

CHAPITRE 4

Comment l'entrepreneuriat social peut-il contribuer à développer le secteur privé et appuyer la croissance et l'emploi dans les PM ?

par Constantin TSAKAS et Karine MOUKADDEM

Introduction. Pourquoi et en quoi l'entrepreneuriat social a une importance pour les PM ?

Les chapitres précédents font apparaître le besoin de trouver des outils innovants pour appuyer le secteur privé des PM et engendrer, ainsi, une activité économique génératrice de richesse durable et viable. Toutefois, pour que la durabilité d'un nouveau modèle puisse être assurée, il nous semble nécessaire d'y introduire également, une dimension d'impact social et de croissance inclusive.

Nous pensons que, sous ces différentes formes et appellations, l'Entrepreneuriat Social (ES) apporte une réponse pertinente car il répond aux grands défis Méditerranéens, à savoir entre autres :

- Il peut, quand il est appuyé par une politique publique adéquate, **contribuer à la sécurité économique de toutes les tranches de la population et à leur autonomie**. L'étude britannique State of Social Enterprise Report 2015 montre que les entreprises sociales sont économiquement performantes tout en renforçant l'équité, la diversité, l'égalité et le respect de l'environnement. En outre, plusieurs champs de l'ES et de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) répondent au défi de l'informalité, à l'instar du micro-crédit et des petites coopératives.
- Il peut devenir **une réponse au manque de diversification économique**. On retrouve l'ES sous plusieurs formes et dans tous les secteurs. Le même rapport britannique souligne que 59% des entreprises sociales ont introduit un nouveau

produit ou service en 2015, contre seulement 38% des PME traditionnelles. En outre, son modèle et ses principes d'entreprise à lucrativité limitée signifient une faible exposition aux tractations des marchés financiers.

- Il est **fondé sur le développement territorial et la proximité**, en préconisant la participation de la communauté et en visant en priorité des impacts sociaux localement. Il favorise l'agriculture locale et permet d'appréhender autrement le rapport de l'individu à la question alimentaire. La création d'emplois durables et non-délocalisables figure également en haut de l'agenda de l'ES.
- Il est enfin **une école de valeurs participatives**, en participant à l'expression citoyenne organisée et donc à l'appropriation des règles institutionnelles correspondantes.

L'ES place les problèmes humains au centre du processus de développement. Il pourrait donc devenir **un outil d'innovation économique, financière et sociale adaptée aux PM**.

Le développement tant attendu de l'entrepreneuriat en Méditerranée se doit donc d'inclure **des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale, qui dégageront des profits sans que cela soit une fin en soi, mais plutôt un moyen à la disposition des besoins du territoire et des emplois locaux**. Cela nous semble d'autant plus réalisable que les PM abondent en potentialités pour relever les défis d'un développement économique inclusif. L'ES dans les PM fait partie intégrante

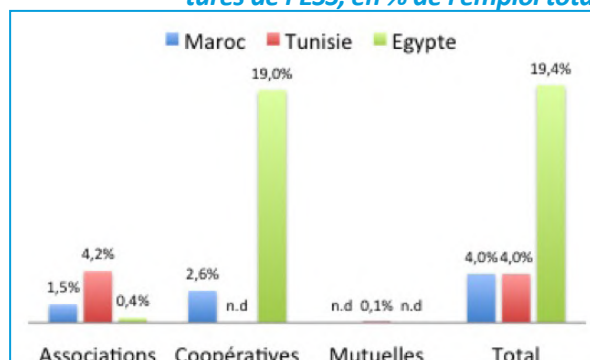
des structures traditionnelles de solidarité et d'entreprises collectives et communautaires. Dans l'ensemble, le nombre d'emplois créés par l'ES est important, estimé à 4% de la population en emplois directs dans les PM et beaucoup plus si l'on compte les emplois créés indirectement (Graphique 1).

Suite à la vague de révolutions, de nouvelles organisations et actions ont été avancés dans les PM, notamment par des groupes de citoyens proposant des initiatives pour la fourniture de services économiques et sociaux à des groupes défavorisés. Cependant, malgré cette effervescence, la performance économique de l'ES demeure toujours en deçà des attentes imposées par le contexte économique et social. C'est pour cela que le chapitre est divisé en trois parties.

Dans la première nous nous intéressons à **la situation des PM en matière d'ES et aux obstacles à son développement**. En deuxième partie, nous nous focalisons sur **la panoplie d'outils (notamment financiers)** pour soutenir et développer l'ES dans les PM. Enfin, dans la troisième partie, sont présentées des **pistes de réflexion** qui pourraient alimenter les actions et programmes à venir pour promouvoir l'ES dans le cadre du partenariat EuroMed.

On notera que comme il n'y a pas de consensus sur la définition de l'ES, nous faisons le point dans l'encadré qui suit sur la façon dont est défini ce concept dans la littérature économique. Nous offrons également davantage de détails sur les écoles de pensée de l'ES en annexe (encadré A1). **Pour ce qui est de ce rapport, nous considérerons l'ES dans son acceptation la plus large possible**. Pour FEMISE, en effet, l'entrepreneuriat social se définit par la pratique qui combine l'innovation, le dynamisme et la capacité de relever les défis sociaux et environnementaux. **L'entrepreneur social crée une entreprise sociale, qui peut-être à but lucratif ou non-lucratif, mais qui cherche toujours à résoudre des problèmes de nature sociale (pauvreté, marginalisation, détérioration environnementale, etc.) par le biais ou non de solutions innovantes.**

Graphique 1.
Emplois (directs et indirects) générés par les structures de l'ESS, en % de l'emploi total



Source : FEMISE-BEI (2014)

I. L'ES, sa place dans les PM et les obstacles à son développement

I.1 Une analyse du développement de l'ES dans les PM

Une caractéristique principale de l'ES est son **ambition à trouver des réponses innovantes aux questions socio-économiques délaissées par le secteur marchand** pour leur faible rentabilité, ainsi que par le secteur public dans un contexte d'austérité budgétaire. Comme en témoigne le tableau B en Annexe, dans la plupart des PM, il existe une véritable culture de solidarité et de travail collectif, au cœur du processus de l'ES.

L'entrepreneur social dans les PM investit a priori des secteurs d'activité tels que les services à la personne, l'insertion professionnelle, le commerce équitable, l'agriculture, la culture, le logement social, le recyclage des déchets et le tourisme (l'encadré 3 offre un focus sur des exemples spécifiques de structures qui ont émergé dans les PM dans des secteurs comme l'agriculture et le tourisme). Dans les PM, les entreprises de l'ES contribuent en moyenne à 10% du PIB national (OCDE, 2010). Ces entreprises afficheraient également des performances qui dépassent sur le plus long terme, celles des entreprises classiques. Par

Encadré 1. Comment définir l'entrepreneuriat social ?

Depuis ces débuts, l'entrepreneuriat social a été considéré comme une approche innovante et attractive pour répondre plus efficacement aux besoins sociaux complexes. Comme elles se focalisent sur la résolution des problèmes et l'innovation sociale, les activités de l'entrepreneuriat social brouillent les frontières traditionnelles entre les secteurs public, privé et non-lucratif, en mettant l'accent sur des modèles hybrides d'activités qui peuvent être à la fois à but lucratif et non-lucratif.

Aux Etats-Unis et en Europe, on observe depuis les années 1980 une intensification progressive des débats sur l'entrepreneuriat social. Le premier modèle d'entreprise sociale a été créé en Italie en 1991, sous une forme juridique spécifique aux coopératives sociales. Puis, la France, la Grèce, la Pologne, le Portugal, et l'Espagne ont suivi (Defourny et Nyssens, 2010). En 2004, c'est au tour du Royaume Uni de suivre cet élan en annonçant la mise en place d'une seconde forme d'entreprise sociale, la Compagnie d'Intérêt de la Communauté. A partir des années 2000, les publications sur ce thème sont devenues plus fréquentes, alors que les entrepreneurs sociaux étaient de plus en plus reconnus.

Ainsi, l'entrepreneuriat social n'est pas un concept nouveau. **Cependant il n'y a toujours pas de consensus sur la définition des critères d'une entreprise sociale.** Offrir une définition, avec ses frontières conceptuelles, est une tâche complexe en partie parce que le terme regroupe un large éventail d'activités et d'initiatives.

L'entrepreneuriat social fut mondialement reconnu comme un nouveau type d'entrepreneuriat ayant comme objectif principal la création de richesse sociale plutôt que la production de richesse économique (Dees, 2001 ; Drayton,

2002 ; Leadbeater, 1997). Ce type d'entrepreneuriat a également été jugé comme ayant des effets économiques considérables sur la croissance, la réduction de la pauvreté et le développement social à grande échelle (Yunus et Weber, 2008; Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman, 2009). Dans le secteur public, il a été associé à un nouveau tournant pour les politiques sociales qui ont été mises en place par l'UE depuis les années 1980 (Dees 2001). En outre, il a été associé avec des formes de la responsabilité sociale de l'entreprise (CSR) et de l'innovation sociale d'entreprise (CSI).

L'entrepreneuriat social est ainsi lié aux activités à but lucratif mais aussi celles à but non-lucratif. Dans le cas des entreprises à but non-lucratif, il se réfère à la dimension stricte de l'entrepreneuriat social (SESD), où le seul but est de résoudre des problèmes de nature sociale (Certo et Miller 2008). Dans le cas des entreprises à but lucratif situées dans la sphère de l'entrepreneuriat social, la résolution des problèmes sociaux devient un objectif fondamental de l'activité exercée, au-delà des soucis traditionnels de rentabilité (Peris-Ortiz 2015). L'entrepreneuriat social prend ici une dimension plus large (SEBD). Il n'est pas surprenant que les différentes définitions de l'entrepreneuriat social soient souvent contestées à travers les secteurs économiques, chez les universitaires, tout comme à travers les régions, les pays voire dans les espaces sous-nationaux (Kerlin, 2006 et Kerlin, 2015).

Si nous devons synthétiser les différentes compréhensions sur ce qu'est l'entrepreneuriat social, nous distinguerions **deux blocs de perceptions, l'américain (ou la forme juridique a peu d'importance) et l'europpéen (avec un accent important sur la gouvernance)**, chacun ayant ses propres sous-catégories. Globalement, nous pouvons ainsi identifier quatre approches analytiques de l'entrepreneuriat social. Elles sont exposées plus en détail en annexe de ce chapitre (encadré A1).

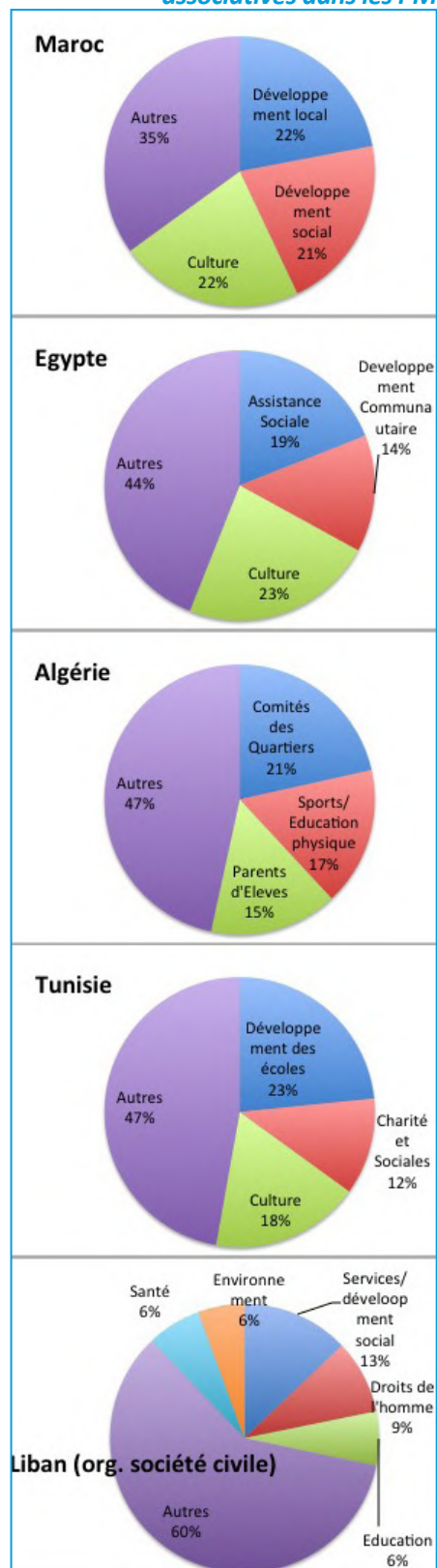
ailleurs, pour accompagner le développement des initiatives d'ES, des dispositifs d'appui se sont développés depuis quelques années.

Le paysage de l'ES est complexe du fait de la multiplicité des intervenants. L'ES se structure, sous une grande diversité juridique, autour du tissu associatif, des ONG, des initiatives civiques, du tissu coopératif et du secteur des mutuelles. Dans l'ensemble des PM, les domaines de prédilection du secteur associatif sont l'éducation, la culture, l'agriculture et le travail caritatif et social (graphique 2). En outre, la répartition sectorielle des coopératives fait ressortir la prévalence du secteur agricole (graphique 3).

L'analyse par PM ci-dessous révèle quelques spécificités nationales :

La Jordanie semble suivre l'approche américaine « Social Enterprise School » avec l'émergence récente d'« initiatives civiques organiques » (ICO). Il s'agit d'une nouvelle forme d'entreprise sociale créée en tant que société à but non lucratif en vertu d'une loi adoptée en 2010. Sous cette forme juridique, les Jordaniens peuvent former une société pour œuvrer dans des domaines liés à quatre objectifs sociaux spécifiques (éducation, santé, renforcement des capacités et microfinance). Les ICO ne paient pas d'impôts tant que leurs bénéficiaires sont réinvestis dans l'objectif social qu'elles cherchent à atteindre. Les procédures d'enregistrement d'une ICO sont simples, des acteurs de terrain affirmant qu'il faut seulement 45 minutes pour s'inscrire en tant qu'ICO à but non lucratif auprès du Ministère jordanien de l'industrie et du commerce (AlNasser, 2016). Selon AlNasser (2016), il existe en Jordanie en 2016, 100 entreprises sociales sous la forme d'ICO et 400 organisations à but non lucratif, incluant des écoles privées et des hôpitaux, enregistrées récemment après la déclaration de la nouvelle loi. Ces ICO offrent une redéfinition de l'impact social de l'ES en se focalisant davantage sur l'aspect des

Graphique 2.
Champs d'activités prioritaires des structures associatives dans les PM



Source : FEMISE-BEI (2014)

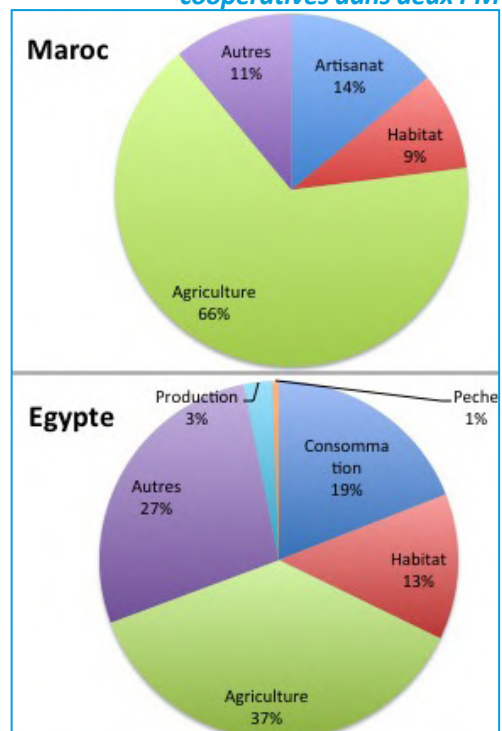
besoins communautaires. Quant aux formes « traditionnelles » de l'ES, elles semblent perdre en popularité. La Corporation Jordanienne de Coopérative (JCC) indique que seul 1.55% de la population Jordanienne était membre d'une coopérative en 2016.

En ce qui concerne les autres PM, on note que **la Tunisie et le Maroc** ont ouvert un dialogue national sur l'entrepreneuriat social, dans le cadre plus général de la politique d'économie sociale et solidaire. Les organisations de ces deux pays se rapprochent davantage du modèle EMES de l'Entrepreneuriat Social (décrite en encadré 1).

La Tunisie compte près de 20 000 associations avec plus de 12 millions d'adhérents, dont la moitié créées au cours des 5 dernières années sous l'impulsion donnée par la société civile post-révolution. Le secteur de l'agriculture et de la pêche compte parmi les secteurs les plus concernés par l'ES, surtout que le secteur compte plus de 3000 groupements de développement, 284 coopératives de services agricoles, 18 coopératives de production agricole et plusieurs entreprises chargées de ces structures aux niveaux national et régional. Sur le plan institutionnel, différentes structures œuvrent pour le respect des normes juridiques dans ce secteur, il s'agit entre autres de l'Union Nationale des Mutuelles (UNAM), le Réseau Tunisien de l'Economie Sociale (RTES), PLATESS (Plate-forme de l'ESS), le RADES (Réseau des Associations de Développement).

Au Maroc, des initiatives dynamiques existent parrainées par des entreprises ou par des associations. On notera que depuis son lancement en 2005, l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), a donné un élan quantitatif et qualitatif aux structures traditionnelles de l'ESS, notamment les coopératives et les associations. En termes quantitatifs, le nombre des créations a considérablement augmenté (le nombre des coopératives est ainsi passé de 5.749 à 9.046 de 2007

Graphique 3.
Champs d'activités prioritaires des structures coopératives dans deux PM



Source : FEMISE-BEI (2014)

à 2011 et a été ensuite multiplié par trois entre 2011-2015). En termes qualitatifs, la deuxième phase de l'INDH qui exige des bénéficiaires de faire un apport de 30% du financement de leurs activités, a permis de responsabiliser ces bénéficiaires et a donné naissance à des entités économiques plus viables (REMESS). Le HCP note que trois quarts des associations sont à rayonnement local privilégiant les actions de proximité. Leur champ d'intervention se concentre davantage dans le « Développement et logement » (35,2% des associations), la « Culture, Sport et Loisirs » (27,1%) et les activités liées à l'éducation, le social et la santé (données HCP, 2011) (Voir tableau C, Annexe). Quant à la forme coopérative, c'est celle qui bénéficie d'un important soutien des autorités avec un partenariat contractuel avec l'Etat. Le soutien prend notamment la forme de formation à la gouvernance participative et d'aide matérielle et financière à la commercialisation des produits des coopératives dans les grandes surfaces de distribution.

Les chaînes de valeurs des ES au Maroc sont composées des entreprises du secteur privé puisque les coopératives de production du secteur agricole, de l'artisanat et/ou la pêche commercialisent leur production dans le secteur privé (marchés locaux, régionaux, petite et grande distribution). Néanmoins, ce dernier bénéficie d'une marge importante offerte par une main d'œuvre peu rémunérée, peu ou pas déclarée. Les fournisseurs de la grande majorité des coopératives sont également composés d'entreprises et producteurs privés. Même si l'ES au Maroc est plus développée que dans certains PM, il semblerait que sa contribution ne se fait pas toujours à travers une production de qualité, mais souvent au travers d'une production bon marché, d'une main d'œuvre non formée, ni informée sur ses droits (témoignage Quartiers du Monde).

Au Liban, l'écosystème de l'entrepreneuriat social se développe en suivant une approche « bottom-up ». Le cadre légal est en construction, avec des entrepreneurs, incubateurs, institutions financières et ONGs qui participent tous à la conception légale de l'entreprise sociale. Beyond reform and development (acteur libanais à impact social incontournable décrit en annexe) en collaboration avec COSV, conduit les initiatives pour introduire la notion d'entrepreneuriat social dans la loi nationale de l'ES (voir encadré 2).

