

L'écosystème du financement de l'entrepreneuriat social au Maroc : une revue systématique

The Ecosystem of Social Entrepreneurship Financing in Morocco : A Systematic Review

CHAKIR Achraf

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Mohammedia

Université Hassan II

Laboratoire de performance économique et logistique

Maroc

LOULID Adil

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Mohammedia

Université Hassan II

Laboratoire de performance économique et logistique

Maroc

Date de soumission : 14/11/2025

Date d'acceptation : 30/12/2025

Pour citer cet article :

CHAKIR. A. & LOULID. A. (2026) « L'écosystème du financement de l'entrepreneuriat social au Maroc : une revue systématique », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 489- 520.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'entrepreneuriat social s'impose au Maroc comme un levier essentiel pour relever les défis socio-économiques et environnementaux du pays, promouvant une croissance inclusive et durable. Pourtant, son potentiel de transformation se heurte à un paradoxe fondamental, une multiplicité d'acteurs et d'outils de financement coexiste avec une fragmentation systémique qui entrave l'accès effectif aux capitaux et limite le passage à l'échelle des innovations sociales.

Cet article propose une revue systématique de cet écosystème de financement, en mobilisant le cadre théorique des écosystèmes entrepreneuriaux (Spigel, 2017 ; Stam, 2015) et la pensée systémique (Meadows, 2008). Il analyse les interactions complexes entre les acteurs publics, privés, internationaux et de la société civile, et décrypte l'ensemble des mécanismes de financement.

Mots-clés : Entrepreneuriat social ; Écosystème de financement ; Fragmentation systémique ; Mécanismes de financement ; Innovation sociale.

Abstract

Social entrepreneurship is emerging in Morocco as an essential lever to address the country's socio-economic and environmental challenges, promoting inclusive and sustainable growth. However, its transformative potential faces a fundamental paradox, a multiplicity of actors and funding tools coexists with a systemic fragmentation that hinders effective access to capital and limits the scaling of social innovations.

This article proposes a systematic review of this financing ecosystem, drawing on the theoretical framework of entrepreneurial ecosystems (Spigel, 2017 ; Stam, 2015) and systems thinking (Meadows, 2008). It analyzes the complex interactions between public, private, international, and civil society actors, and deciphers various financing mechanisms.

Keywords : Social entrepreneurship ; Financing ecosystem ; Systemic fragmentation ; Financing mechanisms ; Social innovation.

Introduction

Au Maroc, l'entrepreneuriat social émerge comme un outil stratégique pour faire face aux nombreux défis de l'inclusion sociale, de la lutte contre la pauvreté et du développement territorial. Dans un environnement marqué par des disparités socio-économiques persistantes et un chômage croissant, notamment parmi les jeunes et les femmes, les entreprises sociales se positionnent comme des acteurs clés pour proposer des solutions innovantes et durables. Ces initiatives combinant rentabilité économique et impact sociétal, couvrent plusieurs secteurs essentiels tels que l'éducation, la santé, l'énergie et l'agriculture durable et solidaire. Cependant, malgré leur potentiel, ces entreprises sont confrontées à un paradoxe majeur entre un besoin de financement croissant et une fragmentation des sources de financement disponibles. Les moyens de financement traditionnels comme les prêts bancaires s'avèrent peu adaptés aux spécificités des modèles hybrides portés par l'entrepreneuriat social, tandis que les outils innovants tel que le crowdfunding et l'investissement à impact restent peu accessibles ou méconnus. Cette disjonction soulève des questions cruciales sur la capacité de l'écosystème marocain à soutenir efficacement ces initiatives.

Dans ce contexte, notre recherche s'articule autour de la question centrale suivante « *Comment les interactions entre les acteurs (institutionnels, financiers, de soutien) et les mécanismes de financement (traditionnels et innovants) structurent-elles et influencent-elles le développement de l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc, et dans quelle mesure ces dynamiques constituent-elles un levier ou, au contraire, une entrave à sa consolidation ?* » cette problématique consiste à analyser comment les interactions entre les acteurs et les mécanismes de financement influencent le développement de l'écosystème de l'entrepreneuriat social au Maroc. D'une part, des synergies positives peuvent émerger, par exemple lorsque les incubateurs facilitent l'accès aux fonds d'impact investing ou que les politiques publiques créent des incitations fiscales. D'autre part, des barrières structurelles comme la réglementation rigide et la méfiance des investisseurs envers les projets sociaux peuvent entraver le secteur à se développer.

Cet article apporte une contribution significative à la littérature émergente sur l'entrepreneuriat social dans les contextes des économies en développement en proposant une analyse systémique et institutionnelle fine du financement au Maroc. Alors que les travaux existants ont souvent étudié les acteurs (Defourny, 2010) ou les instruments de financement (Nicholls, The institutionalization of social investment: The interplay of investment logics and investor rationalities, 2010) de manière isolée, cette revue systématique se distingue en intégrant

délibérément trois cadres théoriques pour analyser leurs interdépendances. Premièrement, la théorie des écosystèmes entrepreneuriaux (Spigel, 2017) permet de cartographier les acteurs, les ressources et les flux qui constituent l'écosystème. Deuxièmement, les théories institutionnelles de (North, 1990) et (Stam, 2015) Distingue les institutions formelles (lois) des institutions informelles (normes, cultures, croyances) essentielles pour étudier les barrières cognitives et la culture financière qui relève directement de l'analyse de réalités socialement construites. Et enfin, l'approche systémique (Meadows, 2008) offre des outils pour modéliser les boucles de rétroaction et les dynamiques qui caractérisent ces interactions. En croisant ces perspectives, il devient possible d'analyser comment des facteurs apparemment isolés comme le cadre réglementaire ou bien l'accompagnement technique peuvent affecter l'ensemble du système.

Notre recherche se caractérise par trois objectifs principaux, cartographier l'écosystème marocain en identifiant les rôles et interactions des acteurs clés. Ensuite, identifier les boucles de rétroaction qui expliquent les déséquilibres actuels et les succès. Puis proposer un modèle conceptuel intégrant les variables critique pour guider les futures recherches et politiques publiques.

En synthèse, cette analyse vise à mettre la lumière sur les facteurs essentiels pour transformer le financement de l'entrepreneuriat social en un véritable outil d'inclusion social, financière et de développement durable au Maroc.

1. Cadre conceptuel : Les fondement d'un écosystème de financement social

1.1. Entrepreneuriat social vs Entrepreneuriat classique

L'entrepreneuriat social occupe une place croissante dans les dynamiques économiques et sociales contemporaines, en particulier dans les territoires en quête de résilience et de développement inclusif. Selon Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix et pionnier du microcrédit, l'entrepreneuriat social se définit comme une activité économique visant à résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux tout en assurant sa pérennité financière (Yunus, 2007).

L'entrepreneuriat social, tel que conceptualisé par J. Gregory Dees (Dees, 1998), se distingue fondamentalement de l'entrepreneuriat classique par sa finalité, ses mécanismes opérationnels et sa philosophie sous-jacente, marquant ainsi un véritable changement paradigmatique dans la manière d'envisager la création de valeur. Alors que l'entrepreneuriat classique place la maximisation du profit et la création de valeur économique pour les actionnaires au cœur de son modèle, l'entrepreneuriat social, lui, intègre une mission sociétale ou environnementale

comme raison d'être première. Cette différence ontologique se traduit par des approches distinctes en matière de gouvernance, de mesure de la performance et d'innovation. Dans l'entrepreneuriat classique, la réussite se mesure principalement à travers des indicateurs financiers tels que le retour sur investissement (ROI) ou la croissance du chiffre d'affaires, tandis que l'entrepreneuriat social adopte une approche multidimensionnelle, évaluant à la fois l'impact social ou environnemental et la viabilité économique, souvent à travers des outils comme le Social Return on Investment (SROI). Par ailleurs, là où l'entrepreneuriat classique privilégie les intérêts des investisseurs privés, l'entrepreneuriat social implique une gamme plus large de parties prenantes, incluant les bénéficiaires, les communautés locales et les pouvoirs publics, ce qui se reflète dans des structures juridiques adaptées comme les coopératives ou les entreprises sociales à but lucratif limité.

L'innovation dans l'entrepreneuriat social revêt également une dimension particulière, car elle ne vise pas seulement à capturer des parts de marché, mais à transformer des systèmes entiers pour résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux persistants. Par exemple, des initiatives comme la microfinance ou les énergies renouvelables accessibles illustrent cette volonté de combler des lacunes laissées par le secteur privé traditionnel. Cependant, cette distinction paradigmatique n'est pas sans nuances. Avec l'essor des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'émergence de modèles hybrides, la frontière entre entrepreneuriat classique et entrepreneuriat social tend à s'estomper, soulevant des questions sur la manière de préserver la mission sociale tout en assurant la pérennité économique.

Au Maroc, cette dynamique est particulièrement visible dans des secteurs comme l'agriculture durable ou l'artisanat, où des coopératives féminines combinent autonomisation économique et préservation des savoir-faire locaux. Ainsi, le cadre proposé par (Dees, 1998) reste essentiel pour comprendre les spécificités de l'entrepreneuriat social, mais il doit être adapté pour rendre compte des réalités complexes et évolutives des écosystèmes entrepreneuriaux contemporains, notamment en contexte marocain où les défis sont accentués par la fragmentation des sources de financement et les attentes divergentes des bailleurs de fonds.

1.2. Financement inclusif et modèles hybrides : Enjeux et spécificités

Le financement inclusif et les modèles hybrides de financement représentent des outils stratégiques innovants permettant de répondre aux besoins des entrepreneurs exclus du système financier classique. Ces approches sont au cœur du changement des logiques du financement à travers l'intégration des objectifs multidimensionnels.

1.2.1. Financement inclusif

Promu par la Banque mondiale depuis les années 2000 comme un levier essentiel pour lutter contre la pauvreté et relever les défis socio-économiques, le financement inclusif désigne un système financier permettant de fournir un accès équitable et abordable à des produits et services financiers tels que les crédits, l'assurance et l'épargne aux populations marginalisées (milieu rural, femmes et travailleurs informels) et aux PME, start-ups souvent exclues du système bancaire classique en raison de la méfiance des banques et l'absence de garantie.

