à l'ESCA

Bonsoir, je suis enseignante à l'ESCA et j'accompagne mes étudiants à cette conférence. Il a été question dans vos interventions, de mesure d'impact de l'économie sociale et solidaire. Cette problématique a été traitée par plusieurs pays. Au Canada, ils ont retenu des critères économiques et non économiques. Dans un pays en développement comme le Maroc, disposons-nous d'indicateurs objectifs pour classer ces entreprises sociales (valeur ajoutée sociale) ? Cela permettrait, comme dans les pays développés, d'avoir une compétition entre entreprises sociales.



### Réponse de Mme Nadia El Guerch

Votre question est pertinente. Je pense que le plus grand défi de l'entrepreneuriat social est de comprendre et de mesurer cette valeur sociale. En général, l'entreprise sociale va tenter de répondre à 2 types de problématiques :

Une problématique d'ordre social en facilitant l'accès à des services et à des biens, à de l'emploi, aux populations exclues. Les indicateurs peuvent être très simples : le nombre personnes bénéficiaires à ce service ou produit de base.

Une problématique d'ordre environnemental avec la mise en place de pratiques qui vont permettre de résoudre ce type de problèmes. Il

existe des indicateurs spécifiques qui permettent d'en mesurer l'impact.

Concernant la mesure de valeur sociale à proprement parler, elle constitue un vrai défi pour les personnes qui pratiquent de la recherche dans ce domaine. Je n'ai pas de réponse à votre question. Mais ce que je sais c'est qu'on doit aller au-delà des indicateurs et de leur évolution. Il faut identifier la manière avec laquelle se dégage cette valeur sociale. Le défi de l'entreprise sociale est de se positionner et de valoriser son intervention, au-delà des indicateurs de performance.

### Réponse de M. Al Jaouhari

Comment mesurer cet impact ? Nous allons nous y atteler dans le cadre d'Olea Institute. Je suis à moitié d'accord avec mon amie Nadia, mais il nous faut des indicateurs. Pourquoi ? Parce que cela va rassurer les bailleurs de

fonds. Les banques demandent des comptes transparents, des résultats positifs et très peu de risques. D'où la nécessité d'indicateurs de performance spécifiques.

### Réponse de M. Abbad Andaloussi

Cette question est très importante car elle est étroitement liée au financement. Les entreprises partenaires sont de plus en plus exigeantes et recherchent des projets à fort impact mesurables. De ce fait, les associations qui ne pensent pas à mettre en place des indicateurs sont condamnées. L'association Injaz Al-Maghrib

a fait appel à un cabinet londonien spécialisé pour nous accompagner pendant 6 ans, mesurer l'impact de nos actions sur les jeunes et arrêter des indicateurs à long terme. Nous disposons aussi d'indicateurs à court terme. Chaque programme donne lieu à des tests avant et après sa mise en œuvre.

### Melle Amina Benamar

Merci à l'ensemble de nos intervenants et à l'assistance pour la qualité des échanges. Nous allons à présent passer au second panel et je

cède la parole à Mme Kably pour présenter les participants.

### Mme Mouna Kably

Nous avons donc découvert au cours de ces échanges tout ce que peut apporter l'entreprise sociale en termes de créativité, d'innovation et de création de richesse du pays. Nous avons surtout compris que l'esprit d'entreprise et le sens civique ne sont pas incompatibles, bien au contraire. Mais l'entrepreneuriat social est également un facteur révélateur de nouveaux talents. C'est pour cela que je vais inviter à présent M. Adnane Addioui, président de CISE Maroc qui sera accompagné de jeunes porteurs

de projets, Melle Jihane Hammoucha et M. Ayoub Hammoucha qui, tous deux, ont bénéficié du programme d'Injaz Al Maaghrib, Melle Kaoutar Abouhadou et M. Aboubakr Jaddioui qui, pour leur part, ont bénéficié du programme CISE Maroc et Enactus Maroc pour la création de l'entreprise sociale.

J'invite donc M. Addioui à partager avec nous son expérience d'homme de terrain à la lumière de tout ce qui a été dit lors du premier panel.