Encadré 2. Liban : Partenariat innovant entre Société Civile et ONG internationale pour définir le cadre juridique national de l'ES

Beyond reform and development et l'ONG italienne COSV se sont associées et ont créé une plateforme pour l'ES en 2017, afin de faciliter l'action des entreprises sociales et de rassembler leurs besoins pour les traduire en politiques. Cette plateforme vise à permettre la croissance de l'entrepreneuriat social, à multiplier les opportunités de création d'emplois et à améliorer la transparence et l'efficacité de la prise de décision gouver-

nementale dans les affaires des organismes privés et publics.

Pour l'instant, les initiatives de cette plateforme sont essentiellement inspirées de la réforme italienne dans le secteur tertiaire et de la nouvelle loi sur l'ES en Europe, tout en l'adaptant au contexte local libanais. Les possibilités juridiques existantes pour le moment sont : ONGs, coopératives, sociétés civiles et entités commerciales (SEL, SARL). La qualification d'entreprise sociale serait donnée en cas de conformité de l'organisation à un certain ensemble de conditions sur lesquelles il y a un consensus : l'impact social des activités de l'organisation, le type de gouvernance et le modèle financier, ainsi que les principes de l'intentionnalité, de la mesurabilité, de la durabilité et de l'adaptabilité. Par ailleurs, la plateforme essaie de réformer le droit du travail pour inclure plus de transparence, en particulier en ce qui concerne la publication des rapports financiers et sociaux. Ainsi, les deux organisations fournissent un travail considérable sur les conditions et les politiques potentielles qui pourraient être implémentées dans une loi ad-hoc sur l'ES. Pour prouver la compatibilité de ces principes et identifier les règles finales, une phase d'exécution est pilotée par un groupe d'entreprises sociales libanaises sélectionnées afin de proposer les amendements de lois optimales aux ministères et aux établissements gouvernementaux compétents.

Ainsi, le Liban aura bénéficié des expériences italiennes, européennes et internationales et des débats déjà aboutis permettant d'éviter les choix et décisions coûteuses et parfois inefficaces. L'exemple libanais pourrait également servir de modèle à d'autres pays de la région sur les définitions, conditions, incitations, normes et mesures d'impact, créant, ainsi, une catégorie de personnes morales autonomes pour les entreprises sociales : des organisations qualifiées d'entreprises sociales pour leur secteur d'activité, leur utilité sociale et leur but non principalement lucratif.

L'Égypte est un cas spécial qui compte de très nombreuses structures à vocation sociale et solidaire. Les initiatives sont des initiatives privées qui ont émergé pour pallier à l'incapacité des gouvernements, et des activités formelles du secteur privé, à satisfaire les divers besoins des ménages pauvres. En conséquence, des formes nouvelles et diversifiées d'organisations ou d'actions collectives ont été développées pour répondre aux nombreux besoins des groupes de citoyens. Ces institutions d'action collective sont regroupées sous des appellations différentes, incluant des ONG, des coopératives ou des initiatives unilatérales à durée limitée. Le taux d'adhésion aux coopératives est le plus élevé par rapport à toute autre structure organisationnelle, que ce soit dans le secteur public, privé ou à but non lucratif. Les membres étaient estimés à 14 millions de personnes en 2016, soit environ 16% de la population totale. Les données sur l'Égypte indiquent que l'ES contribue entre 7 et 8% du PIB, part qui pourrait augmenter si les obstacles au développement du secteur sont éliminés.

Si dans les autres PM, l'ES s'est développé dans les années 80, en partie en réaction aux plans d'ajustement structurel, en Algérie, l'ES est apparu seulement dans les années 90. La loi d'association du 4 décembre 1990 a contribué à l'émergence d'un mouvement associatif, avec une autonomie vis à vis de l'Etat. La loi n° 12-06 du 12 Janvier 2012 a marqué une nouvelle avancée et aujourd'hui, l'éventail d'actions de plus de 100 000 associations est relativement large (associations de consommateurs, de l'environnement, sports, quartier, etc.). On notera aussi la présence de mutuelles, agissant en complément à la sécurité sociale et reconnues d'utilité sociale. Se pose actuellement la question d'un meilleur encadrement de ces dernières qui pourrait aller de pair avec leur développement.

En Palestine, même si le dialogue politique n'a pas encore commencé, certaines initiatives de la

société civile et de partenaires internationaux méritent d'être soulignées. L'inclusion sociale fait partie des principales initiatives de Leaders Organisation, et par conséquent, l'un des programmes qu'entreprend l'organisation est celui de l'Accélérateur d'Entreprises Sociales (SEA). L'accent a été particulièrement mis sur les catégories les plus vulnérables telles que les femmes et les jeunes, avec l'ambition de créer des entreprises sociales durables qui auraient un impact sur les communautés qui bénéficient de programmes de soutien étendus. Le programme SEA a offert une formation à plus de 150 entrepreneurs âgés de 22 à 30 ans, et a accueilli et soutenu 7 start-ups, avec un taux de participation des femmes de 42%.

Le secteur de l'entrepreneuriat social Palestinien bénéficie également de la participation des entrepreneurs à des forums tel que AMWAJ, («vagues» en arabe), forum international sur la durabilité et l'esprit d'entreprise axé sur la région MENA, organisé par PepsiCo à Amman en Jordanie. Ce type d'évènement permet de mettre en relation de jeunes entrepreneurs sociaux avec des incubateurs et des accélérateurs mais aussi leur permet d'explorer les ressources techniques et financières. Un exemple de projet à impact social ayant participé à ce forum est BuildPalestine, une plate-forme de crowdfunding pour des entreprises sociales.

1.2 Les obstacles au fonctionnement et au développement de l'ES

Pour que les entrepreneurs sociaux puissent réussir, ils ont besoin d'un **écosystème d'innovation sociale** aussi développé et porteur que celui des entreprises traditionnelles. Cependant, un tel écosystème fait globalement défaut dans les PM.

Plus précisément on notera que :

i. **Dans tous les pays du sud de la Méditerranée, à l'exception de la Jordanie, il n'existe**

Encadré 3. Agriculture : secteur porteur de l'ES

Au Maroc, «SOS Maroc Terroir», affiliée à l'Alliance marocaine pour le climat et le développement durable (AMCDD) est devenu un acteur phare du débat sur le secteur agricole Marocain comme élément clé de la stratégie de développement économique et social. Cette entreprise sociale œuvre à contribuer à la sauvegarde de la sécurité alimentaire nationale et à créer une valeur ajoutée dans la région tout en défendant l'environnement et en luttant contre la pauvreté. Elle promeut la nécessité de soutenir les organisations rurales dans le but de faciliter la commercialisation de leurs produits et créent un espace en ligne d'échanges d'expériences et de mise en réseau pour valoriser les produits de terroir.

En Jordanie, Sakhras Women's Cooperative est une coopérative participative pour l'agriculture et les artisanats traditionnels. Ses membres sont impliqués dans le conditionnement de céréales, fabriquent des produits quotidiens et travaillent le textile, ainsi que dans l'artisanat. Dans le but de promouvoir la culture et l'éco-agriculture en Jordanie, la coopérative facilite à ses membres l'accès à des emprunts pour lancer leurs propres initiatives et les fonds obtenus sont investis dans les différents projets dont les bénéfices sont ensuite distribués de façon équitable entre les membres. Les défis majeurs adressés par les projets lancés sont l'exploitation des femmes dans les travaux agricoles, le manque de stratégie agricole nationale et le niveau de pauvreté et de chômage élevé dans les communautés rurales. Ainsi, une association d'agricultrices a été créée avec 450 membres pour protéger et sensibiliser les femmes dans les milieux ruraux, en particulier, sur leurs droits.

En Algérie, le secteur agricole dispose donc de beaucoup de potentialités et de domaines d'activité où l'ES se développe pour pallier au manque de diversification économique. Les surfaces certifiées bio représentent une petite partie des cultures en Algérie (700 hectares des 9 millions d'hectares agricoles). Considérée comme peu rentable étant donné les prix

de la certification bio, l'entrepreneuriat social en agriculture stagne. C'est pourquoi Torba, une AMAP [Association pour le maintien d'une agriculture paysanne ; ndlr] créée en 2016 et basée à Chéraga, travaille sur la sensibilisation citoyenne. Cette association rassemble près de 300 adhérents et soutient les petits paysans qui cultivent sans pesticides. Par ailleurs, Bionoor est une entreprise algérienne, également présente en France, qui a développé une filière de production et de vente de dattes, bio et équitable, dans la ville d'Ouargla. L'entreprise travaille avec des agriculteurs locaux, en les connectant à de nouveaux commerçants en France et ailleurs. Du coup, la mise en place de services publics efficaces est nécessaire.*

En Tunisie, l'Etat a accordé en 2016 50 millions de dinars sous forme de primes aux investisseurs agricoles. Cette volonté est renforcée par le lancement en Mars 2018 du programme Agripreneur 2.0 par le ministère de l'Agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche. L'Entrepreneuriat agricole, surtout dans les zones rurales, est reconnu comme moyen clé pour surmonter les défis. La priorité de cette initiative est donc de sensibiliser le public sur les pratiques efficaces et soutenables en agriculture. Un exemple serait Tazart, entreprise sociale fondée par Ali Karkour qui a démarré son commerce de figues à 17 ans en 2015. Tazart valorise les figues et les dattes des régions de Tataouine et de Kébili et œuvre à améliorer les conditions et les techniques de travail des agriculteurs de ces régions. Les produits Tazart sont en vente dans les épiceries fines et promeuvent des techniques de culture respectueuses de l'environnement.

En Egypte, Agrimatic Farms, Bustan Aquaponics et Schaduf, sont toutes des startups du secteur de l'hydroélectricité et de agricole, affirmant la capacité d'utiliser les nouvelles technologies pour réaliser des économies d'eau de 90% par rapport aux méthodes agricoles traditionnelles. L'entreprise sociale Farminal, logiciel fournissant un système d'alerte rapide, tente d'apporter des réponses de haute technologie aux problèmes du secteur laitier, alors que BioGas

pas de législation spécifique régissant les entreprises sociales. Les entrepreneurs sociaux peuvent choisir de s'enregistrer en tant qu'organisation à but non lucratif, ou en entreprise commerciale privée, coopérative, société civile ou choisir un mélange de différentes formes.

ii. **Le manque d'accès au financement, lié à l'obstacle législatif, est un des obstacles les plus importants.** En effet, comme le cadre juridique spécifique fait défaut, les entrepreneurs sociaux se retrouvent soit liés par leur modèle commercial à but non lucratif ce qui pénalise leur durabilité, soit ils sont contraints de développer des activités à but lucratif avec impact social mais sans la moindre incitation (légale, fiscale ou technique) et ne sont plus éligibles aux dons et subventions. En outre, la nature et les activités des entreprises sociales **limitent l'attractivité de ce modèle vis à vis des investisseurs.** Les structures ont parfois accès à un financement mais celui-ci reste limité ou coûteux. Par ailleurs, les ES peuvent devenir dépendantes de sources de financement spécifiques, ce qui pourrait conditionner leur orientation en fonction de la politique du bailleur de fonds.

iii. Le développement de l'ES va de pair avec l'esprit entrepreneurial. Il faut alors également citer les obstacles liés à la création d'entreprises dans les PM, **notamment les entraves administratives publiques.** Si toute initiative d'ES est ancrée sur un territoire, la démarche administrative reste centralisée ce qui constitue un fardeau.

iv. Les ES, aussi enthousiastes soient-elles, souffrent souvent d'un manque de savoir-faire, d'une **faiblesse qualitative (et quantitative) de leurs ressources humaines**, ce qui se reflète sur leurs compétences de gestion, de planification, de conception et d'évaluation de projets, de conquête de marchés, de formation etc. S'ajoute parfois à cela, un manque de clarté quant à leur champ d'action, des difficultés à mobiliser des bénévoles ou à convaincre ceux déjà engagés à continuer à œuvrer au sein de ces associations.

v. Enfin, **de manière générale l'Etat ne soutient pas assez l'ES et l'innovation sociale.** Le soutien financier public limité n'est qu'une face du problème. En effet, contrairement aux pays dans lesquels l'ES connaît un véritable essor, l'Etat dans les PM n'a pas su appuyer l'émergence de dispositifs locaux qui accompagnent les structures de l'ES, les privant ainsi de l'accès à un conseil, un savoir-faire et un appui professionnel nécessaires.

Concernant spécifiquement chacun des pays, les faits suivant méritent d'être soulignés :

Au Maroc, l'élaboration du projet de loi cadre de l'ESS offre quelques espoirs, mais le processus est long. Par ailleurs, les acteurs de l'ES au Maroc sont exposés à une grande pré-

Encadré 4. Le Tourisme, autre secteur «porteur» de l'ES

Le tourisme social présente multiples opportunités de valorisation du patrimoine culturel et environnemental dans les PM où le développement d'un tourisme mal régulé nuirait sur la prospérité économique surtout en vue du manque de diversification et de collaboration entre les différents acteurs locaux. Cependant, le tourisme durable et écologique ne représente actuellement que 1% du tourisme méditerranéen.

L'idée d'un tourisme alternatif a particulièrement été populaire au Maroc. Les débuts du tourisme social dans le royaume sont principalement dus à la place qu'occupe le tourisme en termes de création d'emplois (15.99% des créations d'emploi sur la période 2000-2015) et dans l'économie en général (environ 20% du PIB). En 2015, une Convention de Partenariat pour le développement du tourisme durable dans les espaces naturels fut signée par le Ministre du Tourisme, et M. le Haut-Commissaire aux Eaux et Forêts et la Lutte Contre la Désertification. Cela vise à développer une offre touristique intégrée pour l'ensemble des

espaces naturels Marocain selon un plan de développement, vision 2020, identifiant tous les sites fragiles à conserver et les zones pouvant, à la fois accueillir des activités touristiques et respecter les spécificités et contraintes des sites d'implantation. Dans le but de promouvoir l'écotourisme, on notera les « Terres d'Amanar », projet initié par Jean-Martin Herbecq en 2007 et installé sur plus de 100 hectares à proximité de Marrakech. Ce projet ambitieux consiste en un centre de loisirs visant à faciliter le développement économique de cette région rurale, tout en aidant les habitants à préserver leur culture ainsi que leur environnement. Le parc propose depuis 2007, une offre de loisirs accessible au grand public et conforme aux normes de sécurité européennes.

En Tunisie, l'absence d'une politique nationale de marketing et de promotion de l'écotourisme constitue un frein à son développement. Le tourisme alternatif se heurte à une difficulté majeure : la non reconnaissance d'un statut spécifique bloquant le développement de l'écotourisme qui ne relèvent pas du ministère du tourisme et n'entrent que difficilement dans le cadre des procédures administratives. Alors que le tourisme représente entre 15 et 20% du PIB tunisien et contribue à la hauteur de 15.70% à l'emploi national (moyenne annuelle 2000-2015, World Travel Council, 2016), l'écotourisme reste très peu développé.

Dans ce contexte, la Commission Européenne a mis en place le projet SwitchMed soutenant la création en Tunisie du Plan d'Action décennal 2016-2025 sur le tourisme, géré par le ministère de l'environnement. De ce projet ont découlé des aides à certaines entreprises sociales accés sur le tourisme durable notamment Tunisia Ecotourism. Cette agence écotouristique a bénéficié d'un soutien entre 2016 et 2018 dans le but de mettre en œuvre le concept d'économie verte dans ses services offerts aux touristes locaux et étrangers.

Au Liban, les potentialités pour cette nouvelle alternative sont considérables. L'écotourisme au

plan national reste non-défini mais une multitude d'initiatives décentralisées émerge. Le nombre d'acteurs dans l'écotourisme a beaucoup augmenté ces dernières années. Les tour-opérateurs qui organisent des randonnées et des treks sont passés de 10, en 2008 à plus de 30 recensés à ce jour . D'autres acteurs locaux tels que les maisons d'hôte, les ONG, les municipalités et les bailleurs de fonds (comme USAID et la Communauté européenne) multiplient leurs initiatives. Par exemple, Souk al-Tayeb, est un marché de producteurs qui ouvre des restaurants partout au Liban et leurs revenus sont destinés au financement de la restauration et la réhabilitation de maisons, dans les villages libanais,, en maisons d'hôte.

La Women's Association of Deir El Ahmar de Dunia Baroud-El-Khoury est un autre exemple d'entreprise sociale oeuvrant pour la promotion d'un tourisme alternatif. Cette association vise à fédérer les femmes libanaises de la région rurale de la Bekaa afin qu'elles instaurent un éco-tourisme rural et un agro-tourisme. Les actions de cette entreprise ont été récompensées par l'attribution du Dubai International Award for Best Practices to improve the environment en 2002.

En Jordanie, des plateformes telles que Dossier "Voyageons-Autrement : Jordanie 2018" ou des blogs sur l'écotourisme en Jordanie ont été créés pour promouvoir les différentes possibilités d'activités ou d'hébergements durables proposées soit par des particuliers, soit par des entreprises sociales innovantes.

En Algérie, le projet « Djebba, un patrimoine, une destination touristique » a été fondé par un groupe de jeunes Kabyles, avec, à leur tête, Ahmed Farid. Le but de ce projet est de promouvoir dans le cadre du tourisme solidaire, des initiatives locales telles que la restauration des maisons kabyles en ruine. Ainsi, ils organisent des fêtes du printemps, qui en sont à leur 5ème édition village en 2018 pour transformer le village en un centre pour l'écotourisme.

carité. Le Haut-commissariat au Plan (HCP) a publié en 2011 les résultats d'une enquête nationale auprès des institutions sans but lucratif qui mettait en avant des conditions de fonctionnement difficiles dans le monde associatif, ne permettant pas aux structures de mener à bien leurs activités et d'en assurer le bon suivi. Plus de la moitié des associations ne possède pas de local et près de 30% sont hébergées à titre gratuit. Seulement 11% sont locataires et 9% propriétaires de leurs locaux. La majorité des associations est faiblement équipée en moyens (ordinateurs, connexion internet, comptabilité etc.) et manque de ressources humaines qualifiées. Les femmes, qui constituent la grande majorité des travailleurs de l'ES dans ce pays, cumulent les problématiques propres au milieu rural marocain (taux élevé d'analphabétisme en milieu rural de 41,9% chez les femmes), des territoires enclavés et éloignés des espaces de commercialisation... plus celles dues aux inégalités et discriminations que vivent les femmes au Maroc encore plus prononcées dans le milieu rural : manque de mobilité, d'accès au marché, de gestion du revenu, et de prise de décision (Quartiers du Monde). Le travail des femmes est perçu comme un prolongement de leurs activités domestiques et reste dévalorisé. Elles sont victimes de l'emploi précoce avant l'âge de 15 ans (73,2% des femmes actives rurales contre 59,8% des hommes en milieu rural) et de l'activité non rémunérée.

Dans le cas de l'Égypte, depuis le milieu des années 1980 et après la délivrance de la loi sur les coopératives, de multiples voix ont appelé à son amélioration car elle n'était pas adéquate pour introduire les changements requis dans le secteur coopératif. On pourrait en dire autant de la loi sur les ONG. Le deuxième problème récurrent est celui du manque de financement suffisant pour les coopératives et pour un grand nombre de petites ONG, en dépit du fait qu'elles servent une grande communauté

de bénéficiaires dans tout le pays (Abdou and El Ebrashi, 2015).

En Tunisie, dans le cadre de l'initiative législative de l'Union générale tunisienne du travail (UGTT), un travail sur un projet de loi a été entrepris depuis quelque temps, pour instaurer un dispositif institutionnel particulier, des structures en charge de la promotion et un système statistique propre au secteur. Cela permettrait le suivi des principaux indicateurs et l'évaluation de la contribution réelle de l'ES au développement local, à la promotion sociale et à l'emploi. Le projet de loi a ensuite fait l'objet d'une consultation publique. Certains experts ont signalé des lacunes dans la version actuelle du projet : les valeurs éthiques et la notion de «décentralisation» sont absentes, certaines catégories supposées être les cibles de l'ES sont absentes (femmes rurales et personnes handicapées), les procédures administratives semblent par ailleurs compliquées. La possibilité de créer une «banque mutuelle» pour financer le secteur de l'économie sociale et solidaire semble également avoir été exclue (AfricanManager, 2018).