Au Maroc, plusieurs initiatives dans ce contexte surgissent comme les programmes de microfinance (al amana, al taoufik) et l'initiative nationale pour le développement humain (INDH). Cependant plusieurs défis persistent comme la fragmentation de l'offre et la faible éducation financière.

1.2.2. Les modèles hybrides de financement

Les Travaux de (Nicholls, Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change, 2006), ont révolutionné la compréhension du financement de l'entrepreneuriat social en proposant une synthèse originale entre logique entrepreneuriale et finalité sociale. Ayant recours à diverses sources de financement tels que les subventions, l'investissement à impact et revenus issue de l'activité commerciale, les entreprises peuvent générer des bénéfices tout en poursuivant une mission sociale et environnementale.

Tableau 1. Les types d'hybridité selon Nicholls

Type	Description	Exemples
Hybride organisationnel	Statut juridique mixte	Coopératives agricoles
Hybride financier	Mix sources de revenus	Al Amana, Attaoufik
Hybride de gouvernance	Conseil d'administration mixte	Fondation BMCE

Les modèles hybrides offrent plusieurs avantages tels qu'une forte résilience financière puisque les entreprises sans moins dépendantes aux subventions et aides de l'état. Un Impact scalable définit par une croissance grâce aux revenus commerciaux, une entreprise qui est très impliquée dans sa mission peut toujours réinvestir ses bénéfices afin de maximiser son impact social, et enfin la possibilité de capter à la fois des donateurs et des investisseurs sociaux/traditionnels.

Cependant, plusieurs dilemmes surgissent de cette hybridité notamment en matière de gouvernance, la décision doit-elle être prise par les investisseurs ou les bénéficiaires ? deuxièmement, le conflit d'une double mission qui pose des doutes, faut-il prioriser l'impact social ou le profit. Enfin, on constate une difficulté à mesurer l'impact social.

1.3. Cadre Institutionnel : Les règles du jeu formelles et informelles

La théorie des écosystèmes entrepreneuriaux (Spigel, 2017) offre un cadre pertinent pour transcender une analyse purement institutionnelle ou économique du financement de l'entrepreneuriat social. Elle propose une lecture holistique où les interdépendances entre une multitude d'acteurs, de ressources et d'institutions déterminent la performance et la trajectoire de l'écosystème. Appliquée au financement, cette théorie permet de cartographier les flux de capitaux et de comprendre comment les interactions structurent ou fragilisent le développement de l'entrepreneuriat social au Maroc.

1.3.1. Les institutions formelles : cadres réglementaires et politiques publiques

L'analyse du financement de l'entrepreneuriat social nécessite en premier lieu de comprendre le cadre institutionnel formel qui en régit les règles. Suivant la définition fondatrice de (North, 1990), les institutions formelles représentent les « contraintes humainement conçues » que sont les règles codifiées, les lois et les réglementations. Dans cette perspective, elles agissent principalement comme un cadre de contraintes et d'incitations, réduisant l'incertitude en définissant les actions permises et interdites pour les acteurs économiques. Appliquée au contexte marocain, cette grille de lecture met en lumière des **freins structurels** significatifs. L'absence d'un statut juridique unifié pour « l'entreprise sociale » crée une ambiguïté fondamentale, contraignant les entrepreneurs à se conformer à des cadres existants (sociétés commerciales, coopératives sous la Loi 15-95) qui sont souvent inadaptés à la nature hybride de leur modèle, rendant ainsi l'accès à des financements spécialisés plus complexe.

Toutefois, une analyse purement northienne, centrée sur les contraintes, peut conduire à une vision par trop restrictive. Elle gagne à être enrichie et contrastée par l'approche multidimensionnelle de (Scott, *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.), 2014), pour qui les institutions reposent sur trois piliers : réglementaire, normatif et culturel-cognitif. Le pilier réglementaire, qui correspond aux institutions formelles, n'est pas seulement une contrainte ; il est aussi un levier d'action et de légitimation lorsqu'il est mobilisé de manière stratégique par les pouvoirs publics. Cette perspective complémentaire permet d'analyser au-delà des blocages pour évaluer la cohérence et la portée des instruments politiques. Ainsi, des initiatives comme la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière ou le programme Maroc Innovation ne sont pas de simples règles, mais des signaux politiques forts visant à aligner les actions des différents acteurs (publics, privés, internationaux) et à légitimer le champ de l'entrepreneuriat social et de la finance à impact.

La confrontation de ces deux perspectives théoriques révèle ainsi la nature duale et parfois contradictoire du cadre formel marocain. D'un côté, des contraintes persistantes (comme la rigidité perçue de certains cadres juridiques ou la fragmentation des programmes de soutien) illustrent la lenteur d'adaptation des règles formelles, analysable via North. De l'autre, des leviers volontaristes (politiques nationales, agences dédiées comme Maroc PME) témoignent d'une dynamique institutionnelle proactive, mieux saisie par l'approche de Scott. La problématique centrale réside alors dans le manque de cohérence systémique et de synchronisation entre ces leviers et la persistance des contraintes, créant un environnement où les signaux positifs peuvent être annulés par des rigidités administratives ou réglementaires, freinant l'émergence d'un écosystème de financement fluide et intégré.

1.3.2. Les institutions informelles : normes sociales, culture et capital social

Au-delà des règles codifiées, l'écosystème de financement est profondément façonné par les institutions informelles, que (North, 1990) définit comme les contraintes issues des traditions, des codes de conduite et des croyances partagées socialement. Dans cette vision, ces normes non écrites agissent comme des filtres cognitifs et culturels puissants qui guident les comportements, souvent de manière plus persistante que les lois. Appliqué au contexte marocain, ce cadre met en évidence des freins socioculturels significatifs : une culture financière traditionnelle, parfois méfiante envers les instruments hybrides ou risqués, peut inhiber l'adoption de mécanismes innovants comme le crowdfunding ou l'investissement à impact. De même, la perception des entrepreneurs sociaux par certains investisseurs institutionnels, parfois jugés comme idéalistes au détriment de la rigueur managériale, constitue une norme informelle qui restreint l'accès au capital.

Cependant, réduire les institutions informelles à de simples contraintes, comme le suggère principalement l'approche northienne, offre une vision incomplète. Les théories des écosystèmes entrepreneuriaux (Spigel, 2017) et (Stam, 2015) invitent à les reconsidérer comme un terreau culturel et un réservoir de ressources relationnelles. Pour ces auteurs, la culture, les valeurs partagées et le capital social (réseaux de confiance) sont des éléments constitutifs et fondateurs de l'écosystème lui-même. Ils fournissent la "colle sociale" qui facilite les collaborations et réduit les coûts de transaction. Cette perspective complémentaire permet d'identifier des leviers endogènes puissants, souvent négligés.

La confrontation de ces deux angles théoriques révèle la nature fondamentalement ambivalente et dynamique des institutions informelles dans le contexte marocain. Loin d'être uniquement

des obstacles, les normes sociales peuvent se muer en ressources stratégiques lorsqu'elles sont alignées avec les objectifs de l'entrepreneuriat social. Ainsi :

- La **tradition séculaire de solidarité communautaire**, manifestée dans les *tontines* (appelées localement *Dairia* ou *Jmaa*), représente bien plus qu'une simple pratique informelle. Elle incarne un modèle préexistant de financement collectif et rotatif, fondé sur une confiance réciproque profonde. Ce système constitue un terreau culturel fertile pour le développement de mécanismes de finance participative (crowdfunding) formels, car il repose sur une logique sociale déjà internalisée.
- Les **principes de la finance islamique**, notamment la prohibition de l'usure (*riba*) et l'impératif de partage des pertes et profits, résonnent fortement avec l'éthique de l'entrepreneuriat social. La *Zakat* (aumône obligatoire) et les fonds *Waqf* (de mainmorte) représentent des pools de capital considérables, guidés par une logique d'impact social avant tout. Ils offrent un cadre normatif et moral qui pourrait légitimer et orienter des instruments d'investissement à impact socialement acceptés.

En synthèse, l'analyse critique montre que la dichotomie entre frein et levier n'est pas fixe mais dépend de la capacité de l'écosystème à capter, formaliser et canaliser ces forces informelles. Le défi pour l'écosystème marocain réside précisément dans sa capacité à transformer des contraintes culturelles perçues (comme la méfiance) en actifs relationnels, et à institutionnaliser des pratiques solidaires informelles en outils financiers innovants et inclusifs.

1.4. L'écosystème des acteurs : Cartographie et interdépendances

1.4.1. La théorie des écosystèmes entrepreneuriaux

Pour transcender une analyse statique des acteurs individuels, la théorie des écosystèmes entrepreneuriaux offre un cadre essentiel pour saisir la complexité et l'interdépendance des dynamiques à l'œuvre. Deux contributions majeures structurent ce champ. D'une part, (Spigel, 2017) propose une approche fondamentalement relationnelle et processus, définissant l'écosystème comme un ensemble de ressources, de réseaux et de cultures qui émergent des interactions sociales entre entrepreneurs et leur environnement. Sa perspective met l'accent sur la coproduction de valeur à travers des relations de confiance, des réseaux sociaux denses et une culture entrepreneuriale partagée. D'autre part, Stam (Stam, 2015) adopte une approche plus structurelle et systémique, définissant l'écosystème comme « un ensemble d'acteurs interdépendants et d'éléments coordonnés qui, grâce à leur interaction, favorisent l'entrepreneuriat dans un territoire donné ». Il insiste sur la nécessaire présence et la connectivité

de conditions-cadres systémiques (politiques, marchés, financement, capital humain, culture) pour qu'un écosystème soit fécond.

