

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

ÉVALUATION D'IMPACT DES ENTREPRISES SOCIALES AU MAROC : ÉTUDE EXPLORATOIRE



Résumé

L'évaluation d'impact social revêt une importance capitale dans la promotion et le développement de l'entrepreneuriat social, elle constitue un outil pour valoriser l'impact social généré par les entreprises sociales et leur donner plus de visibilité et de légitimité vis-à-vis des différentes parties prenantes. Cependant, le paysage de l'évaluation d'impact social se caractérise par une inflation d'outils et de méthodes de mesure et une pluralité d'approches et de logiques d'évaluation. Une situation de confrontation mettant les praticiens dans une situation délicate pour le choix de l'outil approprié et des indicateurs adaptés à leurs besoins. Cet article se focalise sur **les pratiques de l'évaluation d'impact dans les entreprises sociales au Maroc**. L'objectif de cette question et de déceler les états des lieux (approches, méthodes, logiques, ...) de l'évaluation de l'impact social dans le contexte marocain et dans quelle mesure elles correspondent aux approches et logiques développées ailleurs (notamment aux Etats Unis et en Europe).

Mots-clés : entrepreneuriat social, impact social, évaluation, création de valeur

Jamal EL AMRANI, doctorant

Université Hassan 1^{er}
Maroc
jamalelamrani@gmail.com

Morad LEMTAOUI, enseignant

Université Hassan 1^{er}
Maroc
lemtaouimorad@yahoo.fr

ÉVALUATION D'IMPACT DES ENTREPRISES SOCIALES AU MAROC. ÉTUDE EXPLORATOIRE

Introduction

L'évaluation d'impact social (EIS) est un concept qui s'est développé depuis les années 1970. Il a connu un grand intérêt durant la dernière décennie à l'issue de l'essor de certains concepts tels que la responsabilité sociale des entreprises, l'investissement socialement responsable, l'impact investing et l'entrepreneuriat social. En effet, le besoin de valoriser ces secteurs a favorisé le développement de plusieurs outils et méthodes d'évaluation, ainsi que la naissance de plusieurs réseaux pour promouvoir les pratiques d'EIS à travers le monde.

Mesurer la valeur sociale et environnementale en plus de celle économique est devenu une préoccupation primordiale, notamment pour les entrepreneurs sociaux. Ces derniers ont besoin de mesurer leur impact afin de démontrer leur efficacité sociale, plaider pour un cadre juridique favorable à leur développement et avoir accès à de nouvelles sources de financement.

A l'instar de plusieurs pays, l'émergence de l'entrepreneuriat social et le développement de l'économie sociale et solidaire au Maroc ont engendré des questionnements sur leur pertinence et sur leur impact sur l'individu et la communauté de manière générale. Ceci a permis de relever l'importance de la mesure d'impact social dans le contexte marocain pour mettre en évidence la valeur créée par les acteurs de ces secteurs. Cependant, il y a une absence des recherches sur la pratique de cette évaluation et ses spécificités dans notre pays.

Notre question centrale de recherche dans cet article est la suivante : Comment l'évaluation d'impact social est pratiquée par les entrepreneurs sociaux dans le contexte marocain ? Cette question sera déclinée en plusieurs questions à savoir : Quels sont les objectifs et motivations des acteurs marocains de l'entrepreneuriat social pour la mesure d'impact social ? Quelles sont les approches et les méthodes mobilisées ? Et quels sont les freins et obstacles rencontrés pour l'évaluation d'impact social ?

Nos objectifs à travers cet article consistent à (1) appréhender les motivations des entrepreneurs sociaux marocains pour s'engager dans une démarche d'EIS, (2) à identifier leurs approches et logiques de mesure utilisées et (3) à déceler les principales contraintes rencontrées.

Pour atteindre ces objectifs, nous allons faire appel aux notions de l'entrepreneuriat social et de l'impact social dans le cadre théorique. La première section, portera ainsi, sur la définition de l'entrepreneuriat social et son contexte d'émergence au Maroc, quant à la deuxième section, elle portera sur la présentation de la notion d'impact social, ses dimensions, ses leviers et ses approches.

Après la présentation du cadre théorique, nous allons exposer brièvement notre approche méthodologique dans la deuxième partie de l'article. Finalement, la troisième partie portera sur la présentation et la discussion des résultats de notre étude qualitative exploratoire basée sur des entretiens semi-directifs.

1. Cadre théorique de l'étude

1.1 L'entrepreneuriat social, un concept en pleine émergence

1.1.1 Définitions et dimensions de l'entrepreneuriat social

Le concept d'entrepreneuriat social a fait sa première apparition aux Etats Unis depuis 1980, il a par la suite connu une forte évolution dans les années 1990, en bénéficiant de l'action et de l'appui de plusieurs réseaux et organisations internationales dont Ashoka¹, Synergos² et Schwab Foundation³. Définir l'entrepreneuriat social fait référence à la présence d'une double allégeance, soit l'entrepreneuriat et le social (Mair et Marti, 2006 ; Peredo et McLean, 2006 ; Sullivan Mort, Weerawardena et Carnegie, 2003). La première couvre le processus de lancement des entreprises en vue de créer de la valeur tout en exploitant les opportunités offertes sur le marché et en pilotant les risques encourus. La deuxième quant à elle, fait référence à la solution mise en œuvre par l'entrepreneur pour répondre à des besoins sociaux non encore satisfaits par l'Etat et/ou par le secteur marchand (Thompson, 2002 ; Alvord et al, 2004). L'entrepreneuriat social consiste alors en l'utilisation de comportements entrepreneuriaux pour des fins sociales (Hibbert, Hogg et Quinn ; 2002). En effet, l'entrepreneur social, guidé par une mission sociale, explore et reconnaît les opportunités d'affaires pour créer de la valeur sociale aux clients, d'une manière proactive, innovante et modératrice du risque (Sullivan Mort et al ; 2003). Il joue ainsi son rôle classique défini par Schumpeter (1947) comme étant un innovateur, un créateur et un agent de changement. Mais, il assume également un rôle d'engagement et de responsabilité envers la résolution des défis de sa communauté. Ce deuxième rôle doit être conscient et non seulement accidentel (Sullivan Mort et al, 2003).