Par ailleurs, les contre-performances de l'économie sociale et solidaire en Tunisie se situent également au niveau du déficit en matière de mobilisation des ressources financières et de la capacité à lever des fonds notamment auprès des différents bailleurs de fonds internationaux. À ce niveau, l'appui était jusque-là réservé aux associations de défenses des droits humains ou de la promotion des droits catégoriels.

En Algérie, l'évolution de l'ES reste plutôt limitée. L'Etat ne reconnaît pas suffisamment son intérêt général ce qui est une entrave à son organisation. On notera aussi que les sources de financement des associations se limitent essentiellement aux subventions de l'État, l'internationalisation des associations étant plutôt mal perçue, considérée comme une remise en

cause du « contrôle effectif » de l'Etat sur le mouvement associatif. Ainsi, la juridiction limite les possibilités pour les associations locales d'établir des liens avec des organisations internationales (IPEMED, 2013).

L'Agence nationale pour l'appui à l'emploi des jeunes (ANSEJ), qui est chargée de fournir des microcrédits et autres formes de soutien aux petits projets, tente de réorganiser ses priorités en vue de financer prioritairement des secteurs stratégiques tels que l'agriculture, l'industrie, la construction et les nouvelles technologies de l'information et intensifier son soutien aux jeunes diplômés sans emploi. Néanmoins, cette institution dépend principalement de la disponibilité des fonds publics. Ainsi, lorsque les mesures d'austérité ont été mises en place par l'Etat Algérien en 2016, 64 activités de l'ANSEJ ont été suspendues, notamment ceux concernant les secteurs de l'agriculture, de la plomberie et de l'électricité, ces derniers étant pourtant des secteurs clés pour l'emploi.

Au Liban, jusqu'à présent les entrepreneurs sociaux travaillent sans incitation ou facilitation de la part d'acteurs publics dans leurs activités à impact social. Certaines entreprises sociales parviennent à surmonter les obstacles imposés par le manque de reconnaissance légale mais reconnaissent que cela implique des difficultés dans l'élargissement de l'impact de leurs interventions.

En Israël, un dialogue politique a été engagé, mais seules des initiatives pilotes ont été menées. Bien qu'il existe déjà un certain nombre de fonds de capital-risque sociaux investissant dans des entreprises sociales créées avec le soutien du gouvernement, la législation actuelle ne reconnaît pas officiellement les entreprises sociales. La loi israélienne autorise la création d'une organisation à but non lucratif (appelée en hébreu une «amutah» ou «amutot» au pluriel) ou une entreprise d'intérêt public (PBC).

Les deux ne peuvent pas distribuer de bénéfices, mais ont le droit de recevoir un certificat reconnaissant la société en tant qu'institution publique en vertu de l'ordonnance israélienne de l'impôt sur le revenu. Un projet de loi a récemment été proposé pour modifier la loi israélienne sur les sociétés, dans le but de créer une structure juridique unique appelée «compagnie entreprise sociale» (CES) adaptée aux besoins des entrepreneurs sociaux. Selon le projet de loi, les CES seront autorisées à distribuer des dividendes (plafonnés à 50% de leurs bénéfices) et les bénéficiaires pourront être réinvestis dans des projets sociaux (Asaf Shalev and Daniel Kleinman, 2018). Israël semble donc s'orienter vers l'approche américaine « Social Enterprise School ».

Cependant, le discours politique Israélien en termes d'inclusivité et d'impact social de l'ES dans la société reste à nuancer. Malgré la croissance continue de l'économie israélienne sur les 15 dernières années, la cohésion sociale reste inachevée sur le marché local et dans la sphère socio-économique en général. Le rapport de l'OCDE publié en Mars 2018 montre que malgré la baisse du chômage dans l'économie israélienne, les groupes socialement marginalisés sont en grande partie contraints à la pauvreté et discriminés pour l'accès aux ressources financières nécessaires aux activités entrepreneuriales.

En Palestine, l'ES et son modèle sont encore au stade embryonnaire (Akella et Eid, 2018). Le profit reste le but premier des entrepreneurs sociaux qui sont prêts à compromettre la mission sociale pour générer un excédent économique. Akella et Eid expliquent ce modèle d'entreprenariat social, qu'elles qualifient de « non-sincère », par la structure institutionnelle du pays, le cadre politique instable et le manque de cadre juridique clair pour les activités entrepreneuriales sociales, culturelles et économiques en Palestine. Les agendas

économiques des entrepreneurs sociaux sont ainsi masqués par des objectifs extérieurs de bien-être social et de développement communautaire.

Le manque d'intérêt public dans la question d'entrepreneuriat social constitue un obstacle majeur à la définition d'un cadre approprié. La Palestine dépend des aides externes et des projets d'organisations internationales qui sont très souvent ponctuels. Cependant, les modèles d'entreprise sociale peuvent être développés avec les acteurs locaux par le biais de facilitations stratégiques basées sur les expériences d'autres pays de la région. Des comités spécialisés dans l'activité entrepreneuriale Palestinienne examineraient les priorités immédiates pour répondre aux questions clés de la sécurité alimentaire, le manque d'eau potable et d'assainissement, la construction, la santé et l'énergie (Abdelnour, 2010).

En conclusion, la pénurie de moyens financiers, les faibles compétences de la main-d'œuvre des entreprises sociales, le manque de structures d'appui, le cadre juridique inefficace et le peu d'espaces d'échanges et de coordination entre les acteurs sont des obstacles qui empêchent l'ES d'atteindre son plein potentiel dans les PM.

Pour que l'ES devienne un élément essentiel de la politique de développement économique et social dans les PM, il faut développer, voir réinventer, l'écosystème d'innovation sociale. Il nous semble que pour rendre l'ES plus attractif et permettre une première marche vers l'éclosion d'un véritable écosystème dans les PM, **il faut :**

- **des outils adaptés, conçus spécifiquement pour les entreprises sociales.** Ceux-ci peuvent être de nature financière, de soutien technique et d'accompagnement, ou encore institutionnelle. La Section II énumère certains outils

qui, selon nous, méritent d'être développés de manière plus généralisée dans les PM. Certains sont d'ailleurs déjà présents dans certains d'entre eux, ont déjà fait preuve de leur efficacité et, pourraient être facilement répliqués.

- **capitaliser sur la coopération EuroMed (Nord-Sud et Sud-Sud) pour promouvoir ce type d'outils.** La structure d'écosystèmes ES, la mise en réseau des différentes organisations, de l'État, des institutions financières internationales (IFI), des ONG et d'autres organisations ne peut se faire efficacement que dans un cadre de coopération, d'échange de savoirs et de bonnes pratiques. Des pistes dans le cadre de la coopération EuroMed pour créer des écosystèmes d'entrepreneuriat social durables sont ainsi discutées en Section III.

II. Quels outils pour soutenir et développer l'ES dans les PM ?

II.1 Développement des financements : Une panoplie disponible à mettre en œuvre et quelques outils à créer

Au cœur de la dynamique d'ES se trouve la question du financement des projets et de la mobilisation des ressources. Le financement des entreprises sociales doit être au cœur des préoccupations des autorités locales, nationales et euro-méditerranéennes. Une « finance sociale » permettant un accès à la liquidité et au crédit en lien avec des objectifs coordonnés partagés est nécessaire.

Les entrepreneurs sociaux n'arrivent souvent pas à financer leur projet, le système étant peu (ou pas) adapté aux différentes modalités d'entrepreneuriat. Se pose alors la question des outils financiers et dispositifs précis à mettre en place pour le soutien des entreprises sociales. Des solutions pour sécuriser les parcours sont parfois disponibles, mais le manque de visibilité au niveau des circuits de financement freine le développement des structures d'ES en Méditerranée.

Ainsi, nous proposons des pistes d'outils qui permettent de répondre aux obstacles identifiés et peuvent être appuyés par l'ensemble des acteurs locaux, nationaux et internationaux.

1. Des institutions financières de gestion de la « finance sociale »

Les acteurs locaux et internationaux, publics, privés et institutionnels, sont tous appelés à contribuer à un modèle économique durable. En ce qui concerne les institutions financières, celles-ci s'orientent de plus en plus vers des politiques de prêt plus socialement et écologiquement responsables. Certaines d'entre elles, se concentrent quasi-exclusivement sur des projets d'ES. Ces banques « sociales », « participatives » ou « éthiques » **ont comme objectif d'avoir un impact économique, social et environnemental positif dans la collecte et dans l'utilisation de l'argent** (FEBEA, 2012). Elles investissent dans des activités innovatrices et répondent aux besoins des exclus du système bancaire traditionnel. Avant l'accord de prêt ces banques utilisent, outre leurs critères économiques de viabilité de projet, un ensemble de « critères éthiques ».

L'avantage principal de ces banques est qu'elles se caractérisent par un engagement plus important dans l'économie réelle. En outre, elles peuvent assumer un triple rôle en agissant i) comme intermédiaire entre l'Etat et les entreprises sociales, ii) comme médiateur entre les entreprises sociales et les institutions locales (comme les banques islamiques, les institutions de microfinance décrites ci-dessous etc), iii) comme intermédiaire entre les entreprises sociales et les institutions financières internationales.

Le Maroc a bien compris l'utilité de ces structures et c'est ainsi qu'au cours de l'année 2016 a été préparé l'ensemble des instruments législatifs, réglementaires et fiscaux nécessaires

Encadré 5. Banque Ethique VS Banque Ordinaire

Une banque éthique se distingue d'une banque ordinaire par :

- *son rôle, qui est d'œuvrer pour le bien commun et d'assurer le droit au crédit à travers une activité consistant à récolter des fonds et à les réaffecter, sous forme de crédits, à des projets culturels, sociaux et environnementaux.*
- *les valeurs d'impact social et environnemental qui sont fondamentales et inséparables de la valeur d'impact économique. Dans une banque éthique au moins 90% des financements distribués répondent à la fois à des critères économiques et à des critères sociaux-environnementaux. En outre, une banque éthique mesure systématiquement l'impact social soumis au jugement des clients déposants) et environnemental de ses activités et des projets/institutions financés.*
- *son attention particulière au soutien des initiatives d'emploi et/ou d'entrepreneuriat autonome de femmes et de jeunes, à travers notamment des interventions en microcrédit et micro-finance.*

Source : FEBEA (2012), FEMISE-BEI (2014)

au lancement des banques participatives. Le Maroc laisse également ouverte la voie à l'innovation, permettant à de nouveaux outils financiers d'émerger, à des projets non-conventionnels de jaillir et à des personnes qui n'adhéraient pas aux principes de la finance conventionnelle d'être intégrées. En Janvier 2017, cinq demandes d'agrément pour la création de banques participatives avaient déjà été retenues. Les banques autorisées à démarrer leur activité participative par Bank Al-Maghrib sont Umnia Bank, première banque participative dans le royaume, Bank Assafa, première banque participative 100% marocaine, Al Akhdar Bank, fruit du partenariat entre Crédit Agricole du Maroc et la Société islamique pour le développement du secteur privé (ICD), Bank Al Yousr, banque participative autonome et

universelle du Groupe Banque centrale populaire, et Dar Al Amane, fenêtre participative relevant du Groupe Société Générale présentant un modèle hybride novateur dans la finance islamique.

Il nous semble opportun que chacun des PM appui, notamment en instaurant un cadre réglementaire propice, l'émergence de telles structures pour orienter des fonds vers des projets utiles, durables et inclusifs.

2. La finance Islamique pour appuyer l'Entrepreneuriat Social

La finance islamique est une alternative au système financier conventionnel. Elle se distingue du système bancaire traditionnel en s'opposant à certaines pratiques telles que « l'utilisation des taux d'intérêt, la spéculation, la cession de dettes, le manque de transparence et le comportement opportuniste des dirigeants ». Le but de l'activité financière islamique est de promouvoir un équilibre éthique, social et moral.

Selon Amzil (2013), les outils financiers des banques islamiques seraient parfaitement adaptés aux attentes et aux besoins des entrepreneurs sociaux. D'abord, les banques islamiques leur donneraient accès à des modes de financement de type participatif. Ce type d'opération consiste en la mise en place de partenariats dont les produits sont souvent assimilables à des opérations de capital risque de type private equity. Dans la logique du Partage des Profits ou des Pertes (principe de 3P), les titulaires de comptes d'investissement partagent les risques avec des actionnaires de la banque islamique. Deux types de contrats existent pour concrétiser ce principe dans les transactions entreprises : **la Moudaraba et la Mousharaka**.

La finance islamique propose aussi des modes de financement de type Crédit. La **Morhaba**

Encadre 6. La Moudaraba et la Mousharaka : financement participatif de l'activité entrepreneuriale

La Moudaraba consiste en un contrat d'association entre le capital financier et le travail. Selon la Banque Islamique de Développement, la Moudaraba se définit comme « une forme de partenariat où une partie apporte les fonds et l'autre (moudarib) l'expérience et la gestion. Le bénéfice réalisé est partagé entre les deux partenaires sur une base convenue d'avance, mais les pertes en capital sont assumées par le seul bailleur de fonds ». Le promoteur gère totalement les affaires mais, alors que les profits sont partagés entre les deux parties selon les proportions stipulées dans le contrat, les pertes sur le capital sont entièrement à la charge de l'apporteur du capital. Ce produit permettrait aux entrepreneurs sociaux de puiser en amont dans des ressources financières considérables afin de combler les fonds nécessaires pour entreprendre leurs activités sans renoncer aux principes éthiques et/ou religieux de l'apporteur du capital.

La Mousharaka consiste en la participation d'au moins deux parties dans le financement du capital d'une même affaire. Dans ce cas, chaque partenaire est en mesure d'intervenir directement dans la gestion des affaires et cela implique également que les pertes sont supportées proportionnellement aux contributions de chaque partenaire au capital. Cet outil semble idéal pour faciliter l'ES comme il représente un gage de partage des risques. Les entrepreneurs sociaux sont ainsi capables de mobiliser des fonds pour la création, la gestion ou l'expansion de leurs entreprises tout en permettant le partage des profits tout comme des pertes entre le promoteur et le financier.

D'autres types de Mouchara existent et de multiples produits sont disponibles selon les besoins des entrepreneurs, leurs préférences, leurs aversions aux risques et le type de financeurs et partenaires qu'ils ont.

en est un exemple. Elle consiste en « un contrat de vente au prix de revient majoré d'une marge bénéficiaire connue et convenue entre l'acheteur et le vendeur ». L'emprunteur rembourse une somme convenue en amont sur un délai fixé en plusieurs versements ou en un paiement unique. La responsabilisation se traduit ici par le fait que le vendeur supporte les risques concernant les marchandises jusqu'à leur livraison à l'acheteur.

Enfin, on retrouve des modes de financements basés sur les dons et la Charité. **La Zakat** est un devoir religieux de solidarité à portée sociale qui peut prendre plusieurs formes telles que la Sadaqa, al-Hibat ou donations, Qard hassan ou prêts sans intérêts, al-Maniha ou dons et le Waqf (Elkettani, 1997 et Kahf, 1997). La dimension sociale de la Zakat est évidente puisqu'elle représente un acte de solidarité et une forme de redistribution du produit national pour réduire les disparités économiques (Elkettani, 1997).

Ainsi, la Tunisie s'est dotée de ses premières banques islamiques. Après El Baraka et Zitouna, Wifack Leasing a obtenu un accord de la banque centrale pour devenir une banque islamique à part entière, la Wifack Islamic Bank, qui est dotée d'un capital de 150 millions de dinars tunisiens. Le Maroc reconnaît aussi que la finance islamique peut être une source de financement important pour le développement de l'ES. La loi en vigueur permet aux banques participatives de commercialiser quatre principaux produits de la finance islamique.

3. Encourager le financement de l'ESS par la microfinance

Il nous semble également judicieux **d'encourager le financement de l'ES par les institutions de microfinance (IMF)**. Ces dernières ont un maillage territorial développé et sont près des micro-entrepreneurs et de leurs besoins. Ces

IMF peuvent faciliter l'essor de l'ES en Méditerranée.

Parmi les exemples, on notera **en Tunisie** Taysir Microfinance, institution de microfinance tunisienne lancée en 2011 en tant que projet, acquérant son agrément en 2014, suite à la publication de la nouvelle loi sur la microfinance. Avec le soutien de l'association française Adie, Taysir a développé des produits de microcrédit qui soutiennent les artisans, petits agriculteurs, commerçants et créateurs d'entreprise. Le montant du microcrédit varie de 500 TND (campagne de production pour agriculteurs) à 7000 TND (investissement pour jeunes entrepreneurs) et pour des périodes allant de 2 à 36 mois. L'UE a été le premier bailleur international à soutenir Taysir, puis ont suivi la Principauté de Monaco, la Région Ile de France, Total, Danone Ecosystème, l'Institut Français de Tunisie et du Qatar Friendship Fund. Taysir est ainsi devenu la première institution de microfinance agréée en Tunisie et a ouvert 6 agences dans le pays. Les banques participatives peuvent également intégrer leur propre activité de microfinance, comme l'a fait la banque sociale Amen Bank qui finance l'exploitation, le logement ainsi que les particuliers en Tunisie. **Au Maroc**, la microfinance est également diversifiée avec 13 Associations de Microcrédit (AMC) (4 grandes AMC d'envergure nationale, 3 AMC avec une couverture régionale et 5 AMC qui se veulent des associations locales).

4. Les contrats d'apports associatifs pour renforcer les fonds propres

Les contrats d'apports associatifs ont pour but de renforcer financièrement les entreprises sociales. Un tel contrat a pour objectif de renforcer les fonds propres d'associations d'utilité sociale. Ici, le bien ou la somme d'argent apportée entre dans le patrimoine de l'association. Le contrat d'apport associatif n'est assorti d'aucun intérêt. L'apport est restitué soit en une fois, au terme

de la durée du contrat, soit en plusieurs annuités, au terme d'un différé d'amortissement de 1 an minimum.

En France, le modèle de France Active (réseau associatif français qui agit pour mettre la finance au service des personnes, de l'emploi et des territoires) utilise ce type d'outil. La démarche est simple. En premier lieu, un dépôt d'une demande auprès d'un Fonds Territorial du Réseau France Active est effectué. Puis, intervient l'expertise et l'accompagnement financier par le Fonds Territorial. Ensuite, une décision par un comité d'engagement du Fonds Territorial ou de France Active est prise. Si la décision est positive, suivra la mise en place du financement (montant entre 5 000 € et 30 000 € avec droit de reprise pour une durée entre 2 et 5 ans) et du suivi de l'association bénéficiaire.

Ces contrats nécessitent donc au préalable la présence de structures dédiées aux entrepreneurs qui leur offrent les moyens d'agir sur leur territoire, ce qui n'est pas forcément le cas dans les PM. Le soutien important de l'Etat y est aussi pour beaucoup dans le succès de France Active. Dans les PM, **des solutions alternatives et/ou complémentaires pourraient être imaginées pour se substituer et/ou se joindre aux ressources publiques**, par exemple au travers de ressources de bailleurs de fonds internationaux, si la législation nationale le permet.

5. Le développement des Social Impact Bonds

Il serait également possible d'innover en **proposant des modes de contrats de financement d'impact social (Social Impact Bonds – SIB)** avec ou sans intervention publique. Les SIB sont des titres très populaires dans le monde anglo-saxon, qui permettent de faire financer des programmes sociaux (commerce équitable, tourisme social, accès à la culture etc.) par des investisseurs privés (fondations, entreprises etc.) rémunérés au résultat social. La réalisation

du projet à impact social est confiée à une association et les finances publiques sont engagées qu'après coup au vu du résultat obtenu. L'intervention publique intervient traditionnellement pour garantir la rémunération du prêteur en cas d'échec, mais on peut imaginer une modulation du taux d'intérêts/rémunération des capitaux selon la réussite ou l'échec, assumée par les parties prenantes sans garantie publique.