### M. Adnane Addioui, Président de CISE Maroc

Bonsoir, merci pour l'invitation. J'ai commencé à travailler dans le domaine il y a près de 7 ans. Je peux vous assurer qu'en 2009, parler d'entrepreneuriat social était une mission impossible. Déjà, personne ne connaissait son existence et les concepts étaient entièrement francophones, donc cela provoquait de l'incompréhension et des amalgames. J'ai donc commencé par faire le tour des universités et écoles pour expliquer un concept aussi simple : travailler sur une problématique sociale en montant un projet à fort impact. Attention, le recyclage n'est pas un projet à fort impact. Un projet à fort impact répond à un besoin réel quotidien, de toute personne quel que soit son niveau social et éducatif.

Je m'adresse aux étudiants dans la salle : qu'allez-vous faire après vos études ? Sans surprise, la majorité veut trouver un travail salarial ! Sous-entendu, attendre que quelqu'un leur donne un travail. Pourquoi ? Parce que notre système d'enseignement forme nos jeunes à l'attentisme. Alors, il est vrai que l'esprit d'entrepreneuriat va l'encontre de plusieurs valeurs promues dans la culture marocaine et notamment l'attentisme, le fatalisme et l'absence du sens des responsabilités.

Au final, j'ai senti la nécessité d'expliquer à ces jeunes ce qu'est l'entrepreneuriat social en des termes très simples : on identifie un service qui ne

fonctionne pas, il faut trouver une solution. Sans trop de théorie, ni trop de réflexion, ni attendre un programme gouvernemental quelconque.

Pourquoi sommes-nous très en retard au Maroc ? J'ai été en Inde dernièrement, ce pays compte 4 millions de demandeurs d'emplois qui sortent sur le marché chaque année ! 90% de ces jeunes sont sur-compétents, bien formés, diplômés, parlent bien anglais. Mais leur salaire est très bas ; à titre d'exemple, un ingénieur très qualifié touche l'équivalent de 1500 DH ! Alors pour être compétitif, le Maroc devra déployer des efforts énormes.

La question existentielle est la suivante : comment peut-on répondre à cette problématique du chômage des jeunes et donner la possibilité aux gens de réfléchir aux solutions ?

Trouver des solutions, c'est d'abord ne pas refaire ce que font les gens. Ensuite, il faut apporter une réponse systémique. Une des grosses problématiques du Maroc c'est que la réflexion sur les stratégies nationales s'effectue en silos : l'éducation est déconnectée de la santé, qui est elle-même déconnectée de la sécurité, du transport etc.

En définitive, les populations des régions enclavées ne bénéficient d'aucun de ces programmes structurels et continuent à se débattre avec leurs problèmes d'accès aux services de base.

Pour casser ce mode de fonctionnement, il faut d'abord donner de l'inspiration aux jeunes. La formation est certes nécessaire, mais l'inspiration est essentielle. Toutes les associations présentées tout à l'heure vont dans ce sens. Je pense que l'année 2015 sera celle de l'entrepreneuriat social, au regard de la multiplicité des programmes qui se mettent en place.

L'inspiration commence par la détermination du besoin social que l'on veut satisfaire. L'important n'est pas de définir le statut juridique de l'entreprise sociale (association, coopérative, entreprise), mais de déterminer le mode de fonctionnement de cette organisation. Si celle-ci fonctionne et réalise un impact sur les populations cibles, elle aura atteint le but recherché. Ensuite, on pourra disserter sur son statut juridique et le cadre incitatif spécifique. À présent, sortons de la théorie car l'entrepreneuriat ne s'apprend pas à l'école, mais dans la vie.

### Jihad Hammoucha, société Electrolink

Bonsoir, je suis une élève ingénieure à l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II. Notre projet s'appelle Green Electronic qui propose plusieurs services :

- la collecte des déchets d'équipements électriques et électroniques ;
- le démantèlement de ces déchets ;
- la vente de ces composants aux usines de recyclage au Maroc et à l'étranger.