Une comparaison critique de ces deux perspectives est nécessaire pour évaluer leur pertinence respective dans l'analyse des flux de financement. L'approche relationnelle de Spigel s'avère particulièrement adaptée pour analyser les canaux concrets de circulation du capital. Elle permet de cartographier comment le financement circule effectivement à travers des réseaux personnels et institutionnels (par exemple, comment un mentor dans un incubateur comme Impact Lab connecte un entrepreneur à un business angel). Elle explique la formation de la confiance, ressource cruciale pour lever des fonds dans un contexte d'asymétrie d'information, et met en lumière le rôle des récits culturels (comme le succès d'une pionnière) qui peuvent attirer les investisseurs. Ainsi, elle répond au *comment* de la circulation des flux.

À l'inverse, l'approche systémique de Stam est plus pertinente pour diagnostiquer les conditions structurelles qui rendent ces flux possibles ou non, et pour évaluer la performance globale de l'écosystème. Elle permet d'identifier les lacunes ou les dysfonctionnements dans une des conditions-cadres (par exemple, une réglementation inadéquate ou un marché du capital-risque immature) qui entravent l'alimentation du système en ressources financières. Elle évalue la robustesse et la complémentarité des interactions entre tous les acteurs (financeurs, soutien, politiques), dépassant l'analyse de dyades relationnelles isolées.

En conclusion, plutôt que d'opposer ces deux grilles de lecture, leur combinaison s'avère idéale pour analyser les flux de financement au Maroc. La perspective de Stam fournit la carte générale du système et identifie les déficits structurels. Celle de Spigel explique ensuite les mécanismes sociaux et relationnels qui, à un niveau micro, permettent de contourner, temporairement, ces déficits ou, au contraire, les perpétuent. Ensemble, elles permettent de comprendre à la fois l'architecture globale de l'écosystème financier marocain et la dynamique réelle de circulation ou de blocage des capitaux en son sein.

1.4.2. Cartographie des acteurs et de leur rôle dans la chaîne de financement

L'application conjointe des approches de (Spigel, 2017) et (Stam, 2015) permet de dépasser un simple inventaire pour proposer une cartographie dynamique et critique des acteurs de l'écosystème marocain. Cette cartographie révèle non seulement leurs rôles nominaux, mais surtout leurs interdépendances, leurs asymétries de pouvoir et les points de vulnérabilité systémique qui en découlent. Les acteurs peuvent être structurés selon leur position et leur fonction dans la chaîne de valeur du financement.

- **Le Noyau Dur : Entrepreneurs et Investisseurs, une relation fondamentale asymétrique.** Ce cœur de l'écosystème est constitué des entrepreneurs sociaux, demandeurs de capital, et des fournisseurs de capitaux. Ces derniers sont diversifiés, allant des banques commerciales (avec des produits souvent inadaptés) et des institutions de microfinance (comme Al Amana), aux investisseurs en impact investing (tels que Maroc Invest) et aux bailleurs de fonds internationaux (UE, GIZ). L'approche relationnelle de Spigel met en lumière l'asymétrie fondamentale de cette relation : l'entrepreneur dépend de la confiance et des critères de l'investisseur, qui détient le capital et le pouvoir de sélection. Cette asymétrie est exacerbée par l'absence de langage commun sur la mesure d'impact, créant une incertitude qui pénalise l'entrepreneur.
- **Les Intermédiaires Structurels : Incubateurs et Accélérateurs, des gatekeepers Essentiels** Les structures d'accompagnement (incubateurs comme Impact Lab, accélérateurs, réseaux de mentors) jouent une fonction clé de curation et de préparation, répondant à l'exigence de connectivité de Stam. Elles « traduisent » le projet social en langage financier et « certifient » l'entrepreneur auprès des investisseurs. Toutefois, cette position centrale crée une dépendance critique et un goulot d'étranglement potentiel. L'accès au financement formel devient souvent conditionné au passage par ces intermédiaires, dont la couverture géographique et sectorielle au Maroc reste limitée. Ils exercent ainsi un pouvoir de « gatekeeping » influençant quels projets et quels entrepreneurs (jeunes, urbains, diplômés) sont visibles et financables, pouvant involontairement reproduire des exclusions.
- **Les Facilitateurs Institutionnels : Pouvoirs publics et bailleurs, une influence distante mais déterminante.** Ce périmètre comprend les acteurs publics (Maroc PME, INDH) et les bailleurs internationaux. Leur rôle, crucial dans la théorie systémique de Stam, est de définir les règles, de fournir des ressources de démarrage (subventions) et de corriger les défaillances du marché. Cependant, une analyse critique révèle que leur action peut aussi générer des dépendances distordues et une fragmentation. La prolifération de programmes publics ou de fonds de donateurs aux logiques, calendriers et reporting divergents peut contraindre les entrepreneurs à adapter leur modèle pour répondre à des appels à projets plutôt qu'aux besoins du terrain. Cette dynamique fragmente l'écosystème en « silos » thématiques ou géographiques, entravant la formation d'un marché de financement cohérent et pérenne.

En synthèse, cette cartographie critique démontre que la performance de l'écosystème dépend moins de la présence isolée de chaque acteur que de la qualité et de l'équilibre des liens qui les unissent. Les dépendances observées des entrepreneurs envers les intermédiaires, et de l'ensemble du système envers des facilitateurs aux logiques parfois divergentes, exposent des vulnérabilités structurelles. Elles illustrent concrètement comment une connexion sous-optimale entre les conditions/cadres (Stam, 2015) et une faiblesse des réseaux de confiance égalitaires (Spigel, 2017) peut entraver la circulation fluide des capitaux vers les entreprises sociales au Maroc.

Tableau 2. Typologie et rôles des acteurs clés dans l'écosystème de financement de l'entrepreneuriat social au Maroc

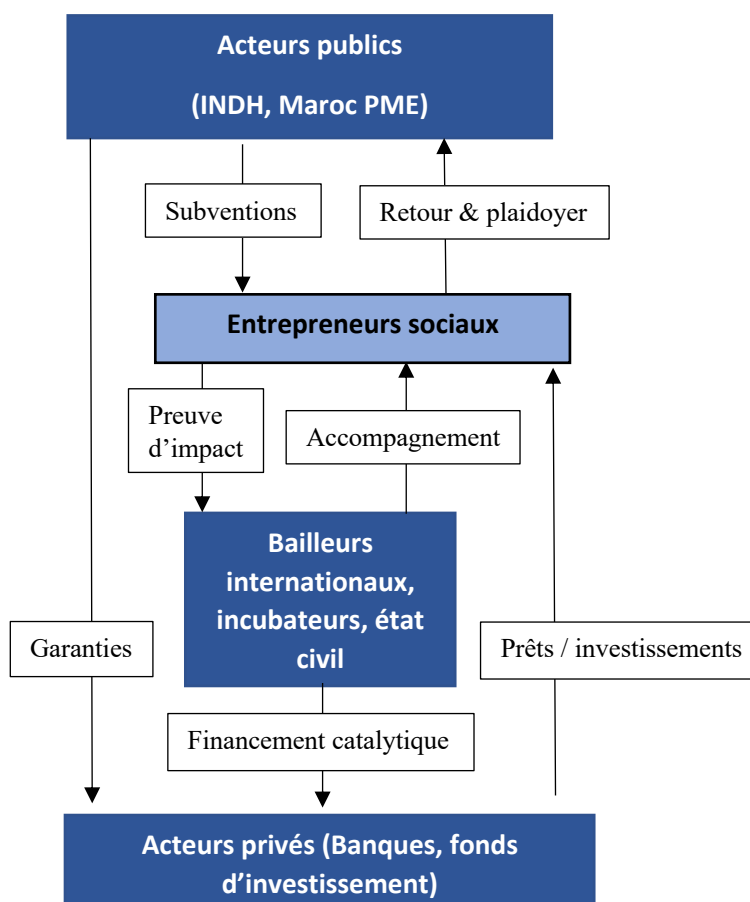
Catégorie d'acteur	Rôle principal dans la chaîne de financement	Exemples dans l'écosystème marocain	Ressources fournies (Financières / Non-financières)
Noyau Dur	-Demandeurs de capital à impact. -Fournisseurs de capitaux.	Entrepreneurs sociaux ; Maroc Invest (fonds) ; Banques sociales ; Al Amana (MFI).	Capital-risque, prêts ; projets d'impact.
Intermédiaires	Curateurs & Préparateurs : réduisent l'asymétrie d'information, forment, connectent.	Incubateurs (Impact Lab), accélérateurs, réseaux de mentors.	Accompagnement, légitimité, accès au réseau, renforcement des capacités.
Facilitateurs	Architectes & Régulateurs : définissent le cadre, subventionnent l'amorçage, corrigent les défaillances.	Maroc PME, INDH, bailleurs internationaux (UE, GIZ).	Subventions, garanties, cadres réglementaires,

Source : Par nos propres soins, inspiré des théories de (Stam, 2015) et (North, 1990)

1.4.3. Les flux systémiques : une modélisation des interactions

Le Tableau 2 offre une typologie statique essentielle. Pour passer à une analyse dynamique, le schéma ci-dessous présente les flux des ressources et les interactions entre les acteurs identifiés dans le tableau.

Schéma 1. Les flux de ressources et des interactions au sein de l'écosystème entrepreneurial marocain



Les acteurs publics financent les entrepreneurs sociaux par le biais de subventions et offrent des garanties aux acteurs privés, les flux de capitaux et service sont dirigé vers les entrepreneurs sociaux alors que les flux immatériels tels que le retour d'expérience et preuve d'impact sont dirigé vers les autres acteurs. Cela nous mener à observer 2 dynamiques :

- Une interdépendance initiale : Le financement privé (banques, fonds) est souvent conditionné par l'intervention publique (garanties) et internationale (financement catalyseur).
- Le potentiel d'un cercle vertueux : La preuve d'impact positive augmente la confiance des investisseurs et légitime les actions des autorités publiques, créant ainsi un cycle de renforcement mutuel. Cependant, on remarque un manque d'interactions horizontale surtout entre les incubateurs et acteurs privés.