Alors que les pays Méditerranéens ont récemment progressé en termes de soutien à l'entrepreneuriat au niveau stratégique, **l'opportunité considérable des SIB reste largement inexploitée** à l'exception du cas israélien. En Israël, les SIB sont déjà utilisés pour pallier au chômage des communautés Arabes et Ultra-Orthodoxes en proposant des programmes de formation professionnelle et de carrière durable. On notera aussi l'existence des Green Bonds, obligations vertes pour des investissements à faible teneur en carbone ou en énergie propre qu'utilise déjà le Maroc. L'Agence marocaine pour l'énergie solaire (Masen) a émis en 2016 le premier Green Bond marocain pour contribuer au financement du développement de l'énergie solaire dans trois projets (Laayoune, Boujdour et Ouarzazate) qui font partie du projet d'énergie solaire NOOR PV 1. Cependant au-delà de ces initiatives, les SIB restent très peu développés dans la région. Le rapport de JP Morgan et du Global Impact Investment Network, «Perspectives on Progress», mettait déjà en avant ce retard en 2013. Cette enquête réalisée auprès de quatre-vingt-dix-neuf groupes d'investissement à impact établis dans le monde entier montre que malgré les perspectives extrêmement optimistes des SIB, la région MENA attire la plus petite part des investissements. Deux éléments justifient cet écart: d'une part, le manque de sensibilisation au concept hybride de SIB, tant parmi les entrepreneurs que parmi les investisseurs, et d'autre part, l'absence d'un environnement juridique et réglementaire favorable.

Encadré 7. Kafalat, une initiative Libanaise outil d'appui à l'entrepreneuriat traditionnel et ESS

L'accès à la finance doit être possible à toute structure, qu'elle soit à finalité lucrative ou sociale, en zone urbaine ou rurale et quel que soit son secteur d'activités. C'est ce que permet l'initiative Kafalat, société financière libanaise qui, depuis sa création en 2000 à Beyrouth, a soutenu 16 500 projets portés par des PME libanaises auprès desquelles elle s'est portée caution. En rassurant les banquiers grâce à ces garanties, PME, start-up, mais aussi entreprises ES (coopératives, ONG) bénéficient de prêts bancaires permettant d'asseoir leur développement, de créer de la richesse et in fine des emplois.

Au début des années 2000, les principaux bénéficiaires de prêts au Liban possédaient leurs sièges sociaux à Beyrouth ou dans sa proche périphérie. Seuls les secteurs du négoce et des services pouvaient accéder au crédit. Les structures ESS étaient quasiment exclues d'un accès au financement bancaire. Dans un souci d'inclusivité, Kafalat a souhaité aider toutes les PME du pays. Dès sa création, Kafalat a défini des secteurs prioritaires : industrie, agriculture, tourisme, artisanat et nouvelles technologies. Aussi, 42,5% des prêts vont dans le secteur agricole et 15,1% dans le tourisme. Par ailleurs, seulement 5,3% des prêts sont destinés aux entreprises basées à Beyrouth. On notera que :

- Les prêts garantis par Kafalat bénéficient d'une bonification de taux d'intérêt établie afin d'atténuer l'effet d'éviction des taux d'intérêt élevés résultant des emprunts du secteur public. La bonification est financée par le Trésor Libanais et gérée par la Banque du Liban.*
- La garantie de prêt Kafalat est émise en fonction de la viabilité du projet qui fait l'objet de la demande de financement.*
- Les prêts garantis en livres libanaises sont exempts de la nécessité d'assurer des réserves obligatoires définies par la Banque du Liban, ce qui réduit considérablement le coût du capital de la banque prêteuse et lui permet d'accorder des prêts à des taux d'intérêts moindres.*

Ainsi, il nous semble que les SIB pourraient se développer davantage dans les PM, étant mis en place avec des fonds d'amorçage associatifs, mobilisant l'épargne locale et/ou de la diaspora voire d'ONG solidaires. Cependant, **il faudrait qu'il s'agisse une fois de plus d'une mesure complémentaire, non pas d'un argument pour réduire la part des dépenses publiques consacrée au domaine social.** Pour ce faire, cela nécessite premièrement, l'intégration juridique des entreprises sociales et des fonds d'investissement. En deuxième lieu, les exemples de réussites dans le domaine de l'ES nécessitent d'être promus davantage, de même pour les facteurs de leur réussite. La connaissance des stratégies potentielles et efficaces pour franchir les défis majeurs du secteur, encouragerait à la fois les investisseurs vis-à-vis des rendements attrayants potentiels et la société en général. Cela pousserait également les acteurs gouvernementaux à considérer les SIB comme de potentielles réponses durables.

Ces dernières années, Kafalat a décliné ses programmes au gré des partenariats noués avec l'Union européenne et la Banque Mondiale et a aussi conçu de nouveaux programmes de soutien à l'innovation.

De notre point de vue, le concept inclusif de Kafalat pourrait être un modèle à suivre pour les pays de la région. Il s'agit d'un outil qui se marie aussi bien avec le secteur traditionnel qu'avec les entreprises sociales, permettant de financer également des projets de taille modeste (voir graphique D en Annexe). Avant la guerre, la Syrie s'était montrée intéressée par le mécanisme de garantie.

6. Le rôle des Plateformes de crowdfunding et du Financement participatif

La finance participative permet à l'épargnant de choisir lui-même le projet ou la structure qui va recevoir son argent. Par le passé, les

associations qui collectaient des fonds selon le principe participatif faisaient du « fundraising », privilégiant le lien social et s'adressant directement aux financeurs. Aujourd'hui, que ce soit sous la forme de don, de prêt ou de capital, les plateformes internet spécialisées permettent d'élargir le périmètre de la mise en relation et font que chacun des projets puisse être financé par "la foule" (d'où le terme anglo-saxon « crowdfunding »).

Le processus de financement se fait dans la transparence et sans institution financière intermédiaire, mais **uniquement via la plateforme**. Concrètement, les projets qui s'inscrivent sur la plateforme de crowdfunding ont un espace pour se présenter, proposent un objectif chiffré à atteindre et détaillent des formules de dons avec contrepartie (ex. un produit, un abonnement...). Les porteurs de projet auront ensuite à communiquer le lien vers leur page à leurs réseaux, et à relancer des appels pour que le mouvement ne s'essouffle pas. Si l'objectif est atteint ou dépassé, la plateforme reçoit généralement un pourcentage du montant global en tant que facilitateur. Dans le cas inverse, les dons retournent à l'expéditeur. Enfin, les plateformes peuvent être généralistes ou spécialisées (culture, entrepreneuriat féminin, énergies renouvelables etc.) nationales ou régionales.

Le concept s'est très rapidement répandu dans les pays développés. En France, les montants collectés sur des plateformes de crowdfunding et de finance alternative (dons, prêts en ligne aux PME) ont atteint 628,8 millions d'euros en 2016. Le crowdfunding permet davantage d'inclusivité pour les jeunes entrepreneurs, le profil type du contributeur ou investisseur sur une plateforme de crowdfunding étant majoritairement constitué par des moins de 34 ans. Concernant les donateurs, leurs dons peuvent être déductibles d'impôts si certaines conditions sont remplies. Le crowdfunding leur permet aussi de suivre de près les progrès ef-

fectués par le porteur de projet, mais aussi de promouvoir leur image en tant que contributeurs dans un projet à impact social.

Le crowdfunding reste, hélas, peu développé dans les PM. En Tunisie, des projets de plateformes ont été initiés mais elles n'ont pu véritablement se lancer, se heurtant aux contraintes réglementaires. Un projet de loi sur le crowdfunding devait être présenté lors d'un conseil des ministres et soumis à l'ARP pour adoption avant la fin de l'année en cours. Cependant, des porteurs de projets tunisiens ont déjà levé des fonds de plateformes étrangères (France, USA, Liban) malgré l'absence de cadre légal. En avril 2015, 32 projets ont réussi à lever environ 200 k€ au total, soit une augmentation de plus de 120 % par rapport à 2014. Les principales plateformes qui opèrent sur la Tunisie sont KissKiss-BankBank (dons et basée en France), Zoomaal (dons et basée au Liban), CoFundy (dons et basée en Tunisie et en France) et Afrikwity (investissement et basée en Tunisie et en France). Au Maroc, le cadre législatif est également peu sécurisant et le résultat est le même, les plateformes s'installent à l'étranger. C'est ainsi que Smala & Co, première plateforme de crowdfunding dédiée au Maroc et basée en France a été créée. Les projets financés sont exclusivement dédiés au Maroc, en priorité sur trois secteurs d'activité : l'ES, l'entrepreneuriat écologique (green entrepreneurship) et le secteur culturel. Par ailleurs, Smala & Co fournit un travail d'éducation pour sensibiliser les porteurs de projets et faire émerger un écosystème du crowdfunding au Maroc et en Afrique du Nord.

Dans l'ensemble, il existe une demande forte pour le crowdfunding dans les PM qui reste insatisfaite (ex. en Tunisie moins de 5% des besoins en financement étaient satisfaits en 2014). La diaspora Méditerranéenne souhaiterait cibler des projets locaux à fort impact social et orienter les dons dans des projets « coup de

cœur ». Les PM ont donc besoin de se doter de leurs propres plateformes pour garantir une proximité avec les porteurs de projets et faire le lien avec les financements. Il nous semble souhaitable, à moyen terme, que les autorités des PM facilitent le financement via ce modèle en proposant un projet de loi qui favorise le développement du crowdfunding.

Le crowdfunding peut également être un moyen de financer l'entrepreneuriat féminin (Sidlo, 2018). Les femmes du sud de la Méditerranée ne travaillent souvent pas à l'extérieur de leur maison, ont un revenu disponible moindre pour lancer leur entreprise et le financement externe est limité par le petit nombre d'investisseurs favorables aux femmes. Ce problème peut, dans une certaine mesure, être atténué par la présence de plateformes de crowdfunding. Les résultats d'une étude récente montrent que les campagnes de financement menées par des femmes sont 32% plus susceptibles d'atteindre leurs objectifs de financement que celles menées par des hommes (PwC, 2017). Il semble que cette opportunité ait commencé à être saisie par les femmes entrepreneurs de la région. Beehive, l'une des plateformes populaires de financement participatif dans la région MENA, a indiqué qu'entre 2014 et 2018, 20% des 516 start-ups financées par les plateformes avaient au moins une femme fondatrice. Son concurrent, Zoomaal, a précisé en 2015 que 60% des projets cherchant un financement via la plateforme étaient lancés par des femmes. Sur un autre site de crowdfunding local, Eureeca.com, un cinquième de tous les projets et 60% de ceux ayant obtenu un financement ont été créés par des femmes.

II.2. Développer des dispositifs de soutien adaptés pour créer un écosystème d'ES

Les acteurs publics sont incontournables pour faciliter la coopération des structures et permettre l'éclosion d'un écosystème de l'ES. Ils

Encadré 8. INTER-MADE : incubateur d'entreprises sociales et solidaires

Inter-Made est un incubateur d'entreprise sociale basé à Marseille qui cherche à promouvoir l'ES comme solution durable des défis majeurs de la région PACA. Inter-Made accompagne les jeunes entrepreneurs sociaux dans l'élaboration et le développement de leurs projets. Une équipe de professionnels accompagne les projets dans les différentes étapes de leurs développements :

***Du Starter à la couveuse jusqu'au suivi post création.** En amont, portée par la couveuse, la Fabrique à Initiatives s'appuie sur l'ensemble des ressources de la région et des compétences disponibles pour concrétiser les projets de l'ES viables et pérennes. Les différentes étapes de la démarche consiste premièrement, à repérer les besoins et opportunités socio-économiques du territoire, deuxièmement, à valider la pertinence d'une réponse en termes d'ES, troisièmement, à repérer, recruter et qualifier un porteur de projet, quatrièmement, à accompagner le porteur jusqu'à la création de l'entreprise sociale.*

***Le Starter** consiste en une formation de 3 mois et un accompagnement personnalisé aux besoins et attentes de chaque entreprise sociale et en cohérence avec ses objectifs et sa structure. L'objectif du Starter est de sensibiliser les entrepreneurs sociaux aux différentes questions principales de l'ES grâce à des modules de formations adaptés. Ces formations, faites en groupe d'une douzaine de personnes, sont majoritairement destinées aux entrepreneurs de moins de 35 ans et sont menés sous la forme d'ateliers pratiques.*

***La Couveuse d'Inter-Made** est responsable de tester l'activité des entreprises sociales dans un espace de mutualisation et de coopération avec, à la fois, un accompagnement individuel, un conseil juridique et une formation collective (9 à 18 mois). Après la couveuse, Inter-Made accompagne les entrepreneurs sociaux dans le cadre d'un suivi-conso-*

Validation post création pendant 12 mois. Le but de cette étape est d'assurer une transition vers un développement de l'activité et de limiter les risques en mettant à disposition les services de conseil et formations d'Inter-Made.

***Résultats:** Environ 518 projets et 450 entrepreneurs sont passés par le starter depuis 2002 ; Plus de 300 études de faisabilité réalisées grâce au programme ; 135 projets ont été couvés depuis 2002 ; 85% des projets qui sont passés par la Courveuse sont toujours rentables 5 ans après leurs lancements à travers l'incubateur.*

***Partenaires principaux :** Région PACA, Conseil Général- Bouche du Rhône, L'Acsè, l'Europe s'engage en France, Avisa, Caisse des dépôts, Vitrolles, CCFD Terre Solidaire*

***Territoire(s) impliqué(s):** la région PACA (Marseille, Toulon, Avignon, Vitrolles et Arles)*

***Impact régional :** Jusqu'à présent, plus de 300 entreprises sociales ont été créées et/ou accompagnées ce qui correspond à près de 1000 emplois créés et 800 personnes formées.*

peuvent contribuer à soutenir la «biodiversité» de l'économie, de l'entrepreneuriat solidaire et du développement durable des territoires par des politiques, des outils et des législations adaptées.

1. Vers une généralisation des dispositifs d'accompagnement et d'appui à l'ES et l'Innovation Sociale

Nous pensons qu'il serait opportun de développer des outils d'accompagnement du secteur, des pôles collectifs territoriaux de développement social, qui permettraient de standardiser les passerelles entre sphère économique et sphère sociale. Parmi les expériences répliquables qui ont déjà fait preuve d'efficacité, on note les **dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)**, dispositifs publics créés en 2002 par l'État français et la Caisse des Dépôts et avec le soutien

du Fonds Social Européen, qui s'adressent aux structures d'entrepreneuriat social qui souhaitent bénéficier d'accompagnements dans leurs démarches de création, de consolidation et de développement de l'emploi. Depuis 2003, ces dispositifs ont accompagné près de 51 000 structures en France, représentant 660 000 emplois. Ce type de dispositif permet d'apporter du conseil, de l'appui technique et de la formation et de contribuer à la mobilisation de réseaux et de ressources territoriales.

Une autre forme de dispositif d'appui est celle de **l'incubateur régional dédié à l'innovation sociale**, cofinancé par le fonds européen de développement régional et pouvant accompagner les porteurs de projets dans la concrétisation de leurs entreprises . Ici il s'agit non seulement d'appuyer l'utilité sociale, mais de le faire de manière innovante pour répondre à des besoins sociétaux, un choix économique au même titre que l'innovation technologique.

Un exemple est celui de Alter'Incub, incubateur d'innovation sociale qui apporte un accompagnement sur-mesure aux projets socialement innovants. Avec un objectif d'entrepreneuriat durable et de création d'emplois, Alter'Incub facilite la coopération et l'échange de bonnes pratiques entre porteurs de projets sociaux, les territoires et la recherche en sciences humaines et sociales pour répondre aux besoins d'intérêt collectif.

On notera qu'en Tunisie l'accompagnement à l'ES existe, mais sous une forme qui est davantage multi-partenaires comme en témoigne le projet de Laboratoire de l'économie sociale et solidaire (Lab'ESS). Ce laboratoire, développé en collaboration avec, entre autres, le Groupe SOS et le Comptoir de l'Innovation, englobe les activités du Bureau Associations Conseil (BAC) et un incubateur d'entreprises sociales. Deux types d'accompagnement sont possibles : i. le premier est spécifique et répond aux besoins ciblés et ponctuels d'une association et ii. le second est

global et vise au renforcement des compétences internes de l'association.

L'accompagnement est réalisé par une équipe de chargés de projet (tunisiens et français), appuyés par des chargés en recherche de financement, en droit des associations, en communication, et en graphisme. On voit donc que l'impulsion de la société civile permet parfois de faire émerger des outils qui pallient aux manques de soutien public. **Une véritable réflexion sur la généralisation de telles structures et avec un appui des autorités publiques mérite d'être lancée dans chacun des PM.**

2. Simplification administrative et facilitation de coopération entre structures

Au niveau des autorités publiques, les PM ont besoin de simplifier les procédures de création et de gestion des entreprises sociales et faciliter leur coopération. Il nous semble nécessaire que l'Etat donne son appui:

- **Pour adapter les cadres juridiques en faveur des entreprises de l'économie sociale.** Pour avancer efficacement, il nous semble important de renforcer le plaidoyer des organisations représentatives de l'économie sociale pour proposer des réformes législatives et créer des espaces de travail entre les représentants de l'ES et les responsables des Administrations publiques de chaque PM. Pour l'instant, ce processus avance à petit pas. Au Maroc, le ministère en charge du secteur ESS a déposé le projet de loi-cadre au Secrétariat général du gouvernement en Juillet 2016. En Tunisie, le projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire est débattu dans les structures internes de l'UGTT (Union générale tunisienne du travail).
- **Pour constituer dans chaque PM un Comité de Concertation** composé des directions compétentes des différents départements (Artisanat, Finance et Economie, Femme...), agences

(de Développement Social, Générale des Collectivités Locales, Associations de Microcrédit etc.) et réseaux existants d'ESS afin de discuter de manière à simplifier les procédures administratives.

- **Pour mettre en réseau les structures de l'ES** au niveau national (et régional) pour mutualiser les ressources et les moyens et renforcer les capacités d'initiatives entrepreneuriales au sein de l'ES (exemple de la success story de Divers'Etik en PACA en Annexe, encadré A5).

III. Le rôle que peut jouer la coopération EuroMed : offrir des pistes pour débloquent le potentiel des ES et créer des écosystèmes d'entrepreneuriat social durables pour promouvoir la croissance et l'inclusion

Dans les pays où ils contribuent à la croissance et l'emploi, les entreprises sociales sont bien structurées avec des outils institutionnels, financiers et d'accompagnement consacrés. Vu leur efficacité prouvée dans des pays/territoires à besoins sociaux similaires, nous croyons en leur capacité à dynamiser l'impact social dans les PM.

En Europe, l'ES est amplement appuyé via une multitude d'outils et initiatives, contribuant à la croissance durable et à la création d'emplois. En outre, l'appel à l'action du groupe d'experts de la Commission Européenne sur l'entrepreneuriat social (octobre 2016) a présenté 13 recommandations pour renforcer l'ES dans l'UE, qui peuvent être regroupées en quatre catégories : i. la première vise à **accroître la visibilité et la reconnaissance de l'ES**, ii. la deuxième porte sur **l'amélioration de l'accès au financement** pour les entrepreneurs sociaux, iii. la troisième concerne **l'amélioration de l'environnement juridique** qui régit et entoure l'ES et iv. la quatrième recommandation a une perspective plus internationale, à savoir **stimuler le développement et la croissance sur le plan international en soutenant l'ES.**

En conséquence, le groupe d'experts a suggéré à la Commission Européenne de jouer un rôle de premier plan dans la promotion de la coopération mondiale pour soutenir l'ESS et les entreprises sociales. Il s'agirait, pour l'UE, **d'agir en tant que rassembleur** qui permettrait de faciliter l'échange de connaissances et la diffusion de bonnes pratiques.