Ce projet a vu le jour grâce à l'apport et à l'accompagnement des associations marocaines comme Injaz Al-Maghrib. Personnellement, j'ai intégré ses programmes il y a 5 ans. J'étais donc une jeune lycéenne ne sachant pas trop quelle action entreprendre. Le contact avec Injaz au sein de mon lycée m'a permis de découvrir l'entrepreneuriat et de me familiariser avec ses exigences. Puis, j'ai rejoint l'association Enactus Maroc qui m'a enseigné comment

Tout à l'heure la question posée portait sur les obstacles que rencontre l'entrepreneur social. Premièrement, il doit prendre conscience qu'il est en mesure de faire quelque chose en faveur du changement. Deuxièmement, l'entrepreneuriat innovant souffre de l'absence de financement de départ. Il s'agit de faire confiance aux jeunes et moins jeunes pour leur permettre de concrétiser leur idée innovante. Mais une fois que le projet est lancé, il n'aura aucun mal à trouver des fonds, le plus difficile à lever ce sont les fonds d'aide à la création.

Il s'agit de trouver les moyens de développer la créativité et l'innovation pour répondre à des besoins de base et de maximiser les chances de réussite en bénéficiant à un maximum de personnes.

Sans plus tarder, l'invite Jihad à nous parler en 3 minutes de son projet.



traduire mon idée en action. Mais j'ai acquis l'essentiel des bases de l'entrepreneuriat au sein d'Injaz grâce à la diversité de ses programmes. Grâce à la création d'une entreprise virtuelle, à l'accompagnement des conseillers bénévoles et le contact direct avec le terrain, j'ai découvert une véritable passion et concrétiser mon projet plus tard en minimisant les risques et optimiser l'impact social.

### Adnane Addioui

Merci Jihad. Toujours honneur aux dames, nous allons maintenant demander à Kawtar de nous dire en tant qu'ingénieure, comment a-t-elle fait

### Kawtar Abouhadoua, société Vernet

Je suis ingénieure de l'École Mohammedia des ingénieurs. Durant mon cursus, j'ai découvert Enactus et au fur et à mesure que j'ai travaillé avec Enactus, j'ai découvert que j'étais un acteur de changement. En fait, ce n'était pas juste un changement social mais une innovation sociale. À la différence d'être un simple entrepreneur et de créer une nouvelle industrie, j'ai voulu trouver des solutions à des problématiques sociales, puis en faire le cœur de mon projet pour en augmenter l'impact.

Mon projet s'appelle Access Water qui vise la purification d'eau pour en faciliter l'accès aux populations démunies de notre continent, soit 345 millions d'Africains. Nous avons visité plus de 15 villages au Maroc et nous avons constaté le besoin criant en eau potable dans les régions enclavées. Ce besoin d'eau potable est vital et a des conséquences non seulement

### Adnane Addioui

Merci Kawtar. À présent, je vais m'adresser à Ayoub qui est le frère de Jihane Hammoucha.

le choix de lancer sa start up au lieu d'opter pour le salariat ? Comment cette expérience de terrain a-t-elle façonné sa vie ?



sur la santé, mais aussi sur l'éducation et la sécurité des populations. Après plusieurs mois de recherches avec le Centre antipoison et le Centre National des Jeunes, nous avons pu finalement réaliser un premier prototype et nous l'avons implémenté dans 5 régions au Maroc et au Burkina Faso. À ce jour, près de 600 personnes utilisent nos filtres.

Est-ce que ta sœur t'a inspiré ? Parles-nous de ce que tu fais.

### Ayoub Hammoucha, junior entreprise Quick clic

Bonsoir à tous. Je suis directeur général de Quick clic, une jeune entreprise créée dans le cadre de Company Program, classée meilleure entreprise casablancaise de l'année 2014. Le principe est basé sur un système d'appel qui peut être utilisé dans les restaurants ou les fast food afin de gérer les files d'attente.

Avant de parler de mon expérience avec Injaz Al Maghrib, j'aimerais vous expliquer la perception que j'avais de mon avenir avant de rejoindre l'association. Je rêvais juste d'avoir un bon poste, et un travail sûr qui m'éviterait un maximum de risque. Grâce à Injaz Al Maghrib, ma perception a changé et ma connaissance de l'entreprise s'est approfondie. J'ai appris à manager un groupe et à fédérer les membres de l'équipe. J'ai également appris à communiquer et à convaincre.