1.5. Dynamiques et mécanismes financiers : une modélisation systémique

1.5.1. La pensée systémique

L'analyse des institutions formelles et informelles et la cartographie des acteurs fournissent une photographie essentielle, mais nécessairement statique, de l'écosystème. Pour comprendre comment cet agencement de règles et d'acteurs fonctionne dans le temps et génère des trajectoires de développement ou de stagnation, il est indispensable de recourir à la pensée systémique. S'appuyant sur les travaux fondateurs de (Meadows, 2008) cette approche propose de modéliser l'écosystème non comme une somme de parties indépendantes, mais comme un système complexe et dynamique, où les éléments (acteurs, règles, ressources) sont interconnectés par des flux et des boucles de rétroaction.

La valeur ajoutée décisive de l'approche de Meadows par rapport aux analyses statiques réside dans sa capacité à expliquer les comportements émergents et contre-intuitifs du système. Une analyse institutionnelle classique (North, 1990) peut identifier une réglementation rigide comme un frein. Une analyse relationnelle (Spigel, 2017) peut constater la méfiance des investisseurs. Cependant, seule la pensée systémique permet de modéliser comment ces deux facteurs s'alimentent mutuellement dans une dynamique circulaire et auto-renforçant. Elle distingue deux types fondamentaux de boucles :

- Les boucles de renforcement où un effet amplifie sa propre cause, conduisant à une croissance exponentielle (cercle vertueux) ou à un déclin accéléré (cercle vicieux).
- Les boucles d'équilibrage où le système réagit aux changements pour se maintenir autour d'un état stable, expliquant souvent la résistance aux réformes.

Dans le contexte de notre revue, cette approche est complémentaire et indispensable car elle fournit le moteur causal qui manque aux cadres précédents. Elle permet d'intégrer les blocs théoriques, dépasser la linéarité et identifier les points de levier. Ainsi, la pensée systémique de Meadows ne remplace pas les théories institutionnelles ou des écosystèmes, elle les anime. Elle transforme une cartographie en un modèle vivant, capable d'expliquer pourquoi, au Maroc, des politiques volontaristes peuvent peiner à produire leurs effets face à la résilience de boucles d'équilibrage ancrées, ou comment une synergie locale réussie peut, sous certaines conditions, s'amplifier en une boucle de renforcement positive. C'est l'outil théorique ultime pour analyser le paradoxe fondamental entre besoins croissants et financements fragmentés, en révélant la logique circulaire qui le sous-tend et le perpétue.

1.5.2. Typologie des mécanismes de financement

L'écosystème de financement de l'entrepreneuriat social est doté de plusieurs outils financiers traditionnels et innovants, cette diversité bien qu'elle offre plusieurs opportunités, elle entraîne une fragmentation qui complique l'accès aux capitaux pour les entrepreneurs sociaux. Cette partie illustre en détail ces différents mécanismes, en analysant leurs avantages et défis.

- **Outils traditionnels :**

Les instruments traditionnels jouent un rôle crucial dans le financement de l'impact social au Maroc. Ces instruments regroupent principalement :

Tableau 3. Les outils traditionnels de financement

Outil	Mécanisme	Avantages	Limites
Subventions INDH	Financement non-remboursable	Accepte le risque maximal, accessible aux projets émergents	Dépendance, processus bureaucratique lourd
Prêts bonifiés Maroc PME	Crédit à taux préférentiel	Effet de levier, discipline financière	Nécessite des garanties, exclusion des projets trop précaires
Fonds de garantie CCG	Couverture partielle du risque	Facilite l'accès au crédit bancaire	Plafonds de garantie limités, critères d'éligibilité stricts
Prêts bancaires classiques	Crédit commercial standard	Accessibilité via le réseau bancaire étendu	Exigence de garanties solides, inadéquation avec les modèles low-profit
Microcrédit social	Très petits prêts	Inclusion financière des populations précaires	Montants limités, taux d'intérêt parfois élevés

Source : par nos propres soins

- **Outils innovants :**

Face aux limitations des modèles traditionnels, une nouvelle génération d'instruments financiers émerge portée par l'innovation financière et digitale, ils suivent une logique de création de valeur mixte :

Tableau 4. Les outils innovants de financement de l'entrepreneuriat social

Outil	Mécanisme Principal	Avantages	Limites
Financement participatif (Crowdfunding)	Collecte de dons sans contrepartie financière.	Mobilise la solidarité, valide l'adhésion du public à la cause.	Montants levés souvent modestes ; culture du don en ligne encore émergente.
Fonds d'investissement impact	Investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres visant un rendement	Accompagnement stratégique, montants importants, flexibilité des instruments.	Offre encore limitée, projets tardifs souvent exclus, besoin de sortie.

	financier et social mesuré.		
Obligations à Impact Social (OIS)	Contrat de paiement à la performance : les investisseurs sont remboursés par le gouvernement si les résultats sociaux sont atteints.	Transfert du risque vers le privé, focus sur les résultats plutôt que les moyens.	Complexité de mise en place, besoin crucial d'une mesure d'impact robuste.
Fonds hybrides	Combinaison de fonds concessionnels (subventions) et d'investissements privés dans une même structure.	Permet de prendre plus de risque et d'attirer les investisseurs privés vers des projets à impact.	Complexité de gouvernance, difficulté à aligner les intérêts des différents financeurs.

Source : par nos propres soins

Le paradoxe du financement au Maroc trouve son origine dans un décalage structurel entre des mécanismes dominants (traditionnels) régis par une logique financière pure, et des besoins portés par une logique de valeur mixte. Les mécanismes innovants, bien qu'idéalement adaptés sur le papier, opèrent encore à la périphérie de l'écosystème. Cette analyse met en lumière que le défi n'est pas uniquement quantitatif mais qualitatif et cognitif, il nécessite la promotion et la normalisation d'outils dont la logique intrinsèque est capable de capter, d'évaluer et de rémunérer la double performance des entreprises sociales.

2. Méthodologie

Pour répondre à la problématique centrale, cette recherche adopte une revue systématique de la littérature (Tranfield, 2003) suivant les principes du guide PRISMA (Page, 2021).

Une recherche a été menée dans les bases de Cairn et Google Scholar, complétée par l'examen des sites institutionnels marocains (HCP, Bank Al-Maghrib, Maroc PME). L'équation de recherche combinait les termes suivants en français et en anglais : "entrepreneuriat social", "financement", "écosystème", associés à "Maroc".

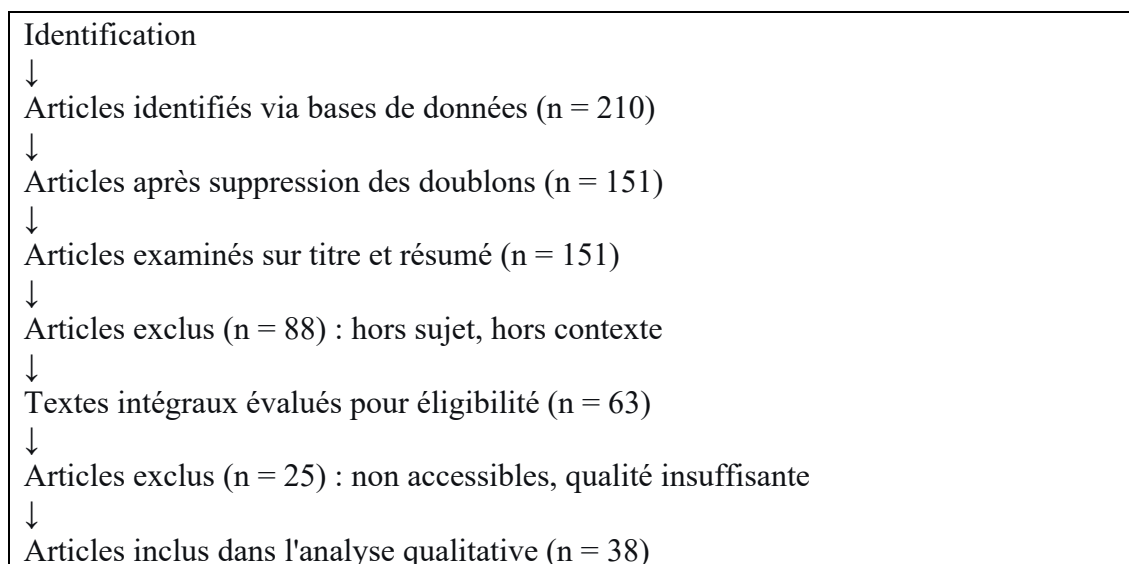
Tableau 5. Les critères d'inclusion et d'exclusion

Critères	Inclusion	Exclusion
Contenu	Traite explicitement du financement de l'entrepreneuriat social	Entrepreneuriat classique seul, articles d'opinion
Contexte	Maroc ou études comparatives incluant le Maroc	Autres contextes sans lien avec le Maroc
Type	Articles, thèses, rapports institutionnels	Documents non accessibles, doublons
Période	2000-2024	Avant 2000
Langue	Français, Anglais, Arabe	Autres langues

Le processus illustré dans le schéma a suivi les étapes PRISMA :

- **Identification** : 210 documents repérés
- **Criblage** : 151 documents après déduplication
- **Éligibilité** : 63 documents évalués en texte intégral
- **Inclusion** : 38 documents retenus pour analyse

Schéma 2. Diagramme PRISMA



Les documents retenus ont été analysés à l'aide d'une grille d'analyse thématique dérivée de notre cadre conceptuel, permettant de coder systématiquement les données selon quatre catégories principales : Les acteurs et leurs rôles, les mécanismes financiers, les institutions formelles et informelles, et les dynamiques et interactions systémiques. Cette analyse qualitative a permis d'identifier les thèmes récurrents, les contradictions et les relations causales, conduisant à la modélisation des boucles de rétroaction présentée dans les résultats. Cependant, notre revue présente certaines limites, notamment un biais potentiel de publication (surreprésentation des succès) et l'hétérogénéité des sources. Ces limites ont été mitigées par la recherche dans des bases multiples et l'inclusion de littérature grise.