A ce jour, sur le plan EuroMed les dispositifs (notamment institutionnels) officiellement dédiés à l'appui et à la promotion de l'ES existent mais ne sont pas suffisamment développés.

Néanmoins, en Méditerranée les dispositifs généraux d'appui à l'entrepreneuriat sont assez nombreux, qu'ils soient nationaux ou régionaux, financés par le public ou le privé, avec des ressources domestiques ou étrangères. C'est pour cela qu'il nous semble que l'ES n'a pas toujours à être traitée dans des circuits parallèles. Certes, nous pensons qu'il est nécessaire de structurer l'écosystème de l'ES en Méditerranée via un processus de long-terme. Cependant, à vouloir considérer l'ES comme un secteur à part, on accepte de fait que le reste de l'économie puisse s'affranchir des valeurs et des responsabilités que porte l'ES. Il est également possible de considérer les entrepreneurs quels qu'ils soient comme des acteurs sociaux et d'inciter et récompenser ceux qui s'engagent réellement dans la maximisation de leur impact social et sociétal, de manière à encourager les autres entrepreneurs à les imiter. Le point de vue du FEMISE est que dans les PM tous les différents modèles peuvent contribuer à l'émergence d'écosystèmes d'ES.

Les trois premières recommandations du groupe d'experts UE nous semblent parfaitement adaptables dans le contexte des pays du sud de la Méditerranée (à savoir la reconnaissance, le financement et l'amélioration de l'environnement juridique). La quatrième recommandation du groupe d'experts (stimuler

Encadré 9. Dispositifs et initiatives de l'UE pour l'ES

En 2015, l'économie sociale dans l'Union Européenne représentait 10 % de l'économie européenne (PIB) et plus de 11 millions de travailleurs, l'équivalent de 4,5 % de la population active de l'UE. Ayant compris l'importance de l'ES comme outil du développement économique et social dans les pays européens, la Commission Européenne (CE) a lancé en 2011 l'initiative pour l'ES.

*L'initiative s'appuie sur trois grands axes visant à promouvoir l'ES sur le terrain, d'abord en **améliorant l'accès au financement public et privé pour les entreprises sociales**. Du côté des fonds publics, le programme pour l'emploi et l'innovation sociale a été ouvert aux entreprises sociales dans le but de soutenir la croissance du marché de l'investissement social à hauteur de 85 millions d'euros, ainsi que de faciliter l'accès des entreprises sociales aux capitaux par des instruments tels que des prêts, de 2014 à 2020. Dans la même logique, les Etats ont affecté une partie de leurs budgets au financement des entreprises sociales lors de la réforme de leurs Fonds structurels.*

En ce qui concerne les investissements provenant du secteur privé, l'Europe a créé le fonds d'entrepreneuriat social européen, un instrument utilisé pour favoriser l'accès des entreprises sociales aux ressources financières tout en aidant les investisseurs à sélectionner les projets les plus prometteurs. La CE a créé un nouveau label dans le règlement sur les fonds de capital-risque, intitulé « fonds de capital-risque européen ». Cela permettra aux investisseurs de commercialiser et étendre ces fonds dans l'ensemble de l'UE. De plus, la CE a surveillé le développement des bourses sociales afin de créer une plateforme européenne permettant l'échange de parts d'entreprises sociales.

*En outre, la CE cherche à **améliorer la visibilité des entreprises sociales**. Dans ce but, elle a mis en place la plateforme électronique Social Innovation Europe mettant en avant les entreprises sociales*

considérées comme innovantes et dont le potentiel est reconnu. Cette plateforme sert aussi de « hub » de communication pour les entrepreneurs sociaux et pour le partage d'expertise et d'informations sur les dernières nouveautés de l'ES. De plus, les programmes liés à l'éducation et financés par l'UE, tels que Jeunesse en action, mettent en avant les potentialités de l'ES, en incluant, entre autres des programmes de formations. Par ailleurs, le forum des PME, dont la première édition date de 2010, cherche à trouver des solutions collaboratives et complémentaires sur le long terme. Cette plateforme vise à améliorer le dialogue et la compréhension entre le secteur privé traditionnel, les entreprises sociales et les établissements financiers.

Un défi persiste dans la compréhension des enjeux du secteur et de ces besoins de la part des autorités nationales. La CE cherche ainsi à éclaircir les caractéristiques du secteur pour optimiser le soutien national des écosystèmes locaux et nationaux d'entreprises sociales. Cela a mené à la mise en place d'un « Guide de l'innovation sociale » visant à aider les autorités nationales à perfectionner leurs mécanismes de soutien à l'ES, accompagné d'une aide technique fournie par la CE entre 2014 et 2020. Aussi, la CE travaille sur l'élaboration d'une cartographie précise de l'ES faisant l'état des lieux du secteur. Ce projet permet aussi de recueillir des données fiables sur les ES européennes pour déterminer les axes d'intervention éventuels au niveau de l'UE renforçant l'ES.

Enfin, un aspect majeur de l'initiative est **l'optimisation de l'environnement juridique pour l'ES**. En cherchant à promouvoir l'ES au niveau national, il faut déterminer la manière dont les autorités peuvent prendre en compte juridiquement les spécificités des entreprises sociales. En 2014, une série de mesures relatives à la réforme des marchés publics a été adoptée afin d'encourager et d'habiliter les autorités publiques à prendre en considération la totalité du cycle de vie des produits et services, offerts par les entreprises sociales, dans leurs décisions d'achat tout en tenant compte de critères sociaux intervenant dans le processus de production. C'était aussi la logique qui a

prévalu avec la mise en place des mesures de services d'intérêt économique général en 2011. Ils permettent aux autorités locales de gagner en souplesse et en proportionnalité dans l'octroi d'aides d'État aux entreprises sociales, « par le relèvement du seuil de dérogation à l'obligation de notification des compensations de services publics dans l'UE, qui est porté à 500 000 euros par entreprise sur une période de trois ans ». De plus, la CE a travaillé sur l'éventail de formes juridiques disponibles pour prendre en compte les besoins spécifiques des entreprises sociales. Ainsi, elle a adopté une proposition sur le statut de la fondation européenne dans l'optique de faciliter les activités transfrontières des entreprises sociales et fondations d'utilité publique. Au-delà de ce projet, en cours de négociation entre les États membres, il existe, déjà, une autre forme juridique disponible, intitulée la société coopérative européenne. Le projet vise donc à simplifier son statut actuel et de faciliter son utilisation en recourant à une consultation publique.

Pour estimer l'impact de cette initiative, la CE a organisé l'événement « Entrepreneurs sociaux — Prenez la parole ! » à Strasbourg les 16 et 17 janvier 2014. Cet événement a permis de définir les actions à mettre en place pour les années qui suivent. L'une d'entre elles serait une éventuelle action au niveau de l'Union, si les recherches montrent une valeur ajoutée significative, pour régulariser les levées de fonds par l'internet dans l'ensemble de l'Europe. La CE a également compris la nécessité de rechercher et d'actualiser les listes de structures de l'ES déjà existantes pour les aider d'avantage à travailler ensemble.

En outre, la CE encourage les partenariats entre les entreprises sociales européennes, en particulier avec les entreprises sociales en Méditerranée. Cela permettrait de partager l'expertise de certaines entreprises plus avancées techniquement ou qui ont développés des formes de management innovantes et reproductibles, à adapter aux différents contextes locaux. La Commission finance donc des projets cherchant à créer des ponts de collaboration entre les régions dont le projet MedUp piloté par 4 organisations européennes notamment OXFAM (Diesis, Impact

Hub International, Réseau Euclid) et composé de 5 codemandeurs sud-méditerranéens (Fondation de développement de Sekem, Centre tunisien pour l'entrepreneuriat social, Enactus, Fonds Hashemite Jordanien pour le développement humain, Association de développement agricole) et 4 partenaires associés (Région Toscane, Région autonome de Sardaigne, Banca Etica, Association Imprenditrici et Donne Dirigés d'Azienda). Le consortium opère dans 6 pays de la région MENA (Maroc, Tunisie, Égypte, Liban, Jordanie et Palestine) dans le but de promouvoir l'ES dans le voisinage méridional en apportant une expertise complémentaire dans le domaine de l'innovation sociale. MedUP! Project, cherche à accroître l'inclusion économique et l'emploi grâce à des politiques adéquates d'ES, de dialogue public-privé et d'échanges de pratiques.

L'UE finance également plusieurs projets menés par des ONGs régionales ou internationales afin de promouvoir l'ES en Europe et au sein de la coopération Euro-Med, partageant l'expertise de l'UE dans le do-

le développement et la croissance sur le plan international en soutenant l'ES) est celle dans laquelle le partenariat Euromed pourrait être de grande utilité aux pays du Sud dans le domaine du soutien au développement de l'ES.

Tenant compte de la réalité rencontrée par les entreprises sociales dans les PM que nous avons présentés dans les sessions précédentes, nous proposons dans cette partie **des outils et pistes de recommandations qui pourraient être appuyées par tous les acteurs dans le cadre du partenariat EuroMed et qui permettraient de répondre aux obstacles identifiés :**

- i) au niveau macro, en **contribuant à l'émergence d'un environnement politique de l'ES**, sensibilisant les autorités publiques à l'existence d'acteurs privés de soutien (financier et technique) à l'impact social,
- ii) au niveau meso, en **améliorant les capacités des structures de soutien et de formation à**

l'entrepreneuriat social, grâce à une cartographie MED complète pour l'émergence d'écosystèmes à impact social et

iii) au niveau micro, en **fournissant un business-model durable et un monitoring de la performance des ES** à fort potentiel de compétitivité, de création d'emplois et d'innovation sociale.

1. Niveau Macro : Sensibiliser, partager les expériences et développer des stratégies pour une politique et un environnement réglementaire favorables aux ES

Les autorités publiques des PM peuvent jouer un rôle important en tant que facilitateur de l'ES. Elles peuvent fournir un cadre juridique précisant le financement auquel les entreprises ont droit et supprimer les obstacles réglementaires pour stimuler les investissements privés à impact social. Elles peuvent également introduire des systèmes d'incitation fiscale.

Les actions à entreprendre au niveau macro doivent donc :

- i. **sensibiliser** et créer un dialogue national entre les principales parties prenantes de l'économie sociale,
- ii. **définir des indicateurs de performance de l'impact social** qui pourraient être adaptés dans un cadre national en fonction des priorités stratégiques de chaque pays (emploi des jeunes, des femmes, etc.).
- iii. **connecter les parties prenantes de l'ES** des deux rives et promouvoir la convergence régionale dans la direction politique pour l'entrepreneuriat social.

Proposition 1. Fournir un Cadre national et des outils d'évaluation de l'Impact Social

Une méthodologie de notation qui permettrait d'évaluer la performance sociale d'une entreprise en termes d'impacts locaux nous

semble nécessaire. Un dialogue entre entrepreneurs sociaux, autorités publiques et organisations de soutien aux entreprises sociales pourrait être lancé dans chaque pays pour définir des indicateurs de performance de l'impact social qui pourraient être adaptés dans un cadre national en fonction des priorités stratégiques du pays (emploi des jeunes, des femmes, etc.).

Ce cadre/outil pourrait ensuite être transféré aux ministères et aux organismes d'appui en charge de l'ES par le biais d'une assistance technique et de formations. Il permettrait aux acteurs publics (et privés) de mieux évaluer des projets d'investissement et de contribuer à la mise en œuvre de projets socialement responsables et inclusifs. En outre, il permettrait i. aux entreprises de connaître les modalités d'un engagement réel pour améliorer l'impact de leurs activités et ii. aux citoyens et aux organisations publiques ou privées, d'identifier et de valoriser les réalisations des entreprises présentes sur leurs territoires

Proposition 2. Créer des Panels Nationaux de plaidoyer pour l'Impact Social

Dans chacun des PM, le panel pourrait inclure des représentants de tous les acteurs concernés par l'ES, à savoir :

- les autorités publiques qui auront un rôle de facilitateur en encadrant juridiquement le secteur, en introduisant des incitations fiscales, etc.
- le secteur bancaire et financier, qui pourra faire part des outils mis à disposition de l'ES.
- les Entrepreneurs Sociaux qui devront évaluer de manière proactive leur impact social et environnemental, permettant un véritable « reporting » d'impact social et davantage de visibilité et de transparence. Elles pourront également communiquer sur les besoins et obstacles qu'elles rencontrent.

- les institutions d'Impact Investment qui pourraient mettre en place un système généralisé d'évaluation de l'impact social et environnemental.
- les réseaux d'instituts de sciences économiques et sociales, capables de présenter de nouveaux outils issus de la recherche économique, de proposer de nouvelles pratiques issues des sciences sociales, de faire le lien entre réflexion et application politique en confrontant les chercheurs aux réalités de l'entrepreneuriat social.

Les discussions pourraient s'appuyer sur des présentations de meilleures pratiques et les Panels de Plaidoyer pourraient permettre :

- i. En premier lieu la conception de **feuilles de route nationales « Social Impact RoadMap »** en étroite collaboration avec les autorités locales et
- ii. Dans un deuxième temps, en collaboration avec des membres du GECES (Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social) de contribuer à **l'émergence d'un véritable écosystème ES en EuroMed**, coordonné sans être forcément étroitement régulé.

2. Niveau Meso : cartographier et responsabiliser les acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social sud-méditerranéen et les connecter à la scène UE-MED

Les propositions d'actions à entreprendre pour mettre en relation les ES avec les acteurs d'appui intermédiaires (niveau meso) sont ainsi :

Proposition 3. Effectuer un mapping des entreprises sociales en Méditerranée

Le potentiel de l'ES en Méditerranée est encore assez méconnu et a besoin d'être quantifié et répertorié. Les activités des entreprises de l'ES ne figurent pas de manière désagrégée dans les Comptes nationaux. Pour donner une vé-

ritable impulsion à l'entrepreneuriat social nous avons besoin, entre autres, de **dégager les tendances ES par activités, par sous-régions, identifier les emplois créés et les opportunités d'inclusivité**, à travers l'établissement de comptes satellites. Il y a donc un besoin urgent de construire des bases de données sur l'ES en Méditerranée pour en accroître la visibilité, mieux communiquer autour des « rendements sociaux » et orienter efficacement l'appui et le financement aux bonnes structures.

C'est d'ailleurs dans le cadre de cet objectif que l'UE a lancé en 2009 un programme de comptes satellites pour les coopératives et les mutuelles, pour pouvoir développer des statistiques fiables sur ce type de structures aux niveaux national et européen. Cette approche a le mérite d'offrir un panorama complet de la situation et du potentiel économique des structures (Production, Consommation intermédiaire, création de Valeur ajoutée, Rémunération des salariés, Excédent brut d'exploitation, Formation brute de capital fixe, Emprunts etc) et il serait extrêmement utile qu'elle puisse être étendue, dans le cadre de l'EuroMed, pour chacun des PM.

Ce travail pourrait se faire en deux étapes :

- i. Les Offices Statistiques Méditerranéens travailleraient sur une base statistique harmonisée, produisant sur base régulière (annuelle ou bi-annuelle) une **édition des comptes satellites ES**,
- ii. Les comptes satellites permettraient d'alimenter un **véritable observatoire EuroMed de l'ES** pour maximiser la dissémination auprès des parties prenantes (secteur privé, public, recherche académique, innovateurs sociaux, IFIs etc)

Proposition 4. Lier la demande des entreprises sociales à l'offre proposée par les instruments financiers à impact social

Le mapping pourrait ensuite alimenter une véritable **Plateforme des Acteurs ES EuroMed**.

Cette dernière pourrait inclure i. le panorama obtenu des structures ES dans la précédente étape et ii. une carte avec toutes les structures EuroMed d'appui ou de financement à l'ES, publiques ou privées (acteurs d'appui locaux, réseaux internationaux et institutions Financières prêtes à investir dans la région) ainsi que tout autre acteur œuvrant au développement de l'ES en EuroMed (ex. réseaux de recherche académique etc.).

Les entreprises sociales auront besoin de recourir de plus en plus au financement privé pour pouvoir se développer. **Le développement d'un dispositif qui permet de faire correspondre les investissements à impact social aux besoins de l'entrepreneuriat social nous semble donc propice.**

Un tel dispositif pourrait prendre la forme **d'une plateforme en ligne régionale** qui pourrait être adjacente à la plateforme d'impact social de l'UE (Social Challenges Innovation Platform présentée dans l'encadré ci-dessous). Cette plateforme en ligne puiserait dans le mapping des structures intermédiaires de soutien aux ES en vue de les connecter avec les entrepreneurs sociaux. La création de la plateforme se ferait en deux temps, avec une première phase d'inscription pour les **structures intermédiaires de finance sociale** suivie d'une deuxième phase d'inscription pour les **entrepreneurs sociaux** méditerranéens. En s'inscrivant en ligne, ces derniers pourraient spécifier les caractéristiques de leur entreprise sociale (taille, secteur, etc.), leurs clients, leurs objectifs en termes d'impact social, les défis rencontrés, leurs sources de financement traditionnelles etc. Les réponses obtenues pourraient ensuite être visualisées dans une carte numérique de l'écosystème. Cette carte offrirait aux entrepreneurs sociaux une mise en relation (match-making) avec les structures financières à impact social. Elle offrirait aussi aux structures financières un moyen de mieux

définir, hiérarchiser et soutenir les défis sociaux.

Tout ce travail pourrait s'effectuer avec l'impulsion de l'UE sur base de co-financement européen (subvention ou appel d'offres), et avec une part revenant à la charge des autorités nationales/locales intéressées.

Encadré 10. Social Challenges Innovation Platform : Plateforme pour l'Emergence d'un Ecosystème ES

La « Social Challenge Innovation Platform » est une nouvelle plateforme mise en place par l'UE depuis automne 2017. Elle vise à concevoir, créer et appuyer un écosystème en ligne, encourageant l'interaction entre les innovateurs sociaux et les PME. Elle cherche à contribuer au développement et à l'adoption d'innovations durables et commercialisables avec un impact social évident. Ainsi, la Social Challenge Innovation Platform :

- *soutient les acteurs européens dans la définition et la priorisation des défis sociaux et sociétaux*
- *encourage une participation la plus large possible d'innovateurs sociaux, d'entrepreneurs sociaux, de startups et de PME pour identifier, développer et tester des solutions concrètes adaptées aux besoins*
- *fournit des subventions, pour des actions qui traduisent les défis dans des solutions pratiques et commercialisables*

Social Challenges.eu est donc un double outil d'innovation sociale, répondant à la fois à la demande et à l'offre et facilitant leur collaboration pour l'élaboration et la mise en œuvre de projets adaptés aux différents besoins sociaux. L'un des objectifs de cette plateforme étant de définir et hiérarchiser les défis sociaux et sociétaux, la collaboration entre différentes parties prenantes devient un atout majeur pour tester des solutions concrètes et collaboratives. Cette initiative vise ainsi à exploiter efficacement le potentiel que les startups et PME européennes ont pour générer un impact à la fois économique et social.

Proposition 5. Orienter les dispositifs « traditionnels » d'appui aux entreprises vers les ES

Par ailleurs, il existe déjà au niveau Européen des outils de soutien financier aux PME qui pourraient, nous semble-t-il, inclure également les pays du Sud de la Méditerranée et s'adresser aussi à des entreprises sociales. A titre d'exemple, le programme pour la compétitivité des entreprises et des PME (COSME) a été mis en place pour offrir un meilleur accès au financement pour les PME européennes grâce à deux instruments financiers dédiés (disponibles depuis aout 2014). Ces instruments sont gérés par le Fonds européen d'investissement (FEI) en coopération avec des intermédiaires financiers dans les pays de l'UE. Ils sont dotés d'un budget de plus de 1,3 milliard d'euros et pourront faciliter l'accès aux prêts et le financement par capitaux propres pour les PME et produire des effets de levier.