Le concept de l'entrepreneuriat social est multidimensionnel, Dees (1998a) a identifié cinq dimensions clés de l'entrepreneuriat social : La première porte sur la mission sociale et la capacité de l'entrepreneur à résoudre les défis sociaux de la société ; la deuxième est liée à la recherche et l'exploitation de manière continue des nouvelles opportunités pour créer de la richesse ; la troisième concerne l'innovation, c.à.d. la capacité de l'entrepreneur social à agir autrement et/ou à créer de nouvelles solutions durables pour faire face aux besoins non comblés ; la quatrième dimension porte sur l'audace d'agir pour créer un changement positif au sein de sa communauté ; Un sens élevé de la responsabilité constitue la dernière dimension, les entrepreneurs sociaux s'engagent et assument la responsabilité de leur engagement afin de créer et augmenter leur impact social.

Dans la définition de l'entrepreneuriat social, il est important de distinguer entre une approche américaine (Anglophone) et une autre européenne (francophone). La première lie le concept de l'entrepreneuriat social à l'innovation, il met en valeur le rôle de l'entrepreneur en tant qu'innovateur et agent de changement capable de concevoir et mettre en application des solutions durables à des problèmes structurels de la société en adoptant une approche participative. L'approche européenne quant à elle, s'inscrit dans la tradition de l'économie sociale et solidaire. L'entrepreneuriat social selon cette approche est défini par le réseau EMES à travers neufs indicateurs présentés dans trois

¹ <https://www.ashoka.org/>

² <http://www.schwabfound.org/>

³ <http://www.synergos.org/>

sous-ensembles : (1) indicateurs de la dimension économique (une activité continue de production des biens et/ou des services, un niveau significatif de prise de risque économique, un niveau minimum d'emploi rémunéré), (2) indicateurs de la dimension sociale (un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, une limitation de la distribution des bénéfices), et (3) indicateurs de la structure de gouvernance (un degré élevé d'autonomie, un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital, une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité).

1.1.2 Émergence de l'entrepreneuriat social dans le contexte marocain

Au Maroc, l'émergence de l'entrepreneuriat social s'est inscrite également dans la tradition de l'ESS. Un secteur qui a largement pris la responsabilité du développement social du pays grâce à ses trois composantes : associations, coopératives et mutuelles. Il a ainsi fait l'objet d'une stratégie nationale⁴ pour faire de l'ESS un levier de croissance inclusive permettant d'améliorer la cohésion économique, sociale et territoriale. Capitalisant sur des acquis et sur les réalisations du programme de l'INDH⁵ lancé depuis 2005, le développement de l'entrepreneuriat social au Maroc s'est rendu également possible grâce à l'action de plusieurs organismes internationaux. Ces derniers ont œuvré afin de promouvoir le concept et sensibiliser les jeunes à prendre l'initiative et à entreprendre pour la résolution des problèmes sociaux et environnementaux de la société marocaine. ENACTUS, British Council, Moroccan CISE et bien d'autres organismes, jouent aujourd'hui un rôle incontournable pour le développement d'un écosystème d'entrepreneuriat social fort et durable. Ils mettent en place une série de programmes et d'actions de sensibilisation, formation, encadrement, incubation et accompagnement. Les deux dernières années, ont connu la création de plusieurs structures d'incubation et d'accompagnement entrepreneurial qui offrent aux entrepreneurs sociaux des opportunités et mettent à leur disposition des outils et des mesures pour créer et faire évoluer leurs projets.

Malgré cette dynamique qui caractérise l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc, il est encore très difficile d'apprécier le poids des entreprises sociales dans le développement économique et social du pays. Pour donner une image approximative sur cet écosystème, il est à noter que les entreprises sociales marocaines œuvrent essentiellement dans les domaines d'insertion par l'activité économique, la valorisation des produits de terroirs, le développement du tourisme responsable et des arrières pays et la protection de l'environnement et des écosystèmes. Le tableau ci-dessous illustre les principaux acteurs composant l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc.

⁴ Stratégie Nationale 2010-2020 de l'Economie Sociale et Solidaire adoptée en 2010 par le Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Economiques et Générales

⁵ Initiative Nationale de Développement Humain (www.indh.ma)

Tableau 1. Liste des acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc (notre recherche)

Acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc	
Catégorie	Exemples
Entrepreneurs sociaux	Amicale Marocaine des Handicapés, Solidarité Féminine, Association Al Jisr, AIUHM, New Work Lab, The Anou, Studio Iwa, Anarouz, Looly's, Amal Restaurant solidaire, Kezakoo...
Structures d'appui	Moroccan CISE, RESMES, British Council, ENACTUS, Ashoka Arab World, Fondation OCP, Fondation MANAGEM, Masen, CMERES, Universités et écoles...
Incubateurs / Accélérateurs	Dare Inc., Impact Lab, Espace Bidaya, Green Business Incubator, NUMA
Financeurs et bailleurs de fonds	Impact Lab, Smala & Co, Agences internationales (JICA, GTZ, USAID, ACDI,...), Fondation Drosos, Initiative Nationale de Développement Humain, Maroc Invest, Réseau Maroc Entreprendre,...
Pouvoirs publics	Ministère de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire, Maroc Taswiq, Conseil économique et social et environnemental, Office de développement des coopératives, Agence de Développement Social, INDH,...
Bénéficiaires et sympathisants	Grand public, Médias (Wamda,...), Consommateurs

En résumé, l'entrepreneuriat social est présent dans le paysage économique et social du pays. Sa place est encore faible dans les politiques publiques et son poids dans le développement économique et sociétal est difficilement estimable. Les acteurs du paysage de l'entrepreneuriat social au Maroc sont conscients de cette réalité. Ils fournissent plus d'efforts afin de relever les défis majeurs du secteur, appuyer sa position en tant que pilier du développement inclusif et durable du pays, et aussi mesurer sa pertinence et son efficacité.