3. Résultat et discussions

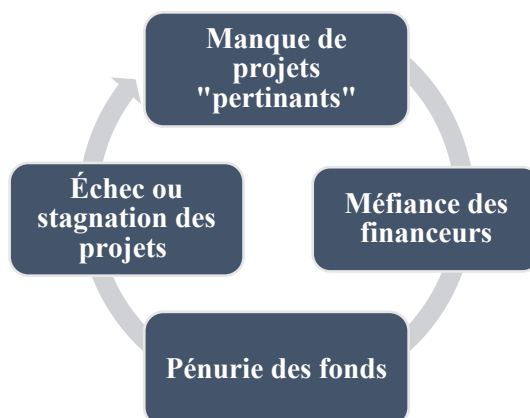
3.1. Modélisation des boucles de rétroaction dans l'écosystème marocain

Pour dépasser une analyse statique de la simple cartographie des acteurs, le recours à la pensée systémique (Meadows, 2008) est indispensable. Cette approche permet de modéliser l'écosystème de financement comme un ensemble dynamique où les éléments interagissent via des boucles de rétroaction. Ces boucles, qu'elles soient de renforcement (R) ou d'équilibrage (B), illustrent concrètement comment les institutions, les acteurs et les mécanismes financiers interagissent pour produire des trajectoires de croissance ou de stagnation. Nous modélisons ici

trois boucles centrales, dont une positive illustrant le financement comme mécanisme de croissance.

- **Boucles de renforcement :**

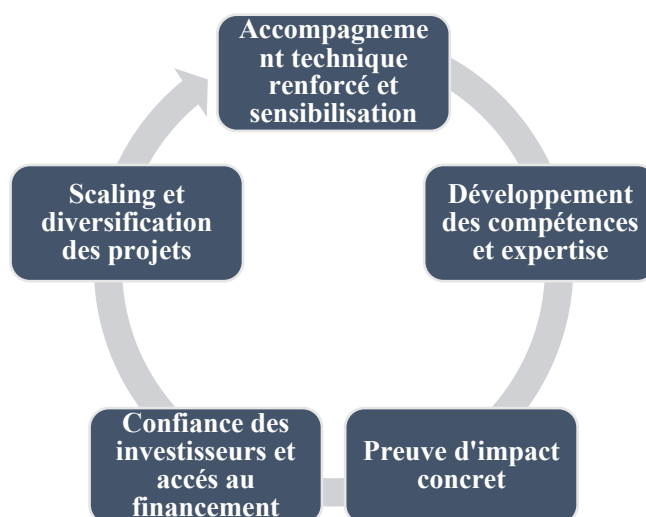
Schéma 3. Boucle de renforcement négative : Cercle vicieux de la méfiance



La notion de « projets pertinents » est un construit social et institutionnel, non une qualité objective. La « pertinence » est évaluée à l'aune de critères définis par les financeurs, souvent calibrés sur des modèles d'affaires traditionnels ou des attentes de retour sur investissement à court terme (Nicholls, *The institutionalization of social investment: The interplay of investment logics and investor rationalities.*, 2010). Cette dynamique trouve une illustration empirique dans le domaine de l'entrepreneuriat social, comme le montrent (Guemmi, 2014) dans leur étude comparative en Côte d'Ivoire et au Maroc. Leurs résultats empiriques révèlent en effet que les entrepreneurs sociaux dépendent principalement de leurs fonds propres (26–35 % du capital), tandis que la contribution des institutions de microfinance (IMF) à leur fonds de roulement reste marginale (souvent moins de 5 %). Ce déséquilibre ne traduit pas seulement une pénurie de fonds, mais surtout une inadéquation entre les critères d'évaluation des IMF souvent basés sur des logiques de rentabilité traditionnelle et d'exigence de garanties physiques. Ainsi, le manque ne décrit pas une absence réelle d'initiatives viables, mais un défaut de traduction entre les logiques hybrides des entrepreneurs et les cadres d'évaluation des financeurs (Battilana J. &, 2014). La Méfiance des financeurs est présentée comme une réaction naturelle, occultant son caractère institutionnellement ancré. Cette méfiance n'est pas une simple prudence individuelle, mais le produit de normes informelles profondément enracinées dans la culture financière marocaine, telle qu'une aversion pour le risque intangible et une préférence pour les garanties physiques (North, 1990). Elle est également entretenue par des institutions formelles inadaptées, comme l'absence de statut juridique dédié, qui empêche la création d'une catégorie lisible et fiable pour les investisseurs. La méfiance est donc moins

une cause qu'une conséquence stabilisatrice du système. Le lien direct entre Méfiance et Pénurie de fonds mérite d'être nuancé. Il postule un marché du capital efficient, ce qui est contesté dans les économies émergentes. La pénurie observée est souvent une mauvaise allocation plutôt qu'une absence absolue. L'échec des projets comme simple résultat du manque de fonds est une simplification réductrice. Cet échec est multifactoriel. En amont de tout besoin financier, les études pointent le déficit d'accompagnement stratégique adapté à l'hybridité, un problème de gouvernance, et des difficultés d'accès aux marchés. Présenter l'échec comme la conséquence de la pénurie de fonds évacue la responsabilité des écosystèmes de soutien et perpétue une vision du financement comme solution unique.

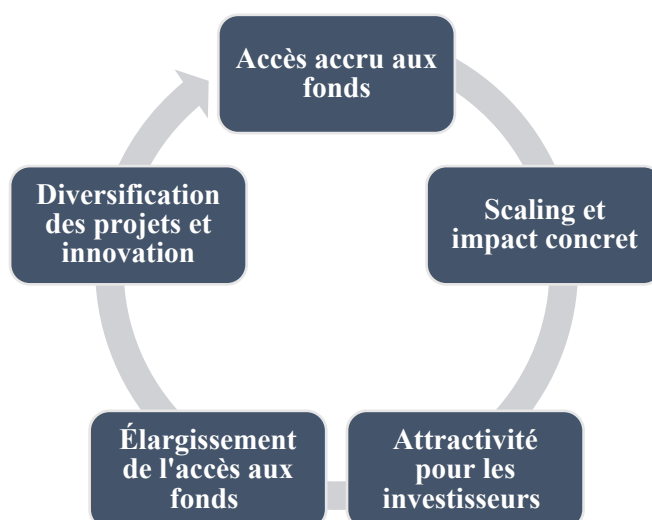
Schéma 4. Boucle de renforcement positive : Cercle vertueux de développement



La modélisation de cette boucle présente une solution théorique pour rompre le cercle vicieux de la méfiance. Toutefois, une confrontation avec la littérature existante révèle des conditions de réalisations exigeantes. La première étape de l'accompagnement renforcé semble prometteuse, mais l'écosystème marocain souligne une fragmentation et une répartition géographique inégale des structures d'accompagnement (incubateurs, accélérateurs), concentrées à Casablanca et Rabat. L'accompagnement est souvent orienté vers un entrepreneuriat classique, avec une méconnaissance des spécificités des modèles hybrides portés par l'entrepreneuriat social. Cependant, même lorsque l'accompagnement est structuré et spécifique, comme en témoigne l'étude des Plateformes d'Inclusion Économique des Jeunes (PIEJ) à Larache, des limites persistantes apparaissent. Cette recherche montre que l'accompagnement technique et financier existe, mais que les porteurs de projets tendent à sous-estimer cet appui au profit d'une demande prioritaire de financement, et qu'une relation de dépendance à la structure d'appui peut s'instaurer (El Kouraichi, 2024). Les recherches

de (Battilana J. &, 2014) sur l'organisation hybride montrent que la tension fondamentale entre logique sociale et logique commerciale ne se résout pas par des compétences techniques seules, mais requiert une capacité institutionnelle à négocier des compromis innovants. Dans le contexte marocain, marqué par un système éducatif peu tourné vers l'expérimentation entrepreneuriale, le développement de cette agilité institutionnelle reste un défi de long terme. Ensuite, la preuve d'impact concret se heurte à l'absence d'un cadre de mesure standardisé et crédible. Cela crée une asymétrie d'informations entre les entrepreneurs et les financeurs et une incapacité d'évaluer la valeur sociale créée, ce qu'on appelle la métrique du social dans (Nicholls, The institutionalization of social investment: The interplay of investment logics and investor rationalities, 2010). Ainsi la preuve d'impact peine à devenir une preuve crédible pour créer de la confiance. Les études institutionnalistes, notamment celles de (North, 1990), rappellent que les comportements sont aussi guidés par des normes informelles et des routines cognitives. Au Maroc, la méfiance culturelle des banques commerciales envers tout modèle économique non éprouvé, combinée à une culture de garantie matérielle, constitue une barrière informelle puissante. La confiance ne naît donc pas mécaniquement d'un rapport d'impact, mais d'un long processus de légitimation institutionnelle du secteur lui-même. Enfin, Le passage à l'échelle exige non seulement un financement de croissance ce qui est quasi-inexistant pour l'entrepreneuriat social au Maroc, mais aussi un accès aux marchés publics et privés. Pour conclure, l'objectif de cette boucle est de révéler que l'accès au financement n'est pas un point de départ, mais l'aboutissement d'un long processus de construction de capitaux complémentaires : capital humain (compétences), capital social (réseaux de confiance), et capital symbolique (légitimité).