### Adnane Addioui

Merci Ayoub. À présent, je vais poser la question fatidique : qui parmi les jeunes dans la salle, rêve toujours de rejoindre une grande multinationale ? Plus personne ! En général, quand on a été un bon étudiant dans une bonne école de commerce ou d'ingénieur, on opte pour un parcours

### Aboubakr Jeddioui, plateforme TalibJob.ma

C'est un vrai honneur d'être parmi vous ce soir. Je suis lauréat de l'ISCAE, option Marketing, j'ai ensuite rejoint en 2012, Procter & Gamble. J'y ai travaillé pendant 2 ans et demi. J'ai rencontré un jour Adnane Addioui, j'ai partagé avec lui ma volonté d'entreprendre car je me suis rendu compte que je n'étais pas fait pour le salariat. J'avais envie d'entreprendre, mais surtout de créer une activité qui a du sens pour la communauté et pour moi-même.



Ma première conseillère a été ma sœur qui m'a fait bénéficier de son expérience. À l'issue de l'accompagnement d'Injaz, j'ai remarqué que ma vie a changé : je gère mieux mes études, j'ai le réflexe de chercher des opportunités à chaque occasion, ma curiosité s'est développée, je planifie et j'anticipe pour prendre des risques calculés. Merci pour votre attention.

classique dans une grande entreprise ou une multinationale qui offrent un plan de carrière balisé. Mais il arrive un jour où l'on décide de changer de cap pour faire quelque chose qui a du sens. C'est le parcours d'Aboubakr. À toi la parole.



Adnane fait partie de ces gens qui vous font croire que vous êtes capable de relever ce défi. J'ai ensuite rencontré mon futur associé Filali qui a eu un parcours académique similaire au mien.

Nous nous sommes, tous les deux, intéressés à la problématique du chômage au Maroc qui touche la jeunesse avec l'un des taux les plus élevés du monde, soit 30% pour les jeunes âgés de 18 à 25 ans. On a essayé d'identifier quelques solutions simples pour remédier à ce symptôme. Nous avons commencé par analyser l'origine du problème. Le dernier rapport du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) explique que l'aggravation du chômage est due à la faible employabilité des jeunes. Cette dernière est liée à 4 facteurs : le manque d'expérience professionnelle ; la pauvreté qui explique le taux d'abandon élevé des études supérieures (30% des étudiants quittent l'université au bout de 2<sup>e</sup> semestre à cause du manque de moyens de subsistance) ; le manque de compétence comportementale dans le monde du travail ; le manque d'esprit d'initiative. La culture de l'attentisme est développée au Maroc. Le groupe de jeunes diplômés massés devant le Parlement depuis plusieurs mois qui attendent que l'Etat fasse quelque chose pour eux, en est la meilleure preuve.

### Adnane Addioui

J'ai constaté que beaucoup de jeunes et moins jeunes ont envie de se lancer dans ce type de projets mais sont freinés par leur famille qui les incite à choisir un parcours classique. Quand le système éducatif est aussi rigide que le nôtre, cela tue toute initiative privée.

Deuxième remarque : beaucoup de jeunes sont à

On s'est dit, pour tenter d'apporter une solution, pourquoi ne pas reprendre le concept de jobs pour étudiants qui a fait ses preuves à l'étranger ? Nous avons opté pour le lancement d'une plateforme d'offres et de demandes de job pour étudiants (cours de soutien, baby sitting, restauration rapide, vente dans des enseignes, le marketing direct...)

Certes, ce sont des boulots basiques, mais qui peuvent donner aux jeunes l'expérience professionnelle exigée par les entreprises au moment de l'embauche. Cela permet aux jeunes de se confronter au monde du travail et de percevoir un salaire en retour. Cela permet aussi aux plus démunis de continuer leurs études et de financer les hobbies pour les autres. Cette plateforme constitue la première partie de notre projet.

Puis, on s'est dit, pour accéder à ces jobs, il faut un minimum de compétence comportementale. On a pensé à offrir des formations aux jeunes qui ne maîtrisent pas ce type de compétence, avant de les intégrer dans la plateforme des jobs.

Notre plateforme va être lancée dans une semaine.

la recherche d'un projet innovant ou d'une idée. « Google is your friend ! » Il faut aller chercher l'information, celle-ci existe partout, il suffit de prendre l'initiative d'aller la chercher et de réfléchir au projet de manière à provoquer un maximum d'impact. Je vous remercie pour votre attention.