1.2 Évaluation d'impact social : émergence et fondements théoriques

1.2.1 Évolution historique de l'évaluation d'impact social

L'EIS a fait sa première apparition en 1989 aux Etats Unis dans le cadre de la National Environmental Policy Act⁶ adoptée en 1969 (Vanclay 1996) suite à la reconnaissance de la nécessité d'intégration des considérations sociales à côté des critères économiques et environnementaux dans l'évaluation des projets nationaux et dans le processus de prise de décision.

Après avoir pris de l'ampleur pendant une longue période dans l'appréciation des politiques publiques et des programmes de développement par les Etats et les organisations internationales, l'EIS a commencé à gagner de l'intérêt dans le monde de l'entreprise avec l'essor connu par certains concepts comme l'entrepreneuriat social, l'investissement socialement responsable, l'impact investing et la RSE. Dans ce cadre, plusieurs réseaux ont vu le jour récemment pour démocratiser la

⁶ Une loi adoptée en 1969 aux Etats Unis qui obligent les Etats fédéraux à considérer la protection environnementale dans tous leurs programmes, projets et politiques en réalisant des études d'impact au préalable.

pratique de l'évaluation et promouvoir ses bonnes pratiques. Parmi ces réseaux, le SROI Network⁷, la European Venture philanthropy Association⁸ et la Social Impact Analysts Association⁹.

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

1.2.2 Définitions et dimensions de l'impact social

La définition de l'impact social est un peu plus problématique (MORTIER, 2014). Définir cette notion rencontre des difficultés pour plusieurs raisons liées principalement à l'absence d'un consensus sur la définition et la terminologie utilisée et la pluralité de ses dimensions. Plusieurs termes sont évoqués pour qualifier un impact social, il est souvent interchangeable avec d'autres termes tels que l'utilité sociale, la valeur sociale, les externalités sociales ou la performance extra-financière.

De manière générale, l'impact social porte sur les changements sociaux produits sur une communauté suite aux activités planifiées d'une organisation. Selon Brudge et vanclay (1996), l'impact social correspond aux conséquences d'une action publique ou privée sur les populations humaines et qui affectent leur façon de vivre, travailler, jouer, se lier aux autres, satisfaire leurs besoins et agir en tant que membre de la société. Pour Clark (2004), l'impact social est l'ensemble des résultats qui ont été obtenus grâce aux actions de l'entreprise, à l'exclusion de ce qui serait passé de toute manière. Comme le mentionne Emerson (2001), ces résultats peuvent être des changements dans la vie d'individus, ou de la société dans son ensemble.

En France, les définitions de l'impact social se réfèrent souvent aux travaux de l'économiste Gadrey (2003) qui emploie davantage le terme de « l'utilité sociale ». Il considère comme utilité sociale « l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usages individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (internationale, nationale ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement et la démocratie) ».

⁷ <http://socialvalueuk.org/>

⁸ <http://evpa.eu.com/>

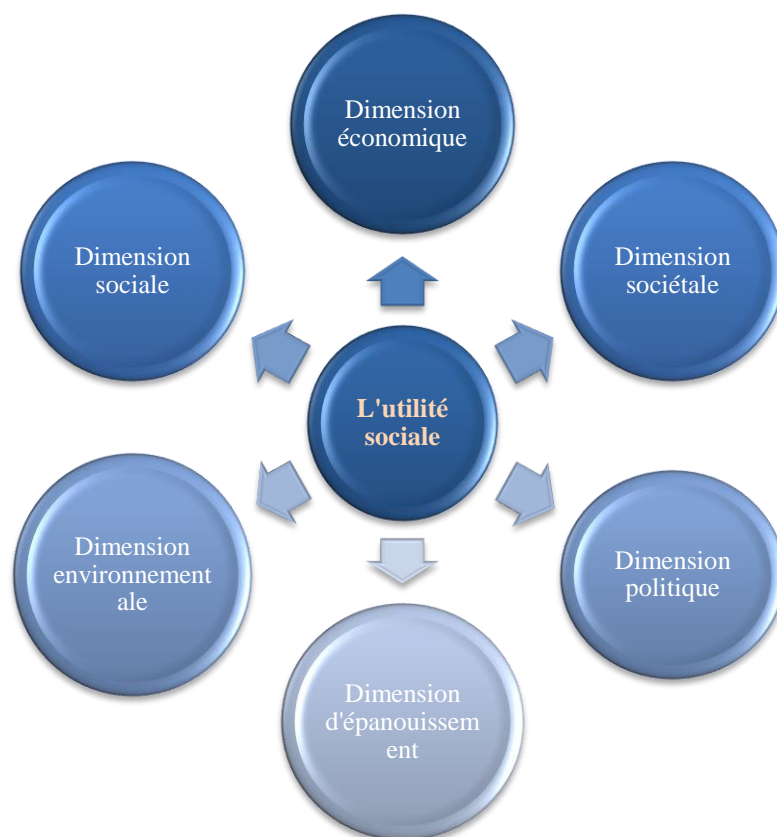
⁹ <http://socialvalueint.org/>

¹⁰ Cette loi a été adoptée après la conférence de Rio où il a été adopté la déclaration de Rio, l'Agenda 21 des Nations Unies.

Étudier ces impacts est une mission complexe qui nécessite de mettre en place des processus d'évaluation permettant d'énumérer, analyser et valoriser ces changements. À l'origine conçu comme processus de prévision des conséquences sociales des projets et actions proposés, l'EIS est définie par le comité inter-organisationnel des États-Unis sur les principes et les lignes directrices applicables à l'évaluation des répercussions sociales (2003) comme étant l'ensemble des efforts nécessaires pour évaluer, apprécier et estimer les conséquences sociales probables d'une action proposée. Becker (2001) de son côté présente l'EIS comme un processus d'identification des futures conséquences d'une action encourus ou proposée sur les individus, les organisations et les macro-systèmes.

Le processus d'EIS intègre plusieurs dimensions. Il cherche à dépasser d'une part la description et la comptabilisation d'activités menées, et d'autre part, la mesure d'une performance strictement économique (Stievenart et Pache, 2014). Les travaux sur l'identification des dimensions de l'EIS révèlent une multitude d'aspects évaluatifs. Comme figure ci-dessous, l'Avise (2007) a identifié six dimensions de l'EIS : économique, sociétale, politique, d'épanouissement, environnementale et sociale.