Schéma 5. Boucle de renforcement positive : Cercle vertueux de la croissance



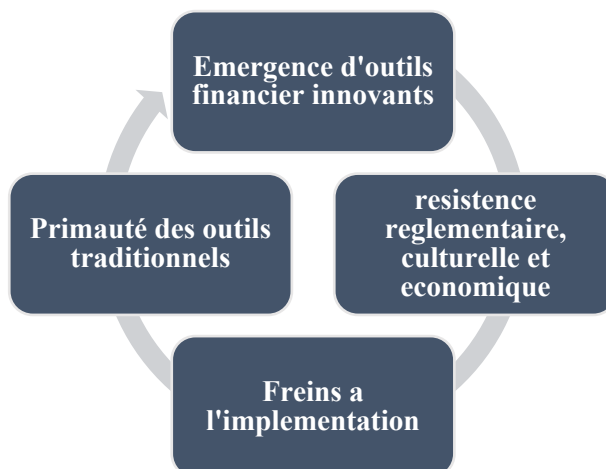
Cette boucle vertueuse bien que logique en théorie, elle présente des conditions de réalisations. La disponibilité de fonds ne garantit pas l'accès, (Buckland, 2013) démontrent que dans les écosystèmes émergents, les entrepreneurs sociaux font face à un paradoxe de l'abondance, qui se traduit par une multiplicité d'instruments financiers qui reste inaccessible en raison de critères d'éligibilité inadaptés et de coûts de transaction élevée. Ensuite L'hypothèse d'un passage à l'échelle automatique post-financement est contredite par les données empiriques. (André, 2016) Établissent que seulement 15 à 20% des entreprises sociales financées atteignent une croissance significative, la majorité stagne malgré les ressources. Ce constat s'explique par ce que (Battilana J. &, 2014) nomment la tension de la scalabilité, la difficulté à préserver la mission sociale tout en adoptant des logiques de croissance économique. Dans le contexte marocain, cette tension est renforcée par des déficits de capacités managériales. La démonstration d'impact ne suffit pas à attirer une large gamme d'investisseurs. (Geobey, 2013) Montrent que les investisseurs traditionnels opèrent selon des logiques institutionnelles cloisonnées qui les rendent réticents à franchir les frontières sectorielles. (Mair, 2015) Ajoutent que cette réticence est particulièrement marquée dans les contextes où manquent des cadres de mesure d'impact standardisés et légitimés ce qui est une lacune structurelle du marché marocain. Le postulat d'un élargissement mécanique de l'accès fait abstraction des effets de seuil et des biais de sélection. (Nicholls, The institutionalization of social investment: The interplay of investment logics and investor rationalities, 2010) Documente comment les succès initiaux créent souvent des poches d'excellence qui captent l'essentiel des financements ultérieurs, au détriment de nouveaux entrants. Au Maroc, cette dynamique est observable dans la concentration géographique des financements autour de Casablanca et Rabat.

Contrairement à l'hypothèse d'une diversification spontanée, (Dacin, 2011) observent que l'institutionnalisation d'un champ entrepreneurial conduit souvent à un mimétisme isomorphe ou les projets tendent à reproduire les modèles déjà financés plutôt qu'à innover radicalement. (Tracey, 2011) Ajoutent que cette tendance est amplifiée dans les contextes où les bailleurs privilégient la répliquabilité à l'expérimentation, une tendance clairement observée dans les programmes marocains de soutien.

- **Boucles d'équilibre :**

Les boucles d'équilibre sont des mécanismes stabilisateurs qui cherchent à maintenir un système dans un état d'équilibre, souvent en freinant le changement. Elles expliquent pourquoi certains écosystèmes peinent à se transformer.

Schéma 6. Cercle vicieux de la résistance à l'innovation financière



Cette modélisation révèle un système dont la fonction latente est de maintenir la stabilité et la prévisibilité au détriment de l'adaptation. L'émergence d'outils innovants est en réalité une perturbation exogène à un système réglé sur les logiques traditionnelles. La triple résistance (réglementaire, culturelle, économique) n'est pas une coïncidence mais une réaction coordonnée et systémique. Par exemple, la lenteur d'agrément par Bank Al-Maghrib (réglementaire) s'aligne avec la méfiance des gestionnaires de fonds (culturelle) et l'absence de modèles de risque ajustés (économique) pour former un front uni de résistance (Scott, *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.), 2014). Cette boucle suppose que l'innovation est principalement freinée par des barrières externes. Or, les travaux de (Battilana J. L., 2009) sur le changement institutionnel soulignent l'importance des « entrepreneurs institutionnels » capables de reconfigurer ces mêmes barrières. La boucle sous-estime donc le rôle d'acteurs stratégiques (comme certains fonds d'impact pionniers) qui pourraient détourner ou resignifier les règles existantes. Appliquée au Maroc, la boucle explique l'échec récurrent à implémenter des instruments comme les obligations à impact social. La résistance réglementaire n'est pas une simple inertie bureaucratique ; elle est active et fonctionnelle, protégeant les acteurs établis et préservant des rentes institutionnelles (North, 1990). La primauté des outils traditionnels n'est donc pas un état passif, mais le résultat d'un équilibre de pouvoir soigneusement maintenu. La limite de cette modélisation est son caractère potentiellement trop déterministe. Elle risque de suggérer que le système est verrouillé de manière irréversible. Pourtant, la théorie des dépendances de sentier (path dependence) nous apprend que des événements critiques (une crise, un changement politique majeur) ou l'accumulation de tensions internes peuvent créer des fenêtres d'opportunité pour briser la boucle (Mahoney, 2010). La récente Stratégie Nationale d'Inclusion Financière pourrait

représenter un tel événement, introduisant une volonté politique exogène capable de reconfigurer l'équilibre.

3.2. Barrières systémiques

L'analyse de l'écosystème entrepreneuriale marocain montre que la fragmentation est le résultat de plusieurs obstacles systémique créant des boucles de rétroaction négatives. Cette section montre comment les barrières structurelles et cognitives s'imbriquent pour former le carburant des dynamiques circulaires qui entravent l'écosystème.

3.2.1. Barrières structurelles

L'environnement de l'entrepreneuriat social au Maroc est peu favorable à son développement, du a plusieurs contraintes structurelles tels que :

Tableau 6. Les barrières structurelles et leur fonction

Barrière Structurelle	Fonction Systémique	Exemple
Absence de statut juridique dédié	Crée une incertitude qui décourage l'innovation formelle et maintient les projets dans des cadres préexistants.	L'entrepreneur social doit choisir entre une SARL (trop commerciale) et une coopérative (trop rigide), sans cadre hybride.
Réglementation financière standardisée (Ex : Bâle III)	Applique des critères de risque conçus pour des entreprises traditionnelles, rendant les modèles hybrides "infinançables" par les canaux officiels.	Une banque rejette un projet viable car il n'a pas les garanties matérielles requises, malgré son impact social prouvé.
Procédures d'agrément longues et complexes	Ajoute des coûts de transaction et des délais qui épuisent les ressources des initiatives innovantes, les ramenant vers des solutions éprouvées.	Un an d'attente pour l'approbation d'un fonds de crowdfunding par Bank Al-Maghrib.

Source : Par nos propres soins.

Ces barrières (cadre réglementaire rigide, fragmentation des acteurs, outils inadaptés) ne sont pas des états figés mais des mécanismes actifs de maintien de l'équilibre du système. Elles agissent comme des rétroactions équilibrantes : chaque tentative d'innovation active ces barrières, qui réagissent pour ramener le système à son état stable antérieur, la domination des mécanismes traditionnels.

3.2.2. Barrières cognitives

Ces barrières (méfiance, aversion au risque, culture financière traditionnelle) sont à la fois le déclencheur et le produit des cercles vicieux. Elles alimentent et sont alimentées par les boucles de renforcement négatives.

Tableau 7. Les barrières cognitives et leur rôle dans la dynamique circulaire

Barrière cognitive	Rôle	Exemple
Méfiance des investisseurs envers les modèles hybrides	La méfiance initiale conduit à une offre restrictive de financement. L'échec des projets par manque de fonds valide et renforce cette méfiance.	Un banquier pense : "Ces projets sociaux sont trop idéalistes." → Il refuse un prêt → Le projet échoue → Le banquier conclut : "J'avais raison, c'était trop risqué."
Culture de la subvention et dépendance à l'État	Décourage la recherche de modèles économiques durables et d'investisseurs privés, perpétuant la dépendance et la fragilité.	Un entrepreneur conçoit son modèle pour répondre à des appels à projets publics plutôt qu'à un besoin du marché, limitant son autonomie future.
Manque de compréhension des outils financiers innovants	Rend les acteurs réticents à adopter de nouveaux mécanismes (crowdfunding, impact investing)	Un investisseur potentiel renonce à une obligation à impact social par méconnaissance de son fonctionnement et de ses garanties.

Source : Par nos propres soins.

Ces barrières cognitives sont les variables qui s'accumulent dans le système. La boucle de renforcement négative montre comment la croyance initiale génère des actions qui finissent par produire la réalité qui confirme la croyance.

En résumé de ce qui précède, notre analyse systémique révèle que la compréhension de l'écosystème marocain exige de dépasser les approches linéaires pour appréhender les boucles de rétroaction interdépendantes qui expliquent autant ses blocages (méfiance, fragmentation) que ses potentiels leviers (accompagnement, hybridation). Cette approche offre une originalité critique en montrant comment des facteurs apparemment isolés comme des normes informelles, une rigidité réglementaire et des asymétries cognitives s'auto-entretiennent, une dynamique moins marquée dans les écosystèmes européens plus institutionnalisés. Elle enrichit ainsi la théorie des écosystèmes en intégrant explicitement les logiques institutionnelles hybrides des contextes émergents. Pour transformer ce diagnostic en action, nous recommandons aux pouvoirs publics de prioriser la création d'un cadre légal unificateur et d'incitations fiscales ciblées aux acteurs financiers de co-construire des instruments d'évaluation adaptés à l'impact social et aux structures d'accompagnement de formaliser leur rôle de traducteurs entre les logiques entrepreneuriales et financières.

Conclusion et recommandations

Notre étude met en évidence un paradoxe majeur au sein de l'écosystème marocain de financement de l'entrepreneuriat social, malgré la présence apparente d'un grand nombre d'acteurs et de mécanismes financiers, une fragmentation systémique entrave son efficacité. Les

interactions entre ces acteurs restent principalement transactionnelles et cloisonnées, limitant ainsi le développement de synergies stratégiques. L'analyse cartographique révèle plusieurs constats :

- Les flux financiers empruntent principalement des voies verticales, les subventions et les dons provenant des acteurs publics étant directement octroyés aux entrepreneurs sociaux sans favoriser les connexions horizontales nécessaires entre les différents acteurs tels que les investisseurs, les incubateurs et les entrepreneurs. Cette situation fragilise le système et entrave l'innovation, les projets étant souvent sous-optimisés en raison du manque de compréhension des besoins des entrepreneurs par les banques et des attentes des financeurs par les incubateurs.
- Les mécanismes innovants peinent à s'ancrer durablement en raison de barrières réglementaires (Loi 15-95) et cognitives (méfiance des investisseurs, culture financière traditionnelle).
- Le potentiel d'hybridation entre les outils traditionnels et les modèles innovants demeure sous-exploité, malgré une affinité éthique évidente. Cette fragmentation est renforcée par des cercles vicieux où le manque de succès retentissant justifie la frilosité des investisseurs, entravant ainsi l'émergence de ces réussites.