## Mouna Kably

Merci Adnane pour cette brillante intervention et merci pour tout ce que vous faites pour les jeunes. Je suis sûre qu'il y aura beaucoup d'émules dans l'assistance à partir de ce soir.

À présent, je vais donner la parole à un dernier témoignage qui est notre coup de cœur, à Amina Benamar et moi-même. Il se trouve par pur hasard que c'est le cas cité par M. Al Jaouhari

tout à l'heure, Melle Lamia Bazir.

Lamia Bazir est parmi nous ce soir, c'est une jeune femme de 26 ans qui a été distinguée par les Nations-Unies pour la création de son entreprise sociale dans le village d'Adghar dans le Moyen Atlas et elle figure parmi les 50 leaders émergents de l'Atlantique. Lamia, à toi la parole.



## Témoignage de Lamia Bazir

Bonsoir à tous. Tout d'abord, je tiens à remercier la Fondation Attijariwafa bank pour l'organisation de cette conférence autour de l'entrepreneuriat social. Il faut insister sur le fait que les entrepreneurs sociaux ont toujours existé, même s'ils n'ont pas été toujours définis en tant que tels. Leur travail et la richesse créée n'ont pas toujours été valorisés. Surtout, ils n'avaient pas d'identité collective et donc ils étaient des pionniers solitaires. Autrement dit, ils travaillaient seuls, dans l'isolement et donc

avaient l'impression d'avancer à contre-courant.

Je suis donc heureuse que ce soir, la Fondation Attijariwafa bank et d'autres institutions au Maroc, créent un espace de rencontre et d'échange d'expériences dans le domaine de l'entrepreneuriat social, mais aussi pour confirmer, encore une fois, que l'entrepreneuriat social est viable et pour favoriser des rencontres avec des partenaires publics et privés potentiels.

Après cette introduction, je voudrais partager avec vous la synthèse de tout ce qui a été dit ce soir. Je remercie l'ensemble des participants, en particulier Adnane Addioui parce qu'il a l'art de révolutionner la pensée et de bousculer les comportements des personnes qui le rencontrent, mais c'est toujours pour la bonne cause.

Nous sommes à un moment exceptionnel de notre histoire puisqu'au Maroc, il y a une prise de conscience que les entrepreneurs sociaux ont, non seulement, un impact positif, pérenne et mesurable, mais que leur existence est nécessaire pour au moins deux raisons :

- le gouvernement comme les opérateurs privés ne parviennent pas à relever tous les défis sociaux et environnementaux ;
- ces entrepreneurs ont une approche unique.

Si aujourd'hui, nous déployons des efforts pour définir l'entrepreneuriat social, il est très important aussi de ne pas le confiner dans un classement strict, au risque de le vider de son sens. Si l'on doit le définir, c'est dans l'intention de le préserver dans son authenticité, et faire en sorte qu'il ne soit pas absorbé par d'autres sphères.

Le plus important dans l'entrepreneuriat social est l'approche développée par l'entrepreneur social. Ce type de projet est toujours porté par des visionnaires, mais des visionnaires réalistes. Ils ont le souci permanent de concrétiser leur idée. Les entrepreneurs sociaux ont ce talent de percevoir des opportunités partout. Lorsque nous, nous voyons l'échec, le désespoir et la pauvreté, l'entrepreneur social, lui, voit des solutions et des sources d'opportunité.

Ils ont non seulement la capacité de créer des connexions entre différentes disciplines, mais aussi entre différents acteurs. Ils ont également la capacité de mobiliser à la fois les gens et les ressources autour des causes qui les intéressent.

Si je devais donner une définition de l'entrepreneur social, celui-ci n'est sûrement pas un entrepreneur qui se limite à donner une dimension sociale à

son projet. Ce serait trop réducteur. Pour moi, il s'agit d'une personne apte à puiser dans son expertise et ses connaissances pour valoriser les potentialités et les atouts de son environnement, et à intégrer tout cela dans une vision novatrice.