Figure 1. Dimensions de l'utilité sociale selon l'Avise (2007)

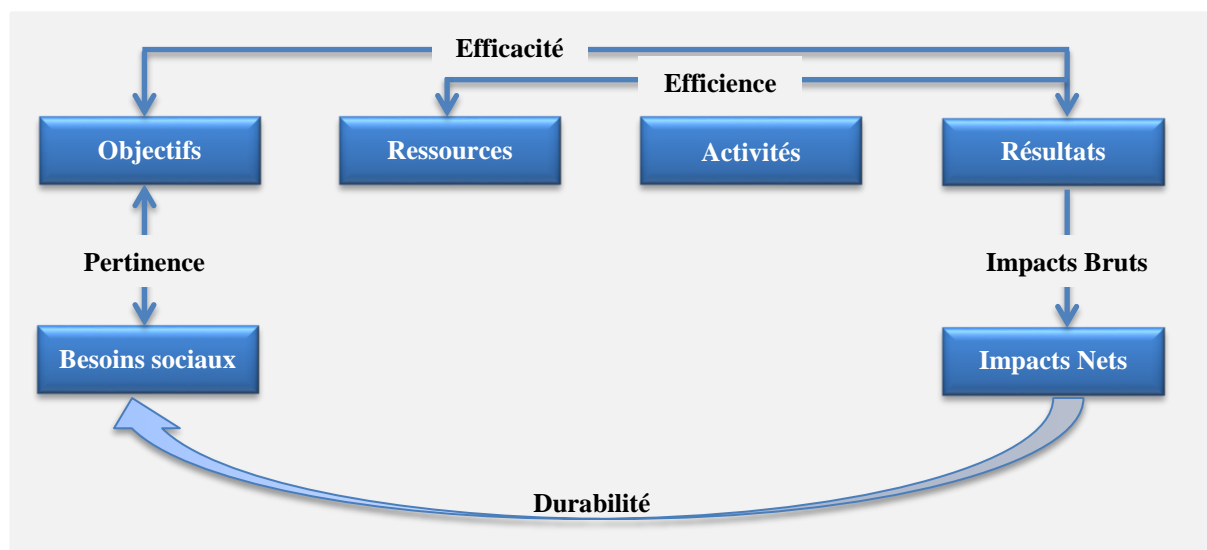


1.2.3 Approches d'évaluation d'impact social : quelle méthode pour quels objectifs ?

L'EIS constitue un dispositif important pour le pilotage de la performance des entreprises sociales. Choisir une approche d'évaluation est un exercice très complexe, il varie en fonction des objectifs de mesure, des dimensions à évaluer et des leviers d'évaluation. Le choix d'une approche d'évaluation nécessite de positionner sa démarche par rapport aux leviers de mesure suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact net.

- La pertinence renvoie à se poser des questionnements sur l'intérêt de la solution proposée au regard du besoin social identifié (Sibieude et Trellu-Kane, 2011).
- L'efficacité consiste à mesurer le degré de réalisation des objectifs fixés, analyser et communiquer les écarts constatés et procéder aux ajustements nécessaires pour faire avancer la mission de l'entreprise sociale.
- L'efficience est liée à la capacité de l'entrepreneur social à atteindre ses objectifs sociaux avec le minimum de ressources.
- L'impact net renvoie à l'analyse de l'ensemble des changements rendus possibles grâce aux activités du projet et à l'exclusion des contributions liées aux actions des autres projets et acteurs.

Figure 2. Les enjeux d'évaluation d'impact social (adapté du rapport du Conseil Supérieur de l'ESS sur la mesure de l'impact social)



Engager une démarche d'évaluation d'impact social consiste à choisir une méthode de mesure. A travers notre revue de littérature, nous avons énuméré plus de 35 outils, méthodes et guides d'évaluation d'impact social (Annexe), Cette large sélection rend le choix difficile pour les praticiens. Dans ce sens, plusieurs chercheurs ont travaillé sur leur classification et ont identifié quatre grandes familles d'approches : approches d'explication du changement, approches par indicateurs, approches de monétarisation et approches par groupes de comparaison.

Les approches d'explicitation du changement sont fondées sur des méthodes permettant de clarifier et expliquer les changements sociaux générés à travers une intervention qui résout un problème social. Selon Stievenart et Pache (2014), les méthodes inscrites dans cette catégorie d'approches se prêtent tout particulièrement à une évaluation de la pertinence de l'action, dans la mesure où elles permettent de porter un jugement sur la capacité de l'entreprise sociale à répondre de manière adaptée à un besoin social et à générer des impacts positifs.

Les approches par indicateurs ou pragmatiques consistent à se prononcer par rapport à l'efficacité d'un projet ou une action quant à la réalisation des objectifs prédéfinis. L'intérêt de ces approches réside dans la capacité qu'elles offrent à l'évaluateur pour porter une appréciation en faisant appel à des indicateurs mesurables à comparer par rapport à une référence de base.

Les approches de monétarisation s'attachent à la traduction en unités monétaires la valeur sociale créée par un projet social. Elles consistent à utiliser la monnaie comme unité de mesure commune afin de comparer les résultats obtenus et les ressources mobilisées dans un projet social. Le Social Return On Investment (SROI), l'analyse des coûts publics évités et l'analyse des coûts-bénéfices sont parmi les méthodes largement appliquées dans le cadre de cette famille d'approches.

Finalement les approches par groupes de comparaison cherchent à combler le déficit des autres approches étant donné que l'évaluation simple par indicateurs est insuffisante et ne permette pas de prouver la causalité entre impacts sociaux et actions entreprises. Fondée sur des techniques de comparaison, ces approches ont pour objectif de démontrer l'impact social net produit suite aux activités réalisées par les entrepreneurs sociaux. Elles interviennent directement auprès des bénéficiaires afin d'estimer si les effets constatés sont le résultat direct de l'intervention de l'entreprise sociale ou s'ils sont consécutifs à d'autres causes.

L'évaluation d'impact social constitue donc un processus très complexe, qui requiert le respect d'un certain nombre de principes et d'étapes. Dans la partie empirique de cet article, nous allons essayer d'étudier les pratiques de l'EIS dans les entreprises sociales et structures de l'économie sociale et solidaire au Maroc.