Au-delà du constat de la fragmentation, on peut observer quelques insuffisances qui entravent l'écosystème à se développer :

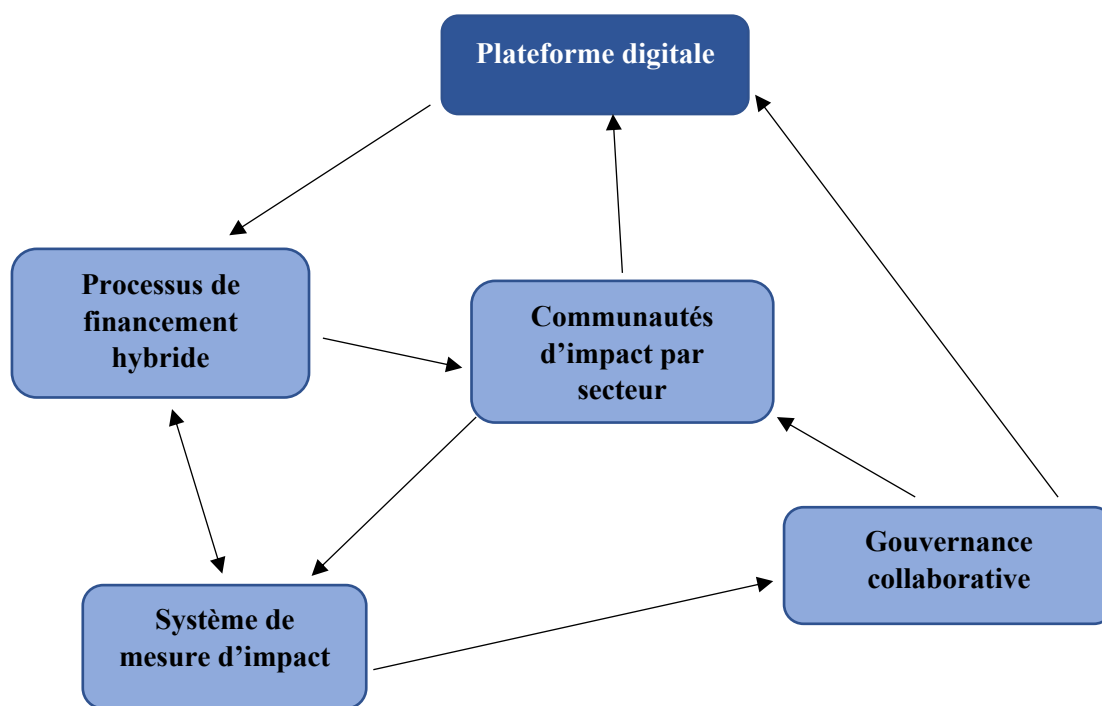
- Une asymétrie du pouvoir qui se traduit par le positionnement central des acteurs public et bailleurs internationaux contrôlant ainsi la majorité des ressources stratégiques. Cela met les entrepreneurs sociaux en situation de dépendance obligé de se conformer à des critères et agendas au détriment de l'innovation sociale.
- Un déséquilibre des ressources échangées, tout d'abord sur le plan financier, un excédent des ressources nécessaire pour le démarrage (subventions) mais un déficit important de fonds pour la croissance et le développement de l'activité. Ensuite, sur le plan technique, on constate une abondance d'accompagnement technique basique mais un manque de formation et de soutien stratégique qui est nécessaire pour la croissance et le passage à l'échelle.
- Une résilience faible due à la dépendance aux acteurs publics et bailleurs internationaux qui rend l'écosystème vulnérable face aux changements politiques et priorités des bailleurs.

La cartographie met en lumière non seulement ce qui est visible, mais également les liens manquants, les fonctions absentes et les déséquilibres de pouvoir qui entraînent la fragmentation de l'écosystème. Ce constat met en évidence un système pyramidal dépendant de l'État, où les ressources et l'information circulent de manière verticale plutôt que dans un réseau interconnecté horizontal favorisant la collaboration entre tous les acteurs.

Vers un écosystème de financement et d'accompagnement amélioré :

Afin de résoudre les problèmes identifiés dans l'écosystème, fragmentation, asymétrie d'informations et absence de connexions horizontales. On peut proposer un modèle intégrant plusieurs mécanismes unifiés visant à créer un cycle vertueux synergique qui pourraient apporter un équilibre et des solutions concrètes.

Schéma 7. Modèle conceptuel proposé



1. Plateforme digitale :

La plateforme digitale représente la base centrale de notre modèle, il s'agit d'une interface regroupant l'ensemble de l'écosystème.

Elle est composée des éléments suivants :

- Une base de données : Entrepreneurs sociaux, financeurs, et incubateurs etc...
- Algorithmes de Matching : établissement des liens entre les acteurs
- Tableau de bord interactifs : suivi de l'impact des entreprises en temps réel
- E-learning : des formations en lignes adaptées aux besoins des entrepreneurs

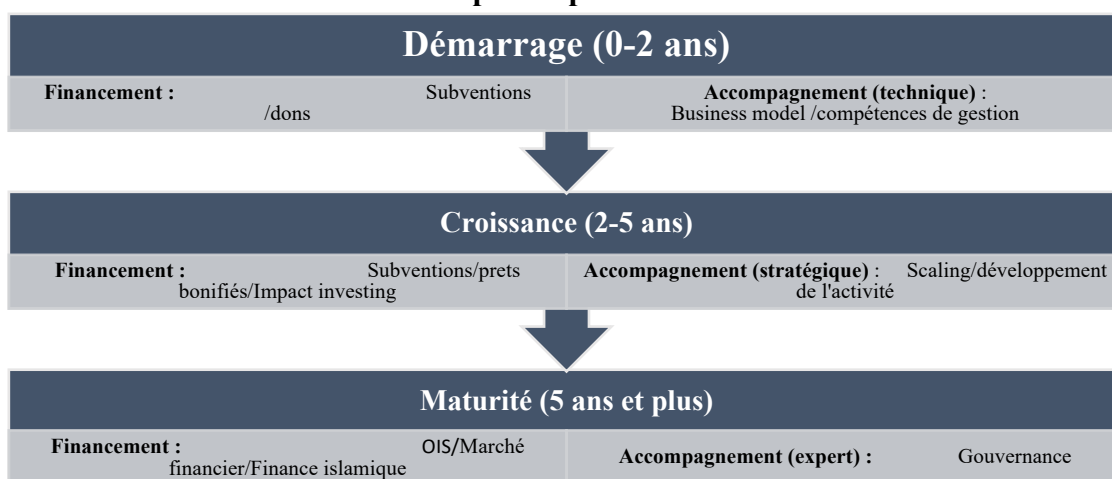
- Communauté en ligne : un espace où tout le monde peut s'entraider et partager leur expertise

L'objectif de cette plateforme est d'aider les entrepreneurs et tracer leur chemin surtout dans un contexte où ils ne savent même pas où commencer. Par exemple, un entrepreneur social remplit un questionnaire, la plateforme pourra suggérer un accompagnateur proche de son emplacement, un appel à projet liés à son secteur d'activité et proposer les outils nécessaires pour le financement en vue de sa situation.

2. Processus de financement :

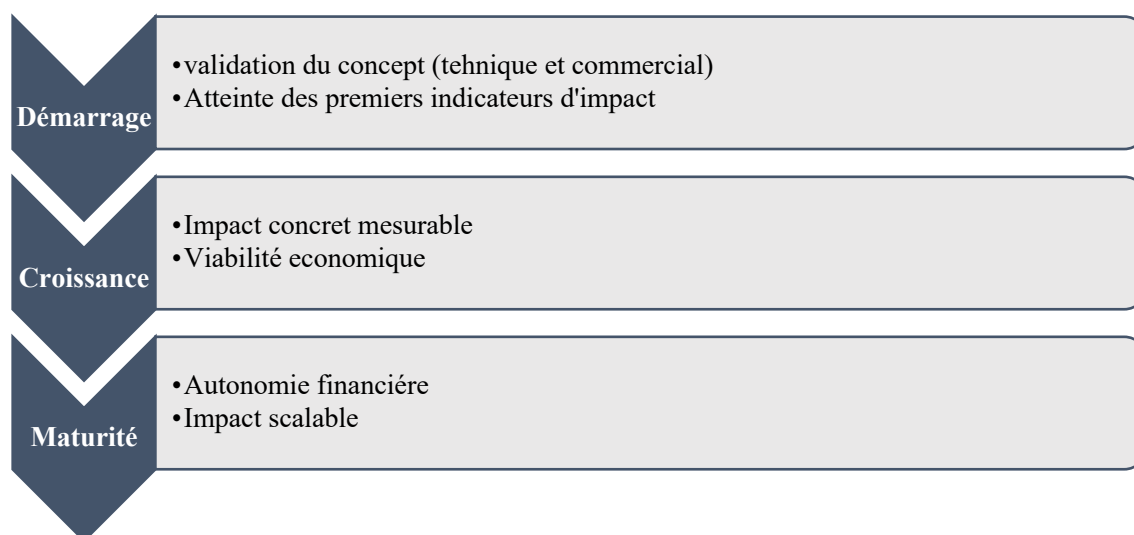
Afin d'assurer la progression des projets, le processus de financement est représenté en 3 étapes cruciales :

Schéma 8. Les étapes du processus de financement



Ensuite, un projet qui atteint ses objectifs dans une étape devient éligible pour passer à la phase suivante. Les critères d'éligibilité se présentent comme suit :

Schéma 9. Critères d'éligibilité selon chaque phase



3. Communautés d'impact selon le secteur :

Notre idée repose sur la création d'écosystèmes selon le secteur d'activité, ou les acteurs peuvent partager et mutualiser leur ressources et expertise.