- **Le mécanisme de garantie des prêts (LGF) :** Une partie du budget COSME est dédiée au financement de garanties et contre-garanties pour les intermédiaires financiers (ex. organismes de garantie, banques etc) afin de les aider à fournir davantage de prêts aux PME. En raison de l'effet de levier, chaque euro investi dans une garantie de prêt est prévu de libérer jusqu'à 30 euros de financement pour les PME. Ces garanties aident de nombreuses PME qui ne pourraient obtenir de financement en raison de leur risque plus élevé ou d'un manque de garanties suffisantes. Jusqu'à 330 000 PME devraient recevoir des prêts soutenus par des garanties COSME, pour une valeur totale des prêts pouvant atteindre 21 milliards d'euros.

- **La Facilité d'Équité pour la Croissance (EFG) :** Une autre partie du budget COSME est consacrée aux investissements dans les fonds de capital-risque. Les gestionnaires de fonds qui travaillent sur une base commerciale veillent à ce que les investissements soient orientés vers des PME ayant le plus grand potentiel de croissance.

On pourrait imaginer qu'une version étendue du COSME vise les PME à finalité/utilité sociale et les ES. Les entreprises sociales des PM pourraient notamment avoir accès à la garantie de prêts LGF. Un nouveau dispositif COSME à impact social pourrait donc appuyer des intermédiaires financiers Méditerranéens, à condition qu'un pourcentage spécifique des structures financées par les intermédiaires soit à finalité sociale.

3. Niveau Micro : autonomiser et suivre les performances d'entrepreneurs sociaux et contribuer à leur potentiel de croissance et d'inclusion

Avec un cadre d'impact social approprié, les autorités publiques des PM seraient en capacité de sélectionner des entreprises sociales innovantes et créatrices d'emplois pour les soutenir techniquement et financièrement. Cet effort pourrait se faire en partenariat avec l'UE et impliquant également des acteurs du secteur privé. Les propositions d'actions à entreprendre sont :

Proposition 6. Créer un ERASMUS de l'entrepreneuriat social

Dans les PM, les entreprises sociales émergentes sont souvent en pénurie de savoir-faire et de bonnes pratiques de gestion. Il nous semble que la création d'un ERASMUS spécifique à l'ES serait une mesure permettant de **cultiver les compétences entrepreneuriales à impact social en Méditerranée.**

Notons qu'un programme européen d'échanges pour entrepreneurs existe déjà, il s'agit du programme Erasmus pour jeunes entrepreneurs qui permet aux futurs entrepreneurs européens d'acquérir les compétences requises pour créer et/ou gérer une petite entreprise en Europe. Une version « taillée sur mesure » à l'ES, qui inclurait les PM et les en-

treprises sociales, permettrait aux nouveaux entrepreneurs sociaux du sud méditerranéen d'acquérir ou d'échanger des connaissances et des idées entrepreneuriales socialement innovantes avec un entrepreneur expérimenté du Nord ou d'un autre pays du Sud, auprès duquel ils pourraient séjourner pendant quelques mois. Le séjour pourrait être cofinancé par la Commission Européenne et par les autorités des pays du Sud. Il serait facilité par des points de contact locaux (ex. chambres de commerce, incubateurs, DLAs etc) et par la mise en relation laquelle pourrait également se faire via la Social Challenge Innovation Platform.

Outre le transfert de connaissances, il s'agirait d'une **collaboration bénéfique pour les deux parties**, permettant d'une part et d'autre la découverte de nouveaux marchés et partenaires, de nouvelles pratiques commerciales et le développement d'un réseau relationnel EuroMed. Une systématisation de ce dispositif pourrait aussi aller de pair avec la création de centres de formation de dirigeants à l'ES, ou les bénéficiaires de l'ERASMUS ES pourraient contribuer à la démultiplication de la formation des futurs acteurs du développement durable.

Proposition 7. Proposer un dispositif EU-Med de Mentorat à l'Entrepreneuriat Social

Le Mentorat entrepreneurial permet d'accélérer et sécuriser la croissance des entreprises à fort potentiel de développement par **le transfert d'expérience entre entrepreneurs** (cf. l'exemple de Mowgli Mentoring en Annexe, encadré A7). Il existe ainsi diverses initiatives dédiées aux entreprises à fort potentiel de développement qui interviennent « en aval » des dispositifs d'aide à la création d'entreprise. Ces initiatives mettent le futur dirigeant (mentoré) en relation avec des entrepreneurs chevronnés (mentors) et contribuent à la réussite entrepreneuriale.

Cette logique pourrait également s'appliquer à l'ES. La systématisation d'ateliers de formation et de mentorat permettrait d'autonomiser une génération d'entrepreneurs sociaux à fort potentiel de création d'emplois et de croissance inclusive. Un programme EuroMéditerranéen, qui mettrait en synergie les acteurs d'appui technique et financier aux entrepreneurs sociaux avec des structures spécialisées dans les programmes de mentorat, permettrait la formation et le mentorat à l'intention des entrepreneurs pour les responsabiliser à l'impact social. Comme avec l'Erasmus de l'Entrepreneuriat Social décrit précédemment, la mise en relation entre mentoré et mentor pourrait se faire via la Social Challenge Innovation Platform. Ainsi :

- Les nouveaux entrepreneurs des PM répondraient aux critères de sélection exigés par le programme (âge, forme juridique de la société, avoir créé sa société au Sud, avoir pour objectif de créer des emplois et de développer le territoire local etc.) et postuleraient auprès de la Plateforme.
- Les dossiers retenus passeraient devant un Comité de sélection qui validerait les entrepreneurs. Puis, la Plateforme assurerait la mise en relation entre le mentor et le jeune entrepreneur mentoré.
- Le mentorat durerait 1 an, avec a minima une rencontre par mois entre le jeune et son mentor. Les entrepreneurs mentorés auraient par ailleurs accès à un réseau d'experts métiers.
- Les entrepreneurs mentorés deviendraient eux-mêmes mentors à la fin du stage et pourraient être mis en relation via la plateforme avec de futurs mentorés.

Conclusion

Pour FEMISE, ce travail s'inscrit dans un processus évolutif et continu. Vu l'évolution de certains cadres législatifs, de l'émergence de nouveaux outils et structures et de l'appari-

tion de nouvelles "success-stories" qui mériteraient à être connues, ce travail gagnerait à être actualisé sur base régulière.

Toutefois, cette première analyse permet déjà d'avoir un panorama général et d'alimenter la réflexion sur des actions et programmes futurs en Méditerranée. En ce sens, complétant l'analyse, l'encadré ci-dessous donne la parole à des partenaires clés du FEMISE qui offrent leurs points de vue sur des actions prioritaires à entreprendre pour mieux développer l'entrepreneuriat social en Méditerranée.

Encadré 11. Quelles actions sont prioritaires pour le développement de l'entrepreneuriat social ?

FEMISE a interviewé certains de ses partenaires pour obtenir leurs propositions sur les actions qu'ils considèrent comme prioritaires pour une meilleure coopération entre les structures d'entrepreneuriat social, pour mieux connaître les bonnes pratiques internationales qui pourraient être transposables dans le contexte Sud-Méditerranéen et pour avoir un aperçu des initiatives de leurs structures respectives dans la promotion de l'inclusivité et de l'utilité sociale. Voici quelques extraits d'interviews avec des acteurs clés de l'entrepreneuriat social en UE-MED.

Thomas Vailloux (entrepreneur social français basé entre Paris, Lyon et Beyrouth co-fondateur de Friends of the Middle East) : Les pays sud-méditerranéens ne sont pas tous égaux devant la volonté de leurs dirigeants politiques et le développement de l'entrepreneuriat social. Néanmoins, il me paraît capital de faire du partage régional des bonnes pratiques, des retours d'expérience, des

réseaux et des savoirs un *modus operandi*, une méthodologie de travail collaborative qui incarne les valeurs portées par le secteur. Il s'agirait alors de mettre en place une plateforme de collaboration régionale pour favoriser l'échange et renforcer la coopération entre acteurs partageant des intérêts communs, notamment en vue d'une ouverture au marché régional (par partenariats, par exportations, par implantation régionale, etc.). Cette plateforme peut prendre la forme d'une plateforme web et d'un calendrier de rencontres régionales ciblant des objectifs déjà identifiés comme étant clés par des acteurs comme le think tank libanais régional *Beyond Reform & Development*.

A l'échelle des structures d'accompagnement, des méthodologies innovantes et efficaces ont été inventées ou réinventées pour outiller les entrepreneurs sociaux et professionnaliser la démarche si spécifique et duale d'un entrepreneur social (social vs business). Ces méthodologies sont portées par des structures d'accompagnement à forte croissance, coopérant avec les domaines publics et privés, comme *MakeSense* à l'international ou *Ticket for Change* en France dont les fondateurs ont d'ailleurs été récompensés à de multiples reprises. Par ailleurs, la mise en place de dispositifs législatifs facilitant la création d'une entreprise sociale et réduisant les taxes pesant sur le porteur de projet en raison du caractère social de l'entreprise, en Italie et en France par exemple, semblent être indispensables au changement d'échelle du secteur. Enfin, dans les pays pionniers du secteur, raconter les histoires des solutions et des porteurs de projet s'est vite imposé comme un moyen de fédérer des communautés de « *changemakers* » partageant une vision commune du monde pour les mettre en action.

Friends of the Middle East est une association basée à Paris et Beyrouth dont l'un des objectifs est de partager un autre visage de la région à travers les histoires du vécu de ses citoyens,

notamment entrepreneurs sociaux. A travers notre projet de film documentaire (« *Changemakers in the Arab World* »), nous favorisons l'inclusion des publics marginalisés en les représentant dans notre film. Nos partenariats avec des ONGs et des fondations locales et régionales permettront à des jeunes de zones marginalisées d'être sensibilisés avec pour but de les éloigner de la violence et des extrémismes pour les rapprocher du « faire-ensemble ». Notre programme de « projections-action ! » dans plusieurs pays est d'ailleurs pensé pour engager les spectateurs dès la fin de la projection à travers des ateliers de résolution de problèmes et des mises en relation avec les acteurs de l'écosystème.

Shadi Atshan (entrepreneur palestinien et cofondateur de *Leaders Organization* et *FastForward Accelerator*)

: Faciliter le développement de la structure de l'entrepreneuriat social dans son ensemble, et plus particulièrement dans les pays du sud de la Méditerranée, devrait être une priorité sur trois niveaux, commençant à un niveau global et allant vers des stratégies au niveau micro. Une stratégie nationale devrait être conçue pour diffuser l'idée de responsabilité sociale et créer des retombées positives à travers l'activité de start-ups rentables dans toute la région. Une fois cette stratégie mise en place, des ateliers et des conférences devraient être introduits dans chaque pays, pour créer et cibler les lacunes sociales déjà existantes dans l'économie et créer des solutions rentables. Enfin, les incubateurs, les accélérateurs et les associations liées à l'entrepreneuriat, devraient intégrer des programmes sur mesure visant en particulier les programmes d'entrepreneuriat social et offrant la formation et le mentorat nécessaires pour inciter à la création de start-ups potentiellement viables.

Deux bonnes pratiques internationales que l'on retrouve directement dans les initiatives d'en-

trepreneuriat social, et qui débouchent sur la création de nouvelles entreprises dans la région Sud-Med, sont le recyclage et la transition vers l'énergie solaire. Ces bonnes pratiques garantissent une efficacité accrue, un coût plus faible et une plus grande durabilité à long terme pour la région dans son ensemble. Qui plus est, elles encouragent les jeunes entrepreneurs à créer de nouvelles start-up axées sur le progrès social. Afin de faciliter un tel environnement de durabilité et de pensée créative, il serait souhaitable d'avoir (i) des programmes de recherche et de développement pour encourager les entrepreneurs à créer des idées novatrices et de nouveaux produits, (ii) un réseau d'experts internationaux sur le terrain pour aider les start-ups à recevoir le mentorat et le conseil dont elles ont besoin et, (iii) un réseau de business-Angels dans la région pour investir dans les entrepreneurs, notamment dans des start-ups d'initiative sociale afin de leur permettre de se développer et de créer des effets positifs à long terme.

L'inclusion sociale et l'utilité sociale font partie des principales initiatives de Leaders Organisation, et par conséquent, l'un des programmes qu'entreprend l'organisation est celui de l'Accélérateur d'Entreprises Sociales (SEA). Le concept a émergé suite au manque de soutien aux entreprises sociales, l'accélérateur étant censé trouver des solutions durables pour ce problème. L'accent a été particulièrement mis pour viser les femmes et les jeunes, avec l'ambition et le potentiel de créer des entreprises sociales durables qui auront un impact sur leurs communautés qui bénéficient d'un programme de soutien innovant et étendu. Ce projet va encore plus loin dans la promotion de l'engagement, les femmes et les jeunes issus de communautés marginalisées ayant des problèmes potentiels d'identité (dans la société, la politique, l'économie et l'environnement) développent leurs propres entreprises sociales et reçoivent un soutien. Le programme a offert une formation à plus de 150 entrepreneurs âgés de

22 à 30 ans, et a accueilli et soutenu 7 start-ups, avec un taux de participation de 42% chez les femmes.

Emmanuel Noutary (Délégué Général de ANIMA) : Premièrement, reconnaître les entrepreneurs sociaux, pouvoir identifier, en dehors des statuts juridiques des entreprises, qui mérite le statut d'entreprise sociale, et qui n'entre pas dans ce champ. Une évaluation ex ante de l'impact social et solidaire des entrepreneurs permet de cibler les projets les plus efficaces, au-delà d'une simple vérification d'éligibilité sur base statutaire. Cette évaluation est en outre un outil utile pour l'entrepreneur, car elle met en lumière les points forts d'un projet et ceux qui peuvent être améliorés. ANIMA a mis en œuvre des formations pratiques ciblant agents publics et/ou des porteurs de projet, et fait le constat de l'inadaptation des méthodes d'évaluation existantes. ANIMA a donc développé un outil de notation des impacts locaux des entreprises dans le cadre de l'initiative EDILE financée par l'UE en 2013-2016, qui a été labellisée par UpM. Cet outil propose 35 critères d'évaluation, notés de 1 à 5, afin de fournir une mesure de performance pour quatre dimensions : économique, sociale, environnementale, communautaire. Selon les objectifs ciblés, les évaluateurs peuvent choisir de ne retenir que certains critères, par exemple : « sous-traitance et achats locaux » ; « création d'emplois directs » etc.

Deuxièmement, développer des dispositifs incitatifs réservés aux entrepreneurs évalués comme sociaux. Ces dispositifs peuvent prendre plusieurs formes : i. Le développement de marques, de labels ou d'autres dispositifs y compris législatifs permettant d'améliorer la visibilité de l'ESS est un premier corollaire positif de l'évaluation, et permet de valoriser socialement l'entrepreneur. Le rôle du secteur public pour initier ou appuyer ces dispositifs est essentiel, ii. Des outils financiers de type investissement en capital moyen/ long terme ; des prêts mezzanines

peuvent en outre récompenser l'impact sociétal de ces entreprises. La bonification de ces produits financiers peut être subventionnée par des bailleurs publics, ce bonus étant compensé par un meilleur retour sur investissement global (emplois créés, etc.), iii. les structures et programmes d'appui à l'entrepreneuriat (incubateurs, accélérateurs, programmes de mentorat, subventions d'amorçage) devraient réserver des places dans leurs programmes aux entrepreneurs sociaux, avec là encore des conditions préférentielles du fait d'un impact supérieur sur la création de valeur pour les territoires. Enfin, des mesures fiscales peuvent récompenser la création de valeur ajoutée sociale des entreprises.

Tallie Hausser (Directrice Stratégique de NUImpact, Chercheuse en Entrepreneuriat Social à Northeastern University) : Au delà du besoin d'avoir des investisseurs à impact social dans les PM, les dirigeants financiers de ces pays devraient être encouragés à mieux répondre à la problématique de l'investissement à impact social et à collaborer avec des leaders communautaires tels que le Centre Tunisien pour l'Entrepreneuriat Social ou Lab'ESS. Le « financement intermédiaire » est un problème majeur dans des pays comme le Liban et le Maroc, car les entrepreneurs sociaux peuvent recevoir jusqu'à \$400k d'investissements d'acteurs à impact local (tels que Alfanar au Liban) tandis que les investisseurs étrangers ont l'habitude d'investir à minima \$1 million. Néanmoins, les investissements qui se situent entre \$400k et \$1 millions sont la clé de l'expansion et de la durabilité des entreprises sociales. La prise en compte de mécanismes financiers tels que les SIBs et les Green Bonds devrait également être encouragée.

L'intérêt pour l'entrepreneuriat social grandit, mais pour que l'écosystème puisse prospérer, des communautés de soutien dédiées doivent être encouragées et maintenues. Ainsi il faut noter que : i. un grand besoin en avo-

cats spécialisés se fait sentir dans les PM. Les avocats auraient tout intérêt à se spécialiser dans le soutien aux organisations innovantes et sociales, qui ont des besoins juridiques spécifiques et croissants, ii. Une autre action clé consiste à encourager les acteurs de l'éducation à intégrer les cours d'entrepreneuriat social dans leurs programmes. Des institutions telles que la Mediterranean School of Business (MSB) de Tunis et l'Université américaine de Beyrouth (AUB, membre FEMISE) ont mis au point des programmes à impact, permettant aux étudiants de prendre en compte l'innovation sociale dans leurs cours de commerce. Plus généralement, les jeunes étant les futurs régisseurs de la croissance Méditerranéenne et de sa durabilité, l'entrepreneuriat social devrait être un concept évoqué dans toutes les institutions, dans les écoles d'ingénieurs locales, dans les programmes de médecine etc.

Enfin, dans les écosystèmes qui atteignent un nouveau palier de développement de l'innovation sociale (comme en Jordanie), l'étape suivante consiste à commencer activement à atteindre les entrepreneurs issus de communautés les plus marginalisées. Il s'agirait d'attirer des innovateurs issus de populations rurales, minoritaires ou autrement sous-financées. L'écosystème sera plus riche lorsque ceux qui ressentent les douleurs de l'inégalité et de l'échec du marché traditionnel pourront s'associer à des mécanismes novateurs et inclusifs.

Patrizia Bussi (coordonnatrice du réseau européen des entreprises sociales d'insertion (ENSIE) basé à Bruxelles) : Je pense qu'il est nécessaire, dans chaque pays de la Méditerranée du Sud, de rechercher les structures de l'entrepreneuriat social et de l'économie sociale déjà existantes, les aidant à travailler ensemble afin qu'elles puissent être visibles et reconnues au niveau national et pour qu'elles puissent coopérer pour libérer les potentiels inexploités de leurs territoires. À la

suite de ces étapes importantes, une coopération progressive doit être construite entre l'ensemble des structures au sud de la Méditerranée.

L'identification de bonnes pratiques internationales susceptibles d'être transposables n'est pas une tâche simple. Certaines pratiques ont déjà montré leur succès, comme le programme Incorpora au Maroc, ou certaines activités ayant un impact social en Tunisie, lancées par le groupe français SOS. Ces expériences confirment l'importance de la prise en compte des réalités territoriales (économiques, sociales, historiques, culturelles) et d'adapter les bonnes pratiques internationales à ces réalités.

Le réseau ENSIE représente, soutient et développe en Europe des réseaux et des fédérations d'Entreprises sociales d'insertion par l'activité économique (Work Integration Social Enterprises-WISEs). Il inclut des outils efficaces pour l'accès à la réinsertion sociale et professionnelle sur le marché du travail et pour l'inclusion sociale de groupes vulnérables. L'étude «Impact WISEs» de 2016 a examiné le cas de 807 WISE, présentes dans 9 pays de l'Union européenne et incluant 12 954 travailleurs défavorisés. L'étude a révélé que 48,5% des travailleurs défavorisés ont pu trouver un emploi dans la même entreprise, dans une autre WISE ou sur le marché du travail classique, tandis que 16,5% sont devenus des entrepreneurs autonomes ou ont trouvé une formation professionnelle qualifiante.