2. Présentation de l'approche méthodologique

Le développement récent de la recherche sur le concept de l'évaluation d'impact social suggère une clarification de ce concept et une exploration de ses aspects pratiques dans le contexte marocain. A notre connaissance, il n'existe pas d'études faisant ressortir les pratiques d'EIS par les entrepreneurs sociaux au Maroc. Cela nous mène à une étude exploratoire basée à la fois sur une revue de littérature et une étude qualitative à l'aide des entretiens semi-directifs auprès des principaux acteurs de l'entrepreneuriat social dans le pays. Ce choix est justifié par le manque d'informations sur le sujet.

Notre échantillon pour cette étude a porté sur 25 organisations, représentant des entreprises sociales, des structures d'appui à l'entrepreneuriat social publics, privés et de la société civile. Le choix de la composition et de la taille de l'échantillon s'est fait par convenance en se basant sur deux critères essentiels à savoir la diversification et la saturation empirique. Le premier critère nous a

permis de choisir un échantillon diversifié et assurer une représentativité de toutes les formes juridiques (entreprises commerciales, associations, coopératives, organismes publics) et de tous les acteurs composant et/ou influençant l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc (entreprises sociales, financeurs et bailleurs de fonds, structures d'appui, pouvoirs publics,...). Ce critère de diversification nous a permis également d'être vigilant à la diversité de l'échantillon par rapport à l'âge des entreprises enquêtées, la représentativité des secteurs d'activités et la couverture territoriale du pays en prenant en considération le lieu d'implantation et le territoire desservi. Le deuxième critère (saturation empirique) nous a permis de s'arrêter à l'échelle où nous avons jugé que les entretiens n'apportent plus d'informations nouvelles et différentes de ce qui a été déjà collecté.

La phase de conduite des entretiens a duré environ 2 mois, les entretiens sont tous enregistrés à l'aide d'un magnétophone et transcrits par la suite. Afin de mettre à l'aise les interviewés, et en fonction de leur choix, les entretiens ont été réalisés en trois langues : L'Arabe, le Français et l'Anglais. Pour centraliser tous les entretiens sur un même document d'analyse, une traduction à la langue française a été faite pour les entretiens réalisés en Arabe et en Anglais.

Après la préparation des corpus, l'analyse des résultats, nous nous sommes basés sur une analyse de contenu. Concernant la présentation des résultats, nous avons opté pour une structure inspirée des objectifs de l'article. Ainsi, nous mettons en exergue dans le premier point les objectifs d'EIS pour les entrepreneurs sociaux marocains, dans le deuxième point nous mettons la lumière sur leurs principales pratiques et les spécificités de leurs approches et méthodes. Dans la discussion des résultats, nous présentons une lecture objective des résultats avec une vue générale sur les implications théoriques et managériales de notre recherche.

3. Présentation des résultats de l'étude

3.1 L'EIS pour la prise de décision, le pilotage et le reporting

Les interviews menées auprès des acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social ont permis d'identifier trois principaux objectifs qui motivent l'engagement dans une démarche d'EIS :

- La prise de décision pour le choix entre plusieurs projets en fonction de leur potentiel de développement et l'impact social à générer. Les structures d'appui à l'entrepreneuriat social font appel à l'évaluation pour choisir les projets à soutenir. Les entrepreneurs sociaux de leur part, font appel à l'évaluation comme outil de prise de décision pour choisir entre différents projets à lancer ou pour faire des choix stratégiques. Impact Lab¹¹ par exemple utilise l'EIS pour choisir les projets à bénéficier de son programme d'incubation.
- Le suivi de la performance sociale et le pilotage des organisations, la majorité d'acteurs cherchent à évaluer la performance des projets menés, mesurer les résultats atteints en fonction des objectifs préalablement fixés, corriger les éventuels dérapages et mettre en place des axes d'amélioration pour augmenter leur valeur sociale engendrée. Une participante à notre étude, précise clairement que c'est pour « *savoir si nous faisons bien et si*

¹¹ <http://impact-lab.co/>

nous pouvons mieux faire. Aussi pour savoir si notre action est utile, et alors comment renforcer son utilité, sinon, comment la réorienter et faire les ajustements nécessaires ».

- Le reporting auprès des partenaires et des bailleurs de fonds, pour justifier les actions entreprises et démontrer leur efficacité. Comme le confirment les propos de la majorité des personnes interviewées, « *Nous faisons de l'évaluation principalement pour rendre compte à nos bailleurs et aux partenaires qui soutiennent notre activité* ». L'évaluation est parfois motivée par une obligation de rendre compte aux parties prenantes.

3.2 Absence d'outils standards et prédominance d'approches par indicateurs

Dans cette partie, nous allons évoquer les aspects liés à la pratique de l'évaluation d'impact social dans le contexte marocain. Suite à notre recherche, les points suivants ont été relevés :

- L'EIS au Maroc ne se réfère pas à des méthodes et outils standards. Sur la totalité de notre échantillon étudié, un seul acteur fait appel à un outil standard dans le cadre de sa démarche d'EIS, c'est une entreprise d'investissement à fort impact qui se réfère aux indicateurs IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) largement utilisés par les investisseurs sociaux. Certains acteurs sont en train de concevoir leurs propres démarches d'EIS. C'est le cas de l'entreprise Smala & Co¹² et l'association Al Jisr¹³. Le reste des acteurs réalisent des évaluations dans un objectif de reporting des réalisations suivant des modèles et des canevas conçus généralement par les partenaires. L'évaluation est généralement réalisée grâce aux ressources internes des structures étudiées et portent sur des projets ou programmes spécifiques. Seulement deux organisations font appel à des cabinets externes pour procéder à leur évaluation organisationnelle et sociale, ces évaluations globales sont aussi réalisées sur des périodicités élevées (2 à 3 ans) en raison de leur coût élevé.