Tableau 8. Représentation des secteurs d'activité principaux

Secteur d'Activité	Sous-Domains Prioritaires	Acteurs Clés Institutionnels
Énergie Renouvelable et Transition	-Solarisation rurale -Efficacité énergétique industrielle -Mobilité durable	MASEN, IRESEN, Office National de l'Électricité, AMEE, Ministère de l'Énergie
Agriculture Durable et Sécurité Alimentaire	-Agroécologie -Irrigation efficiente -Valorisation des produits du terroir -Agriculture contractuelle	Ministère de l'Agriculture, EACCE, ONCA, Institut Agronomique, Coopératives agricoles
Économie Circulaire et Gestion des Déchets	-Recyclage et valorisation -Écoconception industrielle -Réparation et réemploi -Symbiose industrielle	Ministère de l'Environnement, SMD, Fondation Mohammed VI, Collectivités territoriales
Inclusion Économique et Financière	-Entrepreneuriat féminin -Inclusion bancaire -Économie sociale et solidaire -Financement participatif	Bank Al-Maghrib, INDH, Fondations bancaires, Réseau des microcrédits, AWB
Santé et Bien-être Communautaire	-Santé rurale et mobile -Médecine préventive -Silver économie -Santé mentale communautaire	Ministère de la Santé, ONG médicales, Mutualistes, Fondations sanitaires
Tourisme Durable et Patrimoine	-Écotourisme -Tourisme rural communautaire -Valorisation du patrimoine -Artisanat touristique	Ministère du Tourisme, ONMT, Conseils régionaux, Associations patrimoine
Inclusion numérique	-Inclusion digitale rurale -Fintech sociale -E-éducation -Télémédecine	ANRT, Ministère du Digital, Universités, Pépinières TIC
Éducation innovation pédagogique	-Éducation inclusive -Formation professionnelle adaptée -EdTech -Lutte contre l'illettrisme	Ministère de l'Éducation, Ministère de la Formation Professionnelle, Universités, Fondations éducatives, ONG spécialisées

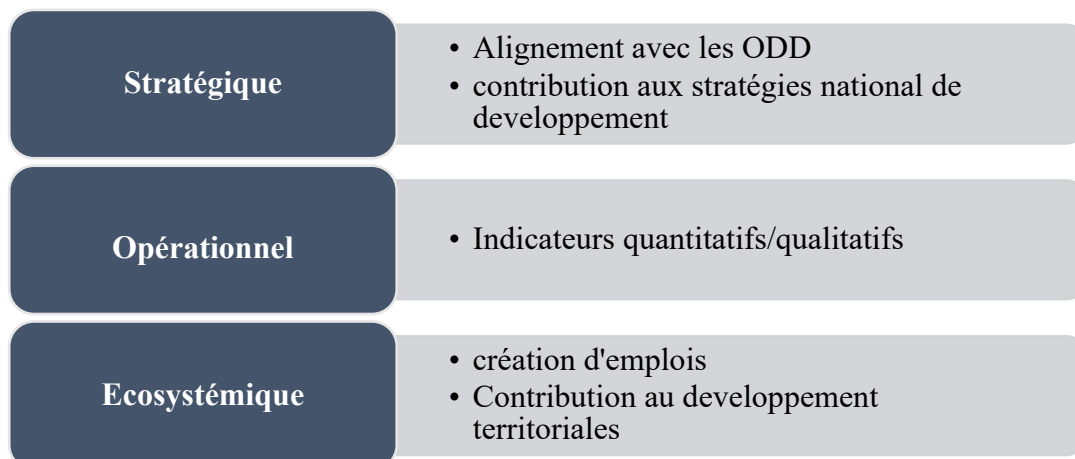
Source : par nos propres soins

4. Système de mesure d'impact :

L'objectif de ce système est d'évaluer la performance économique et social des entreprises.

Pour cela, il est nécessaire de mesurer l'impact sur 3 dimensions :

Schéma 10. Les types d'impact a mesuré



Après évaluation des performances et vérification de la crédibilité par des auditeurs indépendants, les entreprises pourront obtenir un score d'impact similaire a celui d'un rating financier de A+ a C. Par exemple, les projets qui ont un score d'impact A+ peuvent bénéficier d'un taux préférentiel de la part des banques.

5. Une gouvernance collaborative :

L'objective de cette instance est d'assurer la coordination et l'évolution du système. A travers un conseil stratégique composé des acteurs faisant partie du secteur public, privé et état civil. Leur mission est de réguler et maintenir la transparence au sein de la plateforme, définir les priorités nécessaires pour assurer un développement durable, évaluer et ajuster les politiques en temps réel, et enfin la mise en place des synergies entre les différents partenaires public-privé. Pour opérationnaliser ce modèle et transformer l'écosystème, une feuille de route progressive est nécessaire, articulant les actions des différents acteurs sur trois horizons temporels.

Tableau 9. Feuille de route progressive

Horizon temporel	Actions et recommandations prioritaires	Acteurs principaux
COURT TERME (0-2 ans)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instaurer un statut juridique expérimental « Entreprise Sociale » avec un régime fiscal incitatif. 2. Créer un fonds de garantie public-privé pour couvrir une partie du risque des prêts bancaires aux ES. 3. Standardiser un référentiel national de mesure d'impact social minimal et lancer des campagnes de sensibilisation des investisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pouvoirs publics (Gouvernement, Parlement, Maroc PME) – Banques commerciales et associations professionnelles (GPBM) – Réseaux d'accompagnement (RIM, incubateurs)
MOYEN TERME	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lancer une plateforme nationale digitale de mise en relation, de partage de 	<ul style="list-style-type: none"> – Autorités de régulation (Bank Al-Maghrib, AMMC)

Horizon temporel	Actions et recommandations prioritaires	Acteurs principaux
(2-5 ans)	<p>données d'impact et de gestion des financements hybrides.</p> <p>2. Établir le cadre réglementaire pour le développement d'instruments innovants (obligations à impact social, crowdfunding equity).</p> <p>3. Créer un fonds de fonds d'impact pour capitaliser et professionnaliser les gestionnaires locaux.</p> <p>4. Instituer des forums de gouvernance collaborative régionaux réunissant tous les acteurs de l'écosystème.</p>	<p>– Institutions financières de développement (BNDE, Tamwilcom)</p> <p>– Collectivités territoriales et agences de développement régional</p> <p>– Universités et centres de recherche</p>
LONG TERME (5 ans et +)	<p>1. Intégrer des clauses sociales et environnementales dans la commande publique pour créer un marché porteur.</p> <p>2. Faire évoluer les normes prudentielles (en concertation avec Bâle) pour mieux valoriser les actifs d'impact dans les bilans bancaires.</p> <p>3. Ancrer la culture de l'entrepreneuriat à impact dans le système éducatif et les programmes de formation continue.</p> <p>4. Généraliser les partenariats d'innovation entre grandes entreprises, ES et chercheurs pour adresser les défis sociétaux.</p>	<p>– Gouvernement et législateur</p> <p>– Bank Al-Maghrib et AMMC</p> <p>– Ministère de l'Éducation et de la Formation Professionnelle</p> <p>– Grandes entreprises (via la RSE/impact) et CGEM</p>

Source : Par nos propres soins.

En conclusion, notre étude a mis en évidence la complexité de l'écosystème marocain du financement de l'entrepreneuriat social. Malgré une multitude d'acteurs et de mécanismes, une fragmentation systémique entrave son développement. Cette fragmentation n'est pas fortuite, mais résulte de barrières structurelles et cognitives profondément enracinées, renforcées par des rétroactions négatives. La cartographie des acteurs a révélé un fonctionnement en silos verticaux, limitant les échanges financiers et informationnels horizontaux. L'analyse des mécanismes de financement a confirmé une coexistence peu synergique d'outils traditionnels et innovants, chacun opérant de manière isolée. Notre contribution majeure réside dans la proposition d'un modèle visant à résoudre ce problème de fragmentation. Ce modèle repose sur cinq piliers interconnectés : une plateforme digitale unifiée, un processus de financement hybride, des communautés d'impact sectorielles, un système de mesure d'impact et une gouvernance collaborative. L'originalité de cette étude réside dans son approche systémique, dépassant les analyses traditionnelles focalisées sur un aspect unique. En prenant en compte les

dimensions techniques, institutionnelles et comportementales, nous offrons une vision globale des défis et des opportunités de l'écosystème marocain.

Bibliographie

- André, K. &.C. (2016). From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises. *journal o business ethics* , 659-675.
- Battilana, J. &. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 397-441.
- Battilana, J. (2017). Gérer les tensions des organisations hybrides. *Harvard business review* .
- Battilana, J. L. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*.
- Buckland, H. H. (2013). The growth of European social enterprises. *EY*.
- Dacin, M. T. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 1203–1213.
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Stanford University.
- Defourny, J. &. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 32-53.
- El Kouraichi, S. E. (2024). Accompagnement entrepreneurial des coopératives au Maroc à travers les Plateformes d'Inclusion Économique des Jeunes : cas de la province de Larache. . *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 54-72.
- Geobey, S. &. (2013). Lessons in operationalizing social finance: The case of Vancouver City Savings Credit Union. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 124-137.
- Guemmi, N. &. (2014). Financement de l'Entrepreneuriat Social : Quid de l'Industrie de la Microfinance en Cote d'Ivoire et au Maroc ? *Revue Internationale des Économistes de Langue Française*, 16–30.
- Isenberg, D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *harvard business review* , 88(6), 40-50.
- Mahoney, J. &. (2010). Explaining institutional change: Ambiguity, agency, and power. . *Cambridge University Press*.
- Mair, J. M. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *organization studies*, 713–739.
- Meadows, D. H. (2008). Thinking in Systems: A Primer. *Chelsea Green Publishing*.

Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*.

Nicholls, A. (2010). The institutionalization of social investment: The interplay of investment logics and investor rationalities. *Journal of Social Entrepreneurship*, 70-100.

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

Page, M. J. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. . sage publications.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.)*. Sage publications.

Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 49–72.

Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Perspective on the Place-Based Entrepreneurial Ecosystem Approach. . *Journal of Economic and Human Geography*, 603-606.

Tracey, P. P. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *organization science*, 60–80.

Tranfield, D. D. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *british journal of management*, 207-222.

Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*.