La seconde raison pour laquelle les entrepreneurs sociaux sont indispensables à notre société est qu'ils ont la capacité de remettre en cause le système établi. Ces personnes sont capables de briser le béton, de créer des ruptures systémiques. Il ne s'agit pas de corriger le système qui a toujours prévalu, mais de le remettre en cause et de transformer les fondements de ce système.

Je suis très heureuse qu'Amina et Mouna m'aient invitée à cette conférence pour partager mon expérience. Et mon expérience reflète parfaitement tout ce qui a été dit auparavant.

*L'entrepreneur social a ce talent de percevoir des opportunités partout. Quand nous, nous voyons la pauvreté et le désespoir, lui voit des solutions.*

J'étais une attentiste. J'ai eu la chance de faire d'excellentes études. J'ai intégré l'université Al Akhawayne avec le rêve de devenir diplomate. Donc j'attendais qu'on me donne un poste. J'ai eu la chance de visiter par hasard un petit village situé à 20mn de l'université Al Akhawayne. J'ai

été bouleversée pas seulement par les conditions de vie moyenâgeuses des habitants de ce village situé, pourtant, à 14 km à peine, de la ville d'Ifrane. Je suis marocaine, je connais la pauvreté, j'en avais conscience auparavant. Mais les femmes de ce village m'ont véritablement bouleversée. Ces femmes que l'on associe souvent à la pauvreté, à l'analphabétisme, et à la marginalisation, m'ont éblouie par leur vision, leur intelligence, leur discours cohérent et leur capacité à produire des solutions viables pour leur village. J'étais désespérée de voire qu'il existait autant de potentiel inexploité chez des citoyennes que l'on perçoit toujours comme des sujets passifs et réticents au changement.

Moi, petite étudiante qui ne pensait qu'à mon plan de carrière et à mes intérêts personnels, j'ai décidé de m'engager pour cette cause. Je suis allée à Singapour pour participer à une conférence et une compétition, en proposant un projet social. Mon projet consistait à catalyser

leur potentiel existant pour lutter contre la pauvreté. Mon projet a remporté un prix. Depuis, je suis retournée régulièrement à ce village pour entretenir le contact avec ces femmes. Mais je n'ai pas voulu leur imposer un projet extérieur. Ce sont elles qui vivent les problèmes et les difficultés au quotidien. Il s'agissait pour moi de les écouter et de les accompagner à travers une approche participative. Il fallait qu'elles prennent conscience de leur propre potentiel et que je les aide à le valoriser.

Je les ai donc incitées à identifier leurs besoins, puis à les prioriser et enfin à choisir un projet qui bénéficierait au plus grand nombre. J'ai veillé à cibler les femmes, mais sans jamais exclure les hommes. Les femmes ont cette particularité de considérer les hommes comme des partenaires et ont une vision globale. Ainsi, quand elles pensent à un problème, elles pensent à leurs enfants, à leurs maris et à leur famille, avant de penser à elles-mêmes. Cela m'a permis d'avoir une vision plus élargie de leurs problèmes.

Le projet qu'elles ont choisies n'était ni une école, ni un centre artisanal, mais un hammam. J'ai été très surprise. Mais malgré cela, ce projet s'est avéré exceptionnel. D'ailleurs, j'ai eu l'occasion de le présenter à plusieurs reprises à l'étranger, et ce projet de hammam a toujours séduit car il est multidimensionnel. Ce hammam bénéficiera à toute la population du village, femmes, hommes et enfants. Le choix de ces femmes est rationnel car elles n'ont pas accès à l'eau dans les maisons alors que les conditions climatiques sont très dures. Ainsi, durant l'hiver, leurs enfants peuvent rester jusqu'à un mois sans se laver.

Donc ce hammam permettra, non seulement, de répondre aux besoins hygiéniques des habitants du village, mais il sera géré par les femmes elles-mêmes. Ce sont elles qui portent ce projet, ce sont elles qui ont négocié avec les autorités la donation du terrain, ce sont elles qui ont créé leur propre association. Une fois opérationnel, ce

hammam bénéficiera à la population et aura un impact positif, et les hommes diront merci aux femmes du village. C'est de cette façon que l'on peut changer les mentalités.