Les cas de l'association solidarité féminine ¹⁴ (ASF) et de l'Amicale Marocaine des Handicapés¹⁵ (AMH) sont parmi les rares exemples où le processus d'EIS va au-delà des indicateurs de réalisations et cherche à comprendre et expliquer les changements nets dans la vie des bénéficiaires et l'impact sur la communauté. Le tableau n°2 présente la démarche d'évaluation entreprise par l'AMH dans l'axe « santé ».

- L'EIS est dominée par des approches par indicateurs, qui donnent un grand intérêt à l'évaluation de l'efficacité sociale à travers des indicateurs de réalisation comparés à des objectifs préalablement fixés ou à des indicateurs de réalisation d'une période antérieure ou d'autres programmes. En d'autres termes les acteurs de l'entrepreneuriat social ne font pas appel à des approches compliquées comme l'approche de monétarisation ou celle avec groupes de comparaison, nécessitant une expertise et des ressources importantes pour

¹² <http://www.smalaandco.com/>

¹³ Une association créée en 1999, elle s'est fixée la mission d'impliquer le secteur privé dans le processus d'éducation en rapprochant l'Ecole et l'Entreprise et renforçant le concept du partenariat. Cette association est soutenue par Ashoka.

¹⁴ L'ASF est une association créée en 1985 pour prévenir l'abandon des enfants par la réhabilitation (économique et sociale) de leurs mères. Cette association est soutenue par Ashoka.

¹⁵ <http://groupeamh.org/>

évaluer leur impact social. Cela s'explique également par l'objectif dans lequel s'inscrit la démarche d'évaluation adoptée, qui comme précisé précédemment, est fortement liée au reporting. D'autres raisons expliquent cette situation, elles portent sur la faible maturité des entrepreneurs sociaux et la complexité de l'évaluation des résultats nets et de l'efficience sociale.

- La pratique de l'EIS dans les différentes structures étudiées s'inscrit généralement dans une double perspective : une première microéconomique se concentrant sur l'impact sur l'individu bénéficiaire et une deuxième méso-économique mettant en lumière l'impact sur l'entreprise. La perspective Macroéconomique sur la communauté est quasiment absente dans les démarches d'évaluation étudiées. Il est à noter également que les méthodes d'évaluation peuvent être : (1) prospectives pour prendre des décisions, faire des choix et arbitrer entre des projets et des programmes comme dans les cas de l'AMH et Impact Lab, (2) rétrospectives pour évaluer les projets et programmes achevés à l'image des pratiques du Moroccan CISE, ou (3) des méthodes en continu pour suivre la performance tout au long de la mise en place des actions comme dans les cas de deux associations Al Jisr et Solidarité Féminine.

Tableau 2. Présentation des indicateurs de performance de l'AMH (Axe Santé)

Raison sociale	Le groupe AMH		Date de création	1992	Localisation	Casablanca
Mission	Favoriser l'inclusion des personnes en situation de vulnérabilité et de handicap dans la situation marocaine, en créant de nouveaux produits et services à fort impact social.					
Domaines d'action						
<ul style="list-style-type: none"> • La santé à travers le métier de la rééducation et la réadaptation fonctionnelle (centre Noor). • L'action sociale avec notre service d'accompagnement à des personnes en situation d'handicap moteur dans la réalisation de son projet de vie. • La formation dans les métiers de la rééducation fonctionnelle et du paramédical. • L'entreprise en développant des projets à fort impact avec une pérennité financière. • Le plaidoyer pour modifier l'environnement législatif et créer un contexte propice de développement des activités pour les PSH. 						
Domaine d'action	Objectif Général	Objectifs spécifiques	Résultats Attendus	Indicateurs		
Santé	Contribuer à améliorer la qualité de vie et l'insertion sociale des personnes en situation de handicap (PSH) par la rééducation et la réadaptation fonctionnelle au Maroc.	Faciliter l'accès et améliorer la performance des services de rééducation et de réadaptation fonctionnelle au Maroc	La qualité des soins de rééducation-réadaptation fonctionnelle est améliorée grâce au renforcement des compétences et des effectifs du personnel médical et paramédical.	<ul style="list-style-type: none"> • 75 aides-soignant(e)s sont formé(e)s se spécialisent en rééducation et réadaptation fonctionnelle (dont au moins 90% sont employés par le nouveau centre de l'AMH). • 195 professionnels de la rééducation suivent une formation continue (90 kinésithérapeutes, 45 infirmiers, 60 aides-soignants). • 80% des aides-soignant(e)s formé(e)s estiment disposer des compétences nécessaires pour exercer au sein de services de rééducation et réadaptation fonctionnelle. 		
			Les structures de santé spécialisées en rééducation et réadaptation fonctionnelle améliorent leur performance grâce à un renforcement de leurs capacités matérielles et de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de patients sans ressource pris en charge au Centre Noor passe de 35% à 45% en 3 ans. • Le taux moyen de prise en charge des frais des PSH défavorisés passe de 58% à 68% en 3 ans. • 90% des nouveaux dossiers patients sont informatisés. • 100% du matériel médical nécessaire au lancement du centre de Khouribga est installé et prêt à l'emploi. 		
		Développer la prise en compte des besoins des PSH en matière de rééducation et de réadaptation fonctionnelle dans la stratégie nationale de santé	Les besoins des PSH en matière de rééducation et de réadaptation fonctionnelle sont davantage pris en compte dans la stratégie nationale de santé.	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 10 associations œuvrant en faveur du handicap participent aux ateliers de formation et à la mise en œuvre de la stratégie de plaidoyer. • Au moins 3 rencontres sont organisées avec le ministère de la Santé Publique au sujet de l'intégration du thème du handicap au sein de la stratégie nationale de santé. • 3 mémorandums destinés aux assurances privées, à l'ANAM et au ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Dév. Social permettent de sensibiliser ces acteurs sur la prise en charge des PSH au Maroc. 		