Ada Bazan (Coordinatrice internationale du réseau «Femmes du Monde: un réseau d'entrepreneures solidaires» chez Quartiers du Monde) : *Dans le cas du Maroc, il faudrait que les structures institutionnelles de l'ESS s'approprient les valeurs et principes de l'ESS afin de les promouvoir auprès des associations locales qui accompagnent les femmes dans le développement des Activités Génératrices de Revenus (AGR), auprès des bailleurs et auprès des chambres de commerce.*

Elles devraient soutenir les initiatives de la société civile d'accompagnement à l'entrepreneuriat social et solidaire.

Alors que le secteur privé se dote des incubateurs d'entrepreneurs (Casablanca et à Rabat) que des financements bilatéraux (Banque Mondiale, British Council, USAID, CTB, GIZ, AFD) soutiennent l'entrepreneuriat (privé) des femmes et des jeunes, l'ESS est toujours le parent pauvre de l'économie. La promotion, auprès des acteurs institutionnels et financiers, des incubatrices d'entrepreneur-e-s sociales et solidaires avec une perspective de genre qui permette aux femmes de prendre pleinement leur place dans le développement socio-économique et politique de leur pays est importante.

Sami Mouley (professeur à l'Université de Tunis): *Des pistes alternatives d'appui budgétaire au financement et à l'accompagnement de l'ESS sont à explorer en Tunisie. La loi visant à promouvoir ce secteur en France, avec le concours du groupe de la caisse des dépôts ou de la banque publique d'investissement gérant un fonds d'innovation sociale, peut être transposable en Tunisie avec le concours de la caisse des dépôts et consignation tunisienne.*

D'autres financements innovants peuvent être entrepris, à partir des outils de la finance islamique et de la finance solidaire (banques coopératives et citoyennes), à travers un partenariat public-privé ou dans le cadre d'un partenariat exclusif avec le secteur privé au sein des nouvelles dynamiques autour du concept de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de l'investissement socialement responsable (ISR).

En complémentarité avec les interventions des institutions de microfinance (IMF), des associations de socio-financement (crowdfunding) peuvent aussi se présenter comme une alternative. A cela s'ajoute la Caisse des Prêts et de Soutien des Collectivités Locales (CPSCL),

sous co-tutelle de deux Ministères, le Ministère de l'intérieur et le Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement. Cette caisse pourrait concourir, via la mobilisation de ressources financières externes ou internes (crédits rétrocédés par l'Etat ou emprunts obligataires), au financement des programmes de développement locaux et régionaux, ainsi qu'à l'assistance des collectivités et communes au niveau de la mise en œuvre de projets locaux, en termes de partenariat public privé (PPP) avec les structures de l'ESS.

Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella (Aix-Marseille Université et LEST-CNRS) : Il existe déjà quelques dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat social et l'ESS sur le plan EuroMed. CoopMed régional pour renforcer les capacités financières de la micro finance et SEED Euromed pour faciliter les échanges entre entrepreneurs sociaux en Méditerranée sont deux dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat social à l'échelle euro méditerranéenne.

CoopMed premier fonds d'investissement pour le développement de l'Économie sociale et solidaire (ESS) en Méditerranée est doté d'une capacité de 10,5 M€ à son démarrage en février 2016. Il ambitionne d'atteindre les 20 M€. Ce fonds est géré par Impulse, société de gestion filiale du Crédit Coopératif. CoopMed propose des financements de moyen et long terme sous forme de prêts seniors ou subordonnés. L'offre financière est accompagnée d'une expertise technique et d'ingénierie financière en vue de consolider des partenariats forts avec les acteurs de terrain, les acteurs financiers de proximité tels que des institutions de microfinance, des banques locales, mutuelles ou autres institutions financières non bancaires.

SEED Euromed est quant à lui un programme financé par l'Union européenne visant à favoriser l'apprentissage mutuel et le dialogue inter-

culturel. Les nouveaux entrepreneurs se voient offrir la possibilité d'acquérir ou d'échanger des connaissances et des idées entrepreneuriales avec un entrepreneur social expérimenté, auprès duquel ils séjourneront pendant une période pouvant aller de 1 à 3 mois. Ce programme développe aussi des BOOTCAMP de l'entrepreneuriat social avec 4 jours de formation et de pratique intensive des méthodes et outils innovants en matière d'entrepreneuriat social encadré par des experts internationaux.

Le partenariat euro méditerranéen pourrait contribuer au renforcement des compétences des porteurs de projets, et tout particulièrement des jeunes, à la sensibilisation des gouvernements des différents pays pour renforcer les cadres législatifs et réglementaires en faveur de l'ESS, et au développement d'outils de financement dédiés à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale. Il pourrait aussi contribuer au renforcement des échanges « de bonnes pratiques » entre les pays du Sud et entre pays du Sud et du Nord à ces différents niveaux et à une meilleure connaissance des dynamiques en cours.

Bibliographie

- Abdelnour, Samer, *A new model for Palestinian development. Policy brief, Al-Shabaka, Washington D.C, 2010.*
- Abdou E., El Ebrashi R. (2015) *The Social Enterprise Sector in Egypt: Current Status and Way Forward.* In: Jamali D., Lanteri A. (eds) *Social Entrepreneurship in the Middle East.* Palgrave Macmillan, London
- African Manager (2018), *Tunisie : Le projet de loi sur l'économie solidaire rate son examen, 25/05/2018, at : https://africanmanager.com/51_tunisie-le-projet-de-loi-sur-leconomie-solidaire-rate-son-examen/*
- Akella Devi, Niveen Eid, (2018) «*Social enterprises in Palestine: a critical analysis*», *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 12 Issue: 4, pp.510-544, <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2017-0010>
- Alter'Incub. (2017, 02). *L'incubateur. Alter'Incub.* Récupérée 05, 2019, à partir de <http://www.alterincub.coop/l-accompagnement/l-accompagnement/>
- Amel Belhadj Ali (2018), *Enactus : L'entrepreneuriat social, avenir de l'entrepreneuriat* : <https://www.webmanagercenter.com/2018/04/17/418634/tunisie-enactus-lentrepreneuriat-social-avenir-de-lentrepreneuriat-preuves-a-lappui/>
- Amzil, L. (2014). *L'Entrepreneuriat Social et la Finance Islamique : des Motivations Partagées.* *Revue de Gestion et d'Économie*, 1(2), 75-82. Téléchargé le de <https://revues.imist.ma/index.php?journal=jbe&page=article&op=view&path%5B%5D=2008&path%5B%5D=1524>
- Asaf Shalev and Daniel Kleinman (2018), «*Israeli Non-profit Organizations ('Amutot'), Public Benefit Companies and Everything in Between* », *Barnea'* blog, available at : <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=f689012a-1bd8-437e-9e14-f55bdaf092c4>
- Banque Mondiale. (2017, 02). *La finance islamique : un levier à exploiter pour le développement et la lutte contre les inégalités.* Banque Mondiale. Récupérée 05, 2019, à partir de <http://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2017/02/21/new-report-outlines-actions-to-leverage-islamic-finance-for-development>
- Bar-Rhout, S. (2018, 01). *Finance participative: quels enjeux ?.* *Les Ecos Supplément.* Récupérée 05, 2019, à partir de https://www.mundiapolis.ma/wp-content/uploads/2018/03/Supplement-Finance-participative_Les-Ecos.pdf
- Beyond Reform and Development. (2015, 01). *Mapping Civil Society Organizations in Lebanon.* *Beyond Reform and Development.* Récupérée 05, 2019, à partir de <https://www.beyondrd.com/assets/publications/Mapping%20of%20Civil%20Society%20Organisations%20in%20Lebanon%20-%20BRD.pdf>
- Borzaga, C. & J. Defourny, eds. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge, 350-370.
- Braunerhjelm, Pontus & Stuart Hamilton, Ulrika, 2012. «*Social entrepreneurship – a survey of current research*,» *Working Papers 2012:9*, Swedish Entrepreneurship Forum.
- Certo S.T., Miller T. (2008), *Social entrepreneurship: Key issues and concepts*, *Business Horizons*, 51 (4) , pp. 267-271.
- Commission Européenne. (2018, 05). *Social economy in the EU.* Commission Européenne. Récupérée 05, 2019, à partir de https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_fr
- Confédération Suisse. (2016, 09). *The cur-*

- rent status, structure, and legislation framework of cooperatives in Jordan 2016. Confédération Suisse. Récupérée 05, 2019, à partir de <https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/jordan/en/Gender-Study-Jordan-english.pdf>
- Cprac, *L'entreprenariat Vert : Cas de succès d'entrepreneurs verts en Méditerranée* : www.cprac.org/docs/entrepreneurs_verts_9_fr.pdf
- Cuny, D. (2017, 02). *La finance alternative a plus que doublé en France en 2016*. La Tribune. Récupérée 05, 2019, à partir de <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/la-finance-alternative-a-plus-que-double-en-france-en-2016-642529.html>
- Daoud, M. (2012, 05). *L'écotourisme : un potentiel à protéger*. Le Commerce du Levant. Récupérée 05, 2019, à partir de <https://www.lecommercedulevant.com/article/20652-1cotourisme-un-potentiel-protger>
- Dart, Raymond, "The Legitimacy of Social Enterprise," *Nonprofit Management & Leadership* 14, no. 4 (Summer 2004): 411–24.
- Dees, J. G., Emerson, J. and Economy, P. 2001a. *Enterprising nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley and Sons.
- Dees, J.G. (1998), « Enterprising Nonprofit », *Harvard Business Review*, January-February.
- Dees, J.G. and Anderson, B.B. (2006), « Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought », in *Research on Social Understanding and Contributing to an Emerging Field*, ARNOVA Occasional Paper Series 1-3, ARNOVA, Indianapolis, IN, pp.39-66.
- Defourny, Jacques & Marthe Nyssens (2010) *Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector*, *Policy and Society*, 29:3, 231-242, DOI: 10.1016/j.polsoc.2010.07.002
- Defourny, Jacques and Marthe Nyssens (2010b), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences," *Journal of Social Entrepreneurship* 1, no. 1 (March 2010): 32–53.
- Diouf, A. (2016, 08). *ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : LA LOI-CADRE ENFIN DANS LE CIRCUIT D'ADOPTION !*. Les Ecos. Récupérée 05, 2019, à partir de <http://www.leseco.ma/decryptages/focus/49249-economie-sociale-et-solidaire-la-loi-cadre-enfin-dans-le-circuit-d-adoption.html>
- Drayton, W. 2002. *The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business*. *California Management Review*, 44(3): 120–32.
- Emerson, J. and Twersky, F. (1996), *New Social Enterprise*, REDF, San Francisco, CA.
- FEBEA (2012), « En quoi les banques éthiques se différencient-elles des banques traditionnelles? », *Fédération Européenne de Finances et Banques Ethiques et Alternatives*.
- FEMISE-BEI (2014), « FEMIP, Économie sociale et solidaire : Vecteur d'inclusivité et de création d'emplois dans les pays partenaires méditerranéens ? », Novembre.
- Ferris, J.M. and Graddy, E. (1989), "Fading Distinctions Among the Nonprofit, Government and For-Profit Sectors", in Hodgkinson V.A. and Lyman R.W. (Eds.), *The Nonprofit Sector, Independent Sector*, pp.123-139.
- Future of The
- Hamza, H. & Guermazi-Bouassida, S. (2012). *Financement bancaire islamique : une solution éthique à la crise financière*. *La Revue des Sciences de Ges-*

- tion, 255-256(3), 161-166. doi:10.3917/rsg.255.0161.
- Heba W. AlNasser (2016), "New Social Enterprises in Jordan: Redefining the Meaning of Civil Society", Chatham House Research Paper, Middle East and North Africa Programme, Research paper 28 September 2016.
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/14583/attachments/3/translations/fr/renditions/native>
- Imam, P. & Kpodar, K. (2015). *Finance islamique et croissance économique : une analyse empirique*. *Revue d'économie du développement*, vol. 23,(1), 59-95. doi:10.3917/edd.291.0059.
- IPEMED (2013), "L'économie sociale et solidaire au Maghreb", Novembre.
- Janelle A. Kerlin and Ramón Fisac-Garcia and Ana María Moreno-Romero, "Understanding social enterprise country models: Spain," *Social Enterprise Journal* 11, no. 2 (2015): 156–77.
- Janelle A. Kerlin, "Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences," *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 17, no. 3 (September 2006): 247–63
- Jebari, I. (2016, 12). *Social Entrepreneurship Among Algeria's Youth*. Carnegie Endowment for Peace. Récupérée 05, 2019, à partir de <https://carnegieendowment.org/sada/66429>
- Leadbeater, C. (1997), *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos, London.
- Leila Azmil (2013), « L'entreprenariat social et la finance islamique : des motivations partagées », *Revue de Gestion et d'Economie (JBE)*, Vol 1, no 2.
- Light, P.C. (2008). *The Search for Social Entrepreneurship*. Washington, D.C., USA. Brookings Institution Press.
- Marta Peris-Ortiz (2015), *Social entrepreneurship and environmental factors: Strict and broad dimensions*, *Canadian Journal of Administrative Finances*, Volume 32, Issue 4, Special Issue: Social entrepreneurship and environmental factors: Strict and broad dimensions, Decembre.
- Marthe Nyssens, ed., *Social enterprise: At the Crossroads of Market, Public policies and Civil Society* (London, UK: Routledge, 2006).
- Marzouk, H. (2016, 05). *Economie sociale et solidaire : les axes d'un nouveau projet de loi*. *L'Economiste Maghrebin*. Récupérée 05, 2019, à partir de <https://www.leconomistemaghrebin.com/2016/05/27/economie-sociale-solidaire-axes-projet-de-loi/>
- Muhammad Yunus (with Karl Weber) , *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*,. New York: BBS Public Affairs. 2007.
- Mustapha C. et B. Abdellah (2011), *Le rôle de l'Etat dans l'économie sociale en Algérie*, *Revue Internationale de l'Economie Sociale – RECMA*, numéro 321, Juillet.
- OCDE (2010), *Les tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2010*, Chapitre 2 : Les politiques pour promouvoir la compétitivité et le développement durable du tourisme.
- OCDE (2018), *Études économiques de l'OCDE : Israël*, Mars.
- Perrini, F., & Vurro, C. (2006). *Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice*. In J. Mair, J. Robinson & K. Hockert (Eds.), *Social entrepreneurship* (pp. 57-85). New York: Palgrave Macmillan.
- PWC (2017), "Women unbound : Unleashing female entrepreneurial potential", July.
- Salamon, L.M. (1997), *Holding the Center: America's Nonprofit Sector at a Crossroads*, The Nathan Cummings

- Foundation, New York, NY.
- Scotchmer, K. and Van Benschoten, E. (1999), "Nonprofit Pursuit of Commercial Venture: Implications for Nonprofit Public Purpose", in *Independent Sector (Ed.), Crossing the Border, Independent Sector*, pp.397-418.
- Sidlo, Katarzyna (2018), "Boosting female labour market participation rates in the MENA region : Can collaborative economy be of help? ", *FEMISE MED BRIEF 8*, May.
- Start Up BRICS. (2017, 02). #Crowdfunding : Au Maroc, la startup Smala & co veut amorcer un écosystème du financement participatif. Start Up BRICS. Récupérée 05, 2019, à partir de https://startupbrics.com/crowdfunding-maroc-startup-smala-co-ecosysteme-financement-participatif-innovation/#.XNwqzSMS_Jx
- Switch Med. (2017, 02). Le crowdfunding en Tunisie: État des lieux, enjeux et avantages. Switch Med. Récupérée 05, 2019, à partir de https://www.switchmed.eu/fr/country-hubs/tunisia/actions/copy_of_le-crowdfunding-en-tunisie-etat-des-lieux-enjeux-et-avantages?c=startup&q=tunisia
- Williamson, Rachel (2014), Egypt's agritech entrepreneurs bring the farm to the boardroom , November : <https://www.wamda.com/2014/11/egyptian-agritech-from-farm-to-boardroom>
- Zahra, Shaker A., Gedajlovic, Eric, Neubaum, Donald O. and Shulman, Joel M., (2009), A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, 24, issue 5, p. 519-532.

Annexes

Tableau A. Indicateurs de pauvreté Multidimensionnelle (MPI), par PM											
	Year	Population shares (%)		Multidimensional poverty				Population vulnerable to poverty (who experience 20 - 33.32 % intensity of deprivations)		Population in severe poverty (with intensity higher than 50%)	
		Urban	Rural	Multidimensional Poverty Index (MPI = H*A)		Headcount ratio: Population in multidimensional poverty (H)		Urban	Rural	Urban	Rural
				Urban	Rural	Urban	Rural				
				Range 0 to 1		% Population					
Algeria	2012/13	63,3	36,7	0,003	0,011	0,7	2,7	2,9	8,1	0,0	0,4
Egypt	2014	37,2	62,8	0,008	0,017	2,1	4,4	1,0	8,0	0,3	0,5
Jordan	2012	81,8	18,2	0,006	0,007	1,7	1,8	0,5	1,6	0,1	0,0
Morocco	2010/11	54,8	45,2	0,009	0,139	2,4	31,2	3,9	22,0	0,2	10,0
Palestine	2014	74,5	16,6	0,004	0,003	1,1	0,9	6,7	2,6	0,1	0,0
Syria	2009	54,8	45,2	0,011	0,023	3,0	6,0	4,0	9,1	0,2	0,7
Tunisia	2011/12	65,8	34,2	0,000	0,012	0,1	3,2	0,7	8,3	0,0	0,2

Source: Alkire, S. and Robles, G. (2016) "Multidimensional Poverty Index Winter 2016: Brief methodological note and results." Oxford Poverty and Human Development Initiative, University of Oxford, OPHI Briefing 44.