La plupart des projets liés aux femmes qui existent sont des projets montés par les femmes et destinés aux femmes. Dans ce cas précis, ce projet créé par les femmes bénéficie à l'ensemble de la communauté pour que tous réalisent l'importance de leur apport.

Je ne vais pas détailler le projet, j'espère avoir l'occasion de le faire dans d'autres circonstances. Ce qui m'importe aujourd'hui est de partager avec vous ce que j'ai acquis à travers cette expérience personnelle.

*J'ai grandi avec ce projet et il a grandi avec moi. J'y ai mis tout ce que j'ai acquis comme connaissances, de la science politique à l'anthropologie et la préservation de l'environnement.*

Ce qui m'importe ce n'est pas de concrétiser un projet, de lever des fonds et de créer un hammam pour l'inscrire dans mon CV. Ce qui m'importe, c'est le processus qui change la perception du pouvoir pour moi et pour cette population. Ce projet permet, en effet, aux femmes de prendre conscience de leur pouvoir et de leur capacité de changement. Ce

projet permet à ces populations de prendre conscience que si les politiciens ne viennent les voir qu'à l'approche des élections, cela leur importe peu, car elles sont en mesure de réaliser les changements par elles-mêmes, grâce à notre soutien. Nous pouvons leur apporter l'expertise et les ressources nécessaires, mais le changement, ce sont elles qui le conduisent.

La seconde raison pour laquelle ce projet est très important pour moi, c'est que j'ai grandi avec ce projet et le projet a grandi avec moi. J'ai eu la chance de poursuivre mes études en France, puis aux États-Unis. Tout ce que j'ai appris tout au long de mon cursus, je l'ai mis dans ce projet. Que ce soit les sciences politiques, l'approche participative, la démocratisation, l'anthropologie ou l'aspect environnemental car ce projet porte sur la création d'un hammam écologique pour optimiser les ressources naturelles, en utilisant

l'énergie solaire notamment. Cela m'a permis de puiser dans tous les concepts théoriques acquis durant mes études. J'ai même fait travailler d'autres personnes sur ce projet ! Ainsi, à l'université de Columbia, des étudiants ont voulu mettre en pratique l'analyse coût/bénéfice, je leur ai proposé le cas concret du projet de hammam. Ils ont produit des rapports et des évaluations utilisables pour un projet concret comme le mien. Actuellement, je poursuis la même démarche avec l'université Al Akhawayne et ses étudiants.

Je conclurai en reprenant les termes de M. Abbad Andaloussi qui est une source d'inspiration pour nous tous, et par Adnane Addioui et Younès Al Jaouhari et tous les autres intervenants : il faut cibler les jeunes. Mais qu'est-ce que cela veut dire ? Cela ne se limite pas à créer un cours académique baptisé « Entrepreneuriat social ». Il s'agit de leur inculquer des valeurs, des valeurs

### Adnane Addioui

Pour conclure, surtout ne pensez pas que l'entrepreneuriat social est un entrepreneuriat pour les pauvres, ni pour les pays sous-développés, ni

### Aboubakr Jeddioui

Je voudrais avant la clôture répondre à la question qui a été posée tout à l'heure : de quoi ont besoin les entrepreneurs sociaux ?

Certes, il faut bien entendu des personnes comme Adnane qui vous pousse à croire en votre projet et votre capacité à le concrétiser. Mais il faut aussi que l'écosystème, qui est en train de se mettre en place, s'enrichisse d'organismes qui vous aident. Pour parler de ma propre expérience, en quittant mon emploi chez Procter & Gamble, j'ai rencontré Fatim Zahra

### Mouna Kably

Merci beaucoup pour toutes ces précisions. Je crois qu'il n'y a plus rien à ajouter. J'espère que vous avez eu autant de plaisir à assister à cette conférence que nous, à la préparer. Elle

que j'ai moi-même apprises grâce aux femmes du village d'Adghagh, à savoir :

- l'humilité à l'égard de ces populations éloignées des villes qui ont du potentiel et des choses à nous apprendre ;
- la prise de risque en sortant de sa zone de confort. Pour cela, il faut que l'on croit en nous ;
- le changement d'attitude face à l'école. Il faut passer de la passivité à l'interaction entre les différentes disciplines pour mettre en pratique toutes nos connaissances ;
- l'ouverture sur d'autres cultures comme la culture américaine axée sur la prise de risque et la concrétisation de nos rêves ; et la culture asiatique basée sur la valeur travail, la discipline et l'esprit de responsabilité sociale.