4. Discussion des résultats de l'étude

D'après les résultats présentés ci-dessus, il apparaît clairement que les structures de l'entrepreneuriat social au Maroc, sont conscientes par rapport à l'importance de l'EIS. S'engager dans une démarche d'évaluation constitue pour la majorité une feuille de route pour avoir leur mission et vision à vue pour toujours, corriger les non conformités et éviter tout potentiel dérapage. Il constitue également un outil de plaidoyer pour mettre en valeur l'action des entrepreneurs sociaux, créer un cadre juridique favorable à leur développement et avoir accès à des sources de financement nécessaires pour la mise en place de leurs stratégies de changement d'échelle. Cependant, la pratique d'EIS est encore naissante et peu répandue, elle ne se base pas sur des outils et des méthodes rigoureuses qui couvrent les différentes dimensions de la création de l'utilité sociale, elle est généralement déclenchée en réponse aux exigences de reporting par les partenaires et les bailleurs de fonds.

Par ailleurs, la faible application de l'EIS s'explique par un certain nombre de facteurs. Le premier facteur porte sur l'absence de la culture d'évaluation chez les entrepreneurs sociaux, ceci s'explique par la faible maturité du secteur et la méconnaissance des différents outils et méthodes de mesure développés à l'échelle internationale. Le deuxième facteur est lié à la complexité qui caractérise le processus d'évaluation. L'impact social est un concept multidimensionnel qui couvre plusieurs aspects, leur évaluation nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse pour la collecte et l'analyse des données, ainsi qu'une maîtrise des outils de mesure. Ces éléments peu maîtrisés par les acteurs marocains impactent la lourdeur et la fiabilité des processus mis en application. Le troisième facteur porte sur la problématique des ressources techniques, financières et humaines. L'EIS nécessite des outils performants et des profils compétents en évaluation pour la réussir, ce point d'expertise est résumé par les propos d'un interviewé, « il nous faut des personnes ayant une multidisciplinarité leur permettant de comprendre, concevoir et suivre des indicateurs dans différents secteurs en utilisant des démarches adéquates, ces profils sont rares au Maroc pour ne pas dire qu'ils n'existent pas ». En relation avec ce point, nous notons l'inexistence de cabinets spécialisés en impact social. L'offre proposée par les cabinets classiques reste inadaptée à ce type d'évaluation et son coût demeure élevé.

Finalement pour parler des implications de notre recherche, il est à noter que sur le plan théorique, l'EIS est influencé par plusieurs facteurs déterminants dont le niveau de la culture de mesure dans l'organisation, la structure organisationnelle (ressources mobilisées et expertise) et le degré d'acceptation de la complexité du processus d'évaluation. Sur le plan managérial, notre étude a permis de constater que l'engagement dans une démarche d'EIS est un processus qui nécessite une implication de toutes les parties prenantes concernées. Homogénéiser les pratiques d'évaluation consiste à inscrire ce processus dans une démarche de co-construction qui prend en considération les attentes et les objectifs de tous les acteurs.

Conclusion

Les études sur le concept de l'évaluation d'impact social ont été multipliées depuis la crise financière de 2007. Cette crise a donné un grand intérêt à la considération de la dimension sociétale dans le processus de création de valeur. Appuyée également par l'essor des concepts de la RSE et de l'Impact Investing, mesurer la valeur sociale à côté de celle économique est devenu nécessaire pour suivre et

piloter la performance des organisations. Ceci explique l'émergence de plusieurs approches et logiques d'évaluation d'impact social.

Au regard des résultats de cette recherche portant sur l'étude des pratiques d'EIS dans le contexte marocain, nous pouvons conclure que les acteurs de l'entrepreneuriat social au Maroc, se basent essentiellement sur des approches par indicateurs motivées par des exigences de reporting aux parties prenantes. Ils ne se réfèrent pas à des outils et méthodes standards.

La pratique d'EIS au Maroc rencontre trois principales difficultés. La première est liée à la complexité de mesure de certains aspects qualitatifs et des changements nets sur les bénéficiaires. La deuxième porte sur l'absence de l'expertise et des ressources (humaines, techniques et financières) nécessaires à la réalisation d'évaluations globales permettant d'apprécier la performance des structures concernées. La troisième difficulté concerne l'absence d'outils et de méthodes adaptées qui prennent en considération les besoins du contexte marocain.

Notre travail de recherche a permis de relever la nécessité de démocratiser la pratique d'EIS chez les entrepreneurs sociaux marocains. D'où le besoin de dépasser les difficultés identifiées en développant des outils de mesure inspirés des particularités et des attentes des acteurs du paysage de l'entrepreneuriat social au Maroc. Un travail sur l'identification des besoins d'évaluation de ces acteurs s'avère nécessaire et constitue un pas important dans le développement de la culture d'évaluation dans le pays.

Par ailleurs, cette étude est exploratoire et se limite à un échantillon réduit, nous ne pouvons pas généraliser les résultats de manière systématique. Cependant, il est possible de procéder à cette généralisation à travers une étude quantitative qui va permettre la confirmation des résultats obtenus. Ces éléments constituent des perspectives pour nos prochaines recherches afin de mieux comprendre les implications de l'EIS au Maroc et peut être concevoir un outil d'évaluation inspiré du contexte marocain.

Annexe. Liste des principaux outils et méthodes d'évaluation d'impact identifiés dans la revue de littérature