Merci de m'avoir écoutée jusqu'au bout.

pour les plus démunis. Bien au contraire, c'est un entrepreneuriat qui répond à des besoins et apporte des réponses innovantes.

Oukacha de CEED Maroc qui accompagne des entrepreneurs sociaux. Par la suite, j'ai participé à une compétition organisée par British Council et la Banque mondiale. Cela nous a encouragé à finaliser notre projet et à nous préparer à rencontrer des investisseurs.

Aujourd'hui, il y a des efforts pour incuber ces projets et des écosystèmes qui voient le jour. Il faut juste communiquer pour en informer les jeunes promoteurs potentiels.

nous a permis de rencontrer des personnes formidables qui déploient beaucoup d'efforts en faveur des jeunes. Je vous dis à très bientôt.

## LA FONDATION ATTIJARIWABA BANK, UN ACTEUR CITOYEN AU SERVICE DU DÉBAT & L'ÉDITION, DE L'ÉDUCATION ET DE L'ART & LA CULTURE

La Fondation Attijariwafa bank déploie toute son énergie et son savoir-faire depuis plusieurs décennies, en soutenant trois domaines essentiels pour le développement de notre pays, à savoir le débat d'idées & l'édition, l'éducation, l'art et la culture.

Le pôle Édition & Débats a pour mission de promouvoir un débat constructif sur des problématiques économiques, sociales, sociétales, et culturelles. À travers son cycle de conférences « Échanger pour mieux comprendre », le pôle offre une plateforme ouverte aux opérateurs, acteurs de la société civile, étudiants et enseignants universitaires, afin de favoriser l'échange avec les experts marocains et étrangers. Par ailleurs, le pôle Édition & Débats apporte son soutien à la publication de livres et manuscrits, et assure la diffusion de travaux de recherche et de productions intellectuelles réalisés par les entités de la banque.

Le pôle Éducation apporte un appui à l'enseignement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, du préscolaire au supérieur, afin de contribuer à la réduction des taux d'abandon et d'échec scolaire. Le pôle initie ainsi de nombreuses actions structurantes dans ce domaine comme le programme d'appui au préscolaire en faveur du quartier de Sidi Moumen à Casablanca ; le soutien à l'amélioration de la qualité du primaire au niveau des établissements publics ; et le soutien aux élèves de classes préparatoires dans leur préparation aux concours d'accès aux grandes écoles, à travers les semaines de concentration et l'amélioration de la qualité de vie dans les centres de classes préparatoires. Par ailleurs,

le pôle Éducation a fait preuve d'innovation en créant, en partenariat avec Banco Santander, le master « Banque et Marchés Financiers » ainsi que le portail et la carte Jamati.

Le pôle Éducation est également engagé en faveur de l'encouragement de l'esprit d'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes promoteurs. Enfin, le soutien aux associations en faveur des populations démunies ou en situation précaire constitue un axe d'intervention majeur du pôle.

Le pôle Art & Culture est un acteur majeur dans la démocratisation de l'accès à la culture et à l'éducation artistique des jeunes. Depuis plusieurs années, le pôle apporte un soutien à la création artistique contemporaine et facilite l'intégration des jeunes talents dans le circuit artistique. De même, il accompagne les projets universitaires et associatifs visant l'épanouissement artistique en milieu scolaire et universitaire. Initiateur de plusieurs expositions monographiques ou collectives, le pôle Art & Culture contribue à la promotion des artistes africains et fait de l'art, un vecteur de rapprochement et d'échange interrégional. Il assure, enfin, la conservation et la valorisation du patrimoine artistique du groupe Attijariwafa bank.

Dans chacun de ses trois pôles, la Fondation Attijariwafa bank a développé une expertise qu'elle met au service de la communauté ou tissé des partenariats solides avec des associations de renom afin d'optimiser la portée de ses initiatives citoyennes.



التجاري وفا بنك  
Attijariwafa bank

[www.Attijariwafa bank.com](http://www.Attijariwafa bank.com)