Outils et méthodes d'évaluation d'impact social			
Outils d'EIS	Année	Pays	Développé par
Acumen Scorecard	2 001	Etats Unis	Acumen Fund en partenariat avec McKinsey
Balanced Scorecard (BSc)	1 992	Etats Unis	Robert Kaplan & David Norton
Atkinson Compass Assessment for Investors (ACAFI)	2 000	Etats Unis	AtKisson Inc. & Angels with attitude & LLC
Best Available Charitable Option (BACO)	2 006	Etats Unis	Acumen Fund
BoP Impact Assessment Framework	2 007	Etats Unis	Ted London
CDI Ratings	2 011	Europe	Le comptoir de l'innovation & le groupe SOS
Center for High Impact Philanthropy Cost per Impact	2 007	Etats Unis	Center for High Impacts Philanthropy from the University of Pennsylvania
Charity Assessment Method of Performance (CHAMP)	2 006	Europe	Dutch charities test (nationale goede doelen test)
Foundation Investment Bubble Chart	ND	ND	ND
GIIRS	ND	Europe	J.P.Morgan, le Crédit Suisse et la European Venture Philanthropy Association et B corporations
Hewlett Foundation Expected Return	ND	Etats Unis	William and Flora Hewlett Foundation
IRIS	2 009	Etats Unis	la Fondation Rockefeller, le Acumen Fund, et les B Lab
KPMG'S True Value Methodology	2 014	Europe	KPMG
Local Economic Multiplier (LEM)	ND	Europe	New Economics Foundation
Measuring Impact Framework (MIF)	2 008	Europe	World Business Council for Sustainable Development
Millennium Development Goal scan (MDG-scan)	2 009	Europe	Dutch National Committee for International Cooperation and Sustainable Development (NCDO) and Dutch Sustainability Research (DSR)
Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)	1 999	Etats Unis	Roberts Enterprise Development Fund
Outils de l'évaluation de la pauvreté (PAT, PPI)	ND	Etats Unis	USAID
Participatory Impact Assessment	1 999	Etats Unis	The Feinstein International Center
Poverty Social Impact Assessment (PSIA)	2 000	Etats Unis	World Bank
Public Value Scorecard (PVSc)	2 003	Etats Unis	Prof. M.H. Moore, Director of the Hauser Center for Non-profit Corporations at the John F. Kennedy School of Government at Harvard University
Ratings sociaux	2 005	Europe	MicroFinanza Rating SRL
Robin Hood Foundation Benefit-Cost Ratio	2 004	Etats Unis	Robin Hood Foundation

Outils et méthodes d'évaluation d'impact social			
Outils d'EIS	Année	Pays	Développé par
Social Compatibility Analysis (SCA)	2 003	Europe	the Institute for Sustainable Development at the Zurich University of Applied Sciences Winterthur (ZHW), Switzerland
Social Cost-Effectiveness Analysis (SCEA)	1 990	Etats Unis	
Social Costs-Benefit Analysis (SCBA)	1 990	Etats Unis	
Social e-valuator	2 007	Europe	the d.o.b. Foundation and the Noaber Foundation and Scholten Franssen, a Dutch consultancy corporation
Social Footprint	ND	Europe	Center for Sustainable Organizations
Social Impact Assessment (SIA)	1 989	Etats Unis	dans le cadre de la NEPA
Social Performance Indicators	2 001	Europe	Cerise
Social reporting standard allemanad	2 011	Europe	University of Technology, Munich & the University of Hamburg
Social return Assessment (SRA)	2 000	Etats Unis	Pacific Community Ventures (PCV)
Social return on Investment (SROI)	1 996	Etats Unis	Roberts Enterprise Development Fund
Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)	2 003	Europe	Anglo American plc.
Stakeholder Value Added (SVA)	2 000	Europe	Figge & Schaltegger
Toolbox for Analysing Sustainable Ventures in Developing Countries	2 009	Etats Unis	United Nations Environmental Programme
Volunteering Impact Assessment Toolkit	2 004	Europe	Institute of Volunteering Research
Well venture Monitor	2 006	Europe	la Fondation Fortis Pays-Bas (FFN) et l'Université Erasmus de Rotterdam (EUR).

Références

- Alvord et al, (2004). "Social entrepreneurship and societal transformation". *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3): 260-282.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2008). Définition de l'entrepreneur social: revue de la littérature selon les critères géographique et thématique. 8^{ème} congrès de l'AIREPME
- Becker, H. A., 2001, Social impact assessment, *European Journal of Operational Research*, 128(2), pp. 311-321.
- Burdge RJ & Vanclay F., 1996, 'Social impact assessment: A contribution to the state of the art series', *Impact Assessment*, vol. 14, pp. 59-86.
- Clark C, Rosenzweig W, Long D and Olsen S., 2004, Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures; methods catalog.
- Dees J. G., 1998. The Meaning of "Social Entrepreneurship". Stanford University, mimeo.
- Defourny J., Nyssens M., (2010). "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, no. 1, pp. 32-53.
- Duclos H., 2007. Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation, *Les Cahiers de l'Avisé*, n°5.
http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711_avise_cahier_evaluationutilitesociale.pdf.
- Duflo, E. and M. Kremer, 2005, "Use of randomization in the evaluation of development effectiveness", in: G.K. Pitman, O.N. Feinstein and G.K. Ingram (eds.) *Evaluating Development Effectiveness*, Transaction Publishers, New Brunswick..

- Emerson J., (2006), "Moving Ahead Together: Implications of a Blended Value Framework for the Future of Social Entrepreneurship", in Nicholls A. (Ed.), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, New York, Oxford University Press, pp. 391-406.
- Gadrey J., 2004. L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents », Rapport de synthèse pour la Dies et la Mire.
- Hibbert, S. A., Hogg, G., & Quinn, T. (2001). "Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7: 288–301.
- Mair J., & Marti I., (2006). "Social Entrepreneurship Research: a Source of Explanation, Prediction and Delight", *Journal of World Business*, no. 41, pp. 36-41.
- MORTIER, Q., 2014. Evaluation de l'impact social : de quelques clarifications et craintes, SAW-B, Analyse 2014. http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1406evaluation_impact_social_web.pdf
- Parodi M., 2010, « L'utilité sociale pour éclairer la face cachée de la valeur de l'économie sociale », *Recma*, n° 315. Pp. 40-55.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). "Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept". *Journal of World Business*, no. 41(1), pp. 56-65.
- Schumpeter, 1947. "The Creative Responses in Economic History." *The Journal of Economic History*, Vol.7, No.2 (Nov., 1947), pp. 149-159.
- Stievenart E. et Pache A., 2014, Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère, *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, N° 331, pp. 76-92.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). "Social entrepreneurship: Towards conceptualization". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1): 76–88.
- The Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment, 2003. U.S. principles and guidelines: principles and guidelines for social impact assessment in the USA, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(3). 231-250.
- Thompson, J. L., 2002. The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15: 412–431.
- Trellu-Kane M. et Sibieude T., 2011. L'entreprise sociale a (aussi) besoin d'un business plan. Editions Rue de l'Echiquier.
- Tuan T., 2008, Measuring and/or estimating social value creation : insights into eight integrated cost approaches, *Bill & Melinda Gates Foundation-Impact Planning and Improvement*, pp.1-45.
- Viveret P., 2002, Reconsidérer la richesse, *Rapport*. France.