Tableau B. Un aperçu des principales structures de l'ES dans cinq PM

	Maroc	Tunisie	Egypte	Algérie	Liban
Associations	<p>120000 associations</p> <ul style="list-style-type: none"> • plus de 15 millions d'adhérents • 1.5% de la population active est employée directement • 8,8 milliards de dirhams de ressources <p>12 associations marocaines de consommateurs (AMC)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 900000 clients actifs, • plus de 6000 employés • création d'un million de micro-entreprises en 10 ans 	<p>19716 associations (dont 19,8% à Tunis)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 23,4% dans le développement des écoles, 17,8% culturelles et artistiques, 11,6% dans la charité et sociales, 10% dans le développement. • plus de 10000 nouvelles associations créées au cours des 5 dernières années • plus de 12 millions d'adhérents 	<p>41400 associations (ONG)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 23% dans les services culturels, scientifiques et religieux, 19% en assistance sociale, 14% dans le développement communautaire local • 1,5 milliard LE de dépenses • plus de 3 millions d'adhérents • 101825 employés 	<p>108940 associations (dont 10,7% à Alger)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 21,5% dans les Comités des Quartiers, 16,6% dans les Sports & Education physique, 15,3% dans les Parents d'Eleves et 14,7% Religieuses 	<ul style="list-style-type: none"> • Les hybrides tels que les entreprises sociales existent dans le contexte libanais mais ne sont pas reconnus en tant que tels. <p>Les dernières données du rapport de Beyond Reform and Development, «Cartographie des organisations de la société civile au Liban» (2015), indique qu'il existe environ 1,3 associations pour 1 000 habitants sur l'ensemble du territoire libanais.</p> <p>Le ministère de l'Intérieur et des Municipalités a déclaré que 8 311 organisations de la société civile sont enregistrées dans les archives nationales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7% des organisations sont informelles et non reportées et le reste formelle et déclarées. • 25.4% des organisations front des activités de lobbying et de conseil, 46.8% de sensibilisation, 37.1% de renforcement des capacités locales,
Coopératives	<ul style="list-style-type: none"> • 15700 coopératives (dont 2287 féminines). • 450000 adhérents • plus de 25000 salariés • plus de 6 milliards de dirhams de CA cumulé • 17mrds de dirhams de capital • 66% dans l'agriculture, 14% dans l'artisanat, 9% dans l'habitat, peu présentes dans des activités à forte VA 	<p>Dissoutes et transformées en sociétés mutuelles. D'après l'article premier de la loi 19/63 du 27 mai 1963, tel qu'amendé par la loi n° 94 du 18 octobre 2005, la coopérative de service agricole devient une 'société mutuelle de service agricole' (SMSA).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 18000 coopératives • 12 millions de membres • valeur de transactions de 17,8 milliards LE, pour 5000000 emplois créés 		

Mutuelles	<p>50 mutuelles de mutuelles de santé</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 millions bénéficiaires • 5 milliards de Dirhams de cotisations 	<p>mutuelles de santé</p> <ul style="list-style-type: none"> • 41 Mutuelles, dont 17 dans le secteur public, 13 dans le secteur parapublic et 11 dans le secteur privé. <p>sociétés mutuelles de base de services agricoles</p> <ul style="list-style-type: none"> • 151 Sociétés mutuelles de services agricoles • 60 dans la collecte et l'écoulement du lait, 32 dans la commercialisation des céréales et l'approvisionnement, 11 dans la réfrigération et le conditionnement; le reste exercent des activités diverses, principalement l'approvisionnement en engrais, semences et produits phytosanitaires. • 28000 adhérents • 40000 à 55000 	Secteur peu / pas développé		<p>4% de dissémination de pratiques optimales, 3.6% de support juridique aux groupes marginalisés, 3.6% de surveillance des gouvernements locaux et nationaux, 8.5% de développement de politiques, 18.1% de provision d'aide humanitaire, 28.6% de provision de services, 5.6% de recherche, 12.5% de dissémination et de partage d'information et 38.3% implémentent des projets de développement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les secteurs les plus représentés sont : Les services et le développement social (12.9%), Les droits de l'homme (8.9%), l'éducation (6.5%), la sante (6.5%) et l'environnement (5.6%). • Les principaux bénéficiaires : les femmes (40.3% des programmes), les jeunes de 19 à 24 ans (39.5%), les citoyens Libanais (33.5%), les enfants de 13 à 18 ans (30.6%) et les réfugiés (23.8%). • Plus de 74% des organisations de la société civile ont un budget de moins de 250.000 US\$ et seul 6.3% ont plus de un million de dollars de budget.
ESS	<ul style="list-style-type: none"> • 1,5% - 2% du PIB, • 3% de la population active employée directement 	<ul style="list-style-type: none"> • à peu près 1% du PIB 	7% - 8% du PIB		

Tableau C: Les principales caractéristiques des coopératives Marocaines

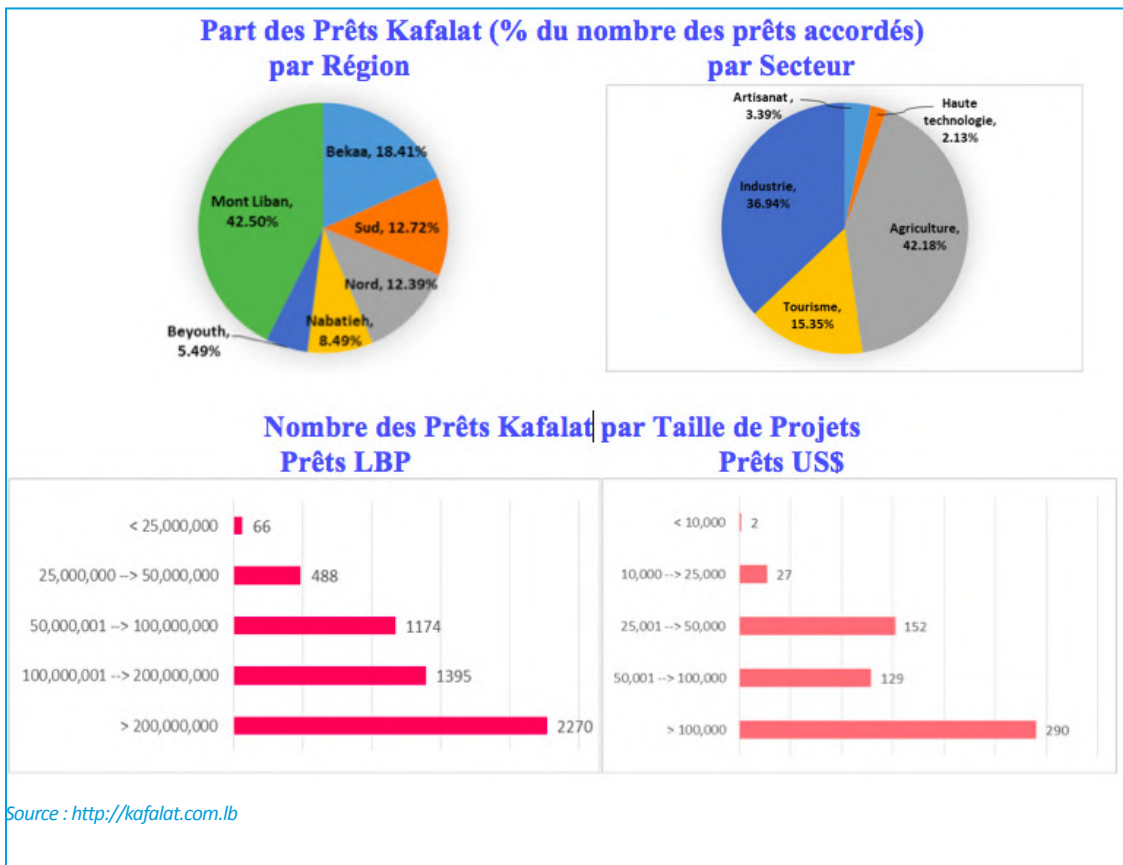
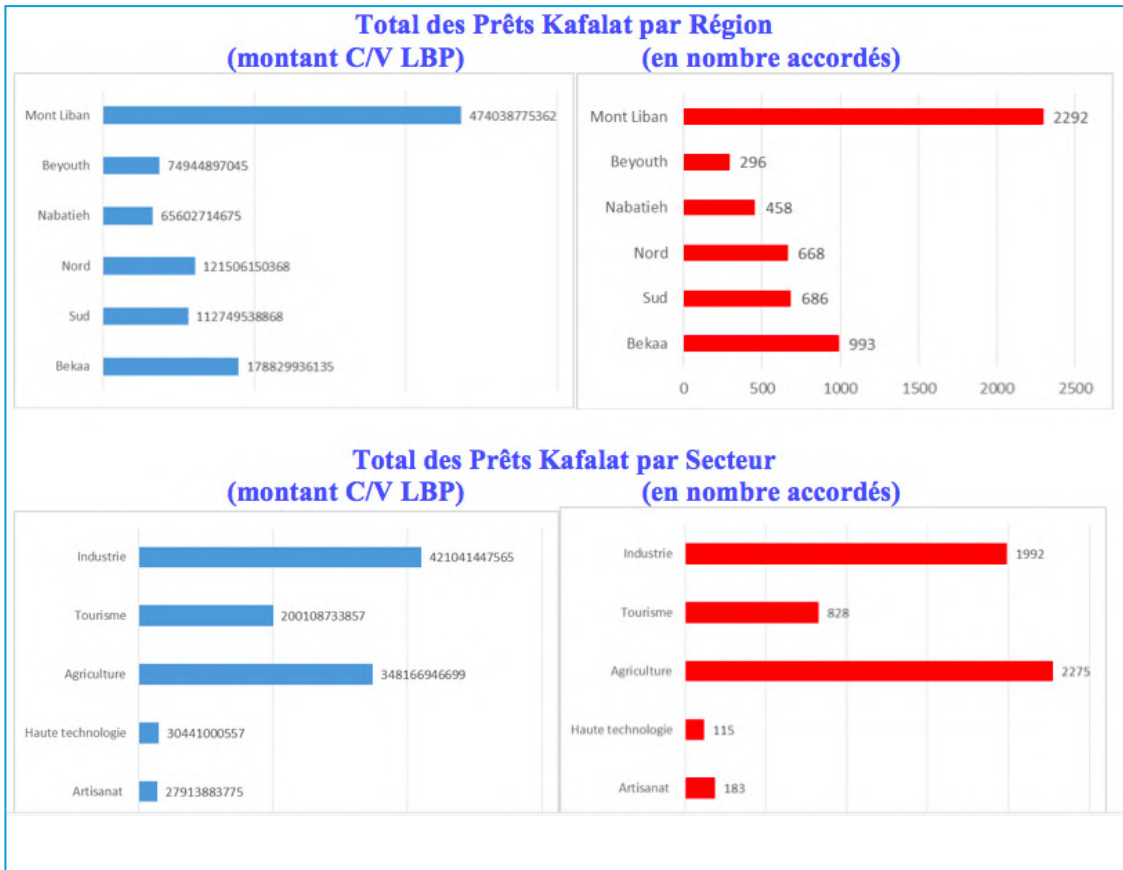
Les coopératives par secteur (fin décembre 2015)			
Secteur	Nombre	Adhérents	Capital en dh
AGRICULTURE	10 542	355 343	1 546 586 107
ARTISANAT	2 497	35 584	121 875 157
HABITAT	1 146	50 361	4 748 761 961
ARGANE	299	7 448	2 332 326
FORETS	236	9 899	9 135 038
DENREES ALIMEN- TAIRES	236	2 306	851 851
PLANTES MEDICI- NALES ET AROMA- TIQUES	157	3 715	3 595 668
PECHE	153	5 562	7 499 668
ALPHABETISATION	122	1 148	1 480 984
AUTRES	347	12865	28054412
Total	31 509	968 983	12 941 719 544

Les coopératives de femmes par secteur (fin décembre 2015)

Secteur	Nombre	Adhérents	Capital en dh
ARTISANAT	987	13 965	7 379 626
AGRICULTURE	763	13 835	6 724 659
ARGANE	274	7 117	1 877 126
DENREES ALIMEN- TAIRES	170	1 766	597 501
PLANTES MEDICI- NALES ET AROMA- TIQUES	35	699	187 300
MAIN D'ŒUVRE	13	101	20 850
COMMERCANTS DE- TAILLANTS	10	70	20 750
PECHE	8	178	55 300
ALPHABETISATION	8	59	102 600
FORETS	7	127	26 400
CONSOMMATION	3	22	12 400
IMPRIMERIE-PAPETE- RIE	1	7	700
ART ET CULTURE	1	14	7 000
Total	2280	37 960	17 012 212

Les coopératives par région (fin décembre 2015)			
Secteur	Nombre	Adhérents	Capital en dh
FES-MEKNES	1 835	36 202	417 055 382
CASABLANCA-SETTAT	1 780	76 958	2 313 779 800
RABAT-SALE-KENITRA	1 667	45 741	930 703 447
TANGER-TETOUAN-AL HOCEIMA	1 486	39 162	395 063 655
MARRAKECH-SAFI	1 407	71 558	594 782 006
SOUSS-MASSA	1 395	38 113	869 377 020
LAAYOUNE-ASSAKIA AL HAMRA	1 293	11 357	12 924 593
ORIENTAL	1 215	53 227	525 896 669
BENI MELLAL-KHENIFRA	1 203	57 134	255 545 158
GUEL MIM - OUED NOUN	1 157	11 015	58 555 720
DRAA-TAFILALET	999	41 283	93 139 823
EDDAKHLA-OUED ED-DAHAB	298	2 481	3 349 900
Total	15 735	484 231	6 470 173 173
Source : REMACCOOP (2016)			

Graph A. Portefeuille des prêts en exploitation de Kafalat S.A.L. (Liban) au 31-12-2017



Source : <http://kafalat.com.lb>

Encadré A1. L'entrepreneuriat social : aucun consensus, mais une pléthore de compréhensions du terme

Globalement, nous pouvons identifier quatre approches analytiques de l'entrepreneuriat social.

Etats-Unis : La forme juridique d'une entreprise sociale a peu d'importance

Aux Etats-Unis, il n'y a aucune forme juridique au niveau national pour l'entrepreneuriat social et le développement de l'entreprise sociale n'est pas étroitement lié à un quelconque soutien étatique. Au lieu de cela, l'entreprise sociale émane du secteur privé et de la société civile. L'accent est mis sur la production de revenu pour soutenir un large éventail d'engagements sociaux visant à améliorer le bien-être des populations et l'inclusivité sociétale. En outre, les entreprises sociales aux USA peuvent être sans but lucratif et à but lucratif.

Les écoles de pensée américaines sur l'entrepreneuriat social sont séparées en deux courants :

i. L'école de pensée de l'innovation sociale :

Ici, les entrepreneurs sociaux sont des personnes qui abordent des problèmes sociaux et répondent aux besoins sociétaux d'une façon innovante. Comme Dees et Battle Anderson (2006) l'ont remarqué, cette école de pensée « est concentrée sur l'élaboration de nouvelles et meilleures manières d'aborder les problèmes sociaux ou de répondre aux besoins sociaux », les entrepreneurs sociaux pouvant ainsi établir une entreprise à but lucratif ou non-lucratif. Cette école de pensée est enracinée dans l'entrepreneuriat commercial et dans la découverte, l'évaluation et l'exploitation des opportunités. Dans le cas de l'entrepreneuriat social, « on trouve ces opportunités dans les besoins sociaux, qui sont récupérés par des moyens novateurs pour les satisfaire » (Braunerhjelm et Hamilton 2012).

ii. L'école de pensée d'entreprise sociale:

Ici, le sujet principal est l'entreprise, décrite comme entrepreneuriale et à but non-lucratif, produisant du «profit» tout en contribuant à une mission sociale. Afin de garantir une continuité dans la disposition d'un service social, ce type d'entreprise se concentre sur la production de flux de revenu qui sont indépendants des subventions et des aides. En outre, cette école promeut l'idée que l'adoption de méthodes de gestion innovantes permet d'améliorer l'efficacité des organisations à but non lucratif, les rendant plus entrepreneuriales (Defourny et Nyssens, 2010b).

En somme, l'innovation managériale et la flexibilité de la forme juridique d'une entreprise sociale caractérisent la tradition américaine. Les organismes sociaux à but non-lucratif génèrent du revenu par la vente interne de biens et de services. Les activités de vente peuvent être organisées par une filiale à but lucratif ou non-lucratif (pour des raisons d'exonération fiscale tout en s'engageant dans l'activité économique).

Plusieurs auteurs (Ferris et Graddy 1989, Salomon 1997, Scotchmer et Benschoten 1999, etc.) soulignent que les organisations à but non-lucratif deviennent de plus en plus commerciales. Par conséquent, la frontière entre les organisations à but non lucratif et les entreprises traditionnelles devient difficile à distinguer (Dart, 2004). D'autres auteurs ont même qualifié les entreprises sociales, d'organismes hybrides situés à mi-chemin entre les entités purement philanthropiques et celles purement commerciales (Emerson et Twersky 1996, Dees 1998).

Europe : L'importance de la gouvernance

En Europe, il existe, selon les pays, différentes formes juridiques de l'entreprise sociale à but lucratif et non-lucratif (charité/association) (Borzaga et autres 2001). Cependant, la forme juridique de « la coopérative » semble être la plus répandue. Dans quelques pays de l'UE, où les lois le

permettent, la forme associative peut également avoir une composante commerciale. Par exemple, une association à but non-lucratif en Allemagne peut mener une activité économique si elle est secondaire au but principal non-lucratif. Les associations allemandes ont l'obligation comptable de produire un compte de profits et de pertes, de sorte que l'administration fiscale puisse vérifier la nature non-lucrative de l'activité entrepreneuriale.

La gouvernance de l'organisation a une grande importance en Europe en raison de son rôle estimé dans la transition démocratique de l'économie (Defourny et Nyssens, 2010b). L'entreprise sociale européenne se concentre, ainsi, sur le développement autonome, la prise de décision indépendamment de la propriété du capital et la participation de plusieurs parties prenantes à la gouvernance de l'organisation.

En termes d'autonomie, les entreprises sociales européennes sont établies et contrôlées par des groupes de citoyens, plutôt que par le secteur public ou par des entités privées. D'ailleurs, les alliances entre le secteur public et privé n'entrent pas dans la conceptualisation d'une entreprise sociale, même si les entreprises sociales peuvent recevoir des financements de sources publics et/ou privées. Les entreprises sociales sont régies par des principes démocratiques de participation, basés sur le principe de prise de décision du « vote individuel » (one-man, one-vote). En soi, les entreprises sociales ne reconnaissent pas d'autres types d'organismes, telles que les sociétés commerciales, comme entreprises sociales.

On trouve deux écoles de pensée européennes sur l'entrepreneuriat social, chacune soulignant la dimension participative, elles sont :

i. L'approche d'EMES (UE):

Ici, l'entreprise sociale a un but explicite qui est de profiter à la communauté. Elle est lancée par un groupe de citoyens et se caractérise par un niveau élevé d'autonomie. Elle est participative

par nature et ne base pas le pouvoir décisionnel sur la propriété du capital. Cette approche est le fruit des travaux du réseau de recherches d'EMES (émergence d'entreprise sociale en Europe) ; des chercheurs coopérant pour l'émergence et la croissance des entreprises sociales au sein de l'Union Européenne. Selon cette approche, les organismes reconnus comme entreprise sociale sont principalement des associations, des coopératives, des mutuelles et des fondations. Contrairement à l'école d'entreprise sociale des USA, dans laquelle une contrainte de non-distribution des bénéfices existe, l'approche d'EMES prévoit une sorte de distribution des bénéfices du fait de la prise en compte des coopératives (Defourny et Nyssens, 2010b).

ii. Approche BRITANNIQUE (RU):

Cette approche émane de l'Unité d'Entreprise Sociale anglaise du département du Commerce et de l'Industrie (DTI), lancée quand le parti travailliste est arrivé au pouvoir au Royaume-Uni vers la fin des années 1990. Elle a été mise en place dans le but de stimuler les partenariats entre la société civile, le secteur public, et le secteur privé. Ici, le DTI définit l'entreprise sociale comme une entreprise à but social. Elle produit un excédent, mais réinvestit cet excédent principalement dans l'entreprise ou dans la communauté, pour lui permettre de réaliser ses objectifs sociaux. En 2004, une nouvelle forme juridique a été introduite : l'entreprise d'intérêt de la Communauté.

Le gouvernement britannique a ainsi participé activement à la création d'un environnement propice à l'épanouissement des entreprises sociales. Contrairement à l'approche d'EMES, les biens et les services fournis peuvent être soit indépendants, soit au centre de la mission de l'entreprise. Les entreprises sociales britanniques peuvent commercer librement sur le marché.

Encadré A2. Deux centres Sud-Méditerranéens spécialiste des questions de l'ES au Maghreb : Le « Moroccan Center for Innovation and Social Entrepreneurship » et le « Algerian Center for Social Entrepreneurship ».

Plusieurs initiatives locales émanant du secteur privée et de la société civile cherchent à mettre en avant l'ES comme réponse innovante et non-conventionnelle aux problèmes sociaux, surtout face à l'inefficacité des initiatives étatiques peu nombreuses dans la région Sud-Med. Cet encadré expose le rôle de deux centres pour l'ES dans l'émergence de ce secteur. A travers leurs activités ciblées, durables et complémentaires, ils facilitent le développement des entreprises sociales dans deux pays Sud Méditerranéen sur le court et le long terme.

D'une part, Moroccan Center for Innovation and Social Entrepreneurship (MCISE), fondée en 2012 par un groupe de 17 civils, est l'un des centres et incubateurs d'entreprises sociales les plus performants de la région. Le slogan du MCISE résume la logique de promotion de l'ES adoptée par le centre en vue du changement social au Maroc voire dans la région. Ce centre à but non-lucratif place les questions du bien public au centre de ces initiatives visant le changement social et cherche à supporter, à la fois, financièrement et techniquement les entreprises sociales marocaines. Pour repenser l'économie marocaine en mettant en avant un aspect plus éthique basé sur des valeurs sociales, MCISE cherche à trouver des réponses innovantes aux défis socio-économiques. Une approche en trois étapes a été conçue pour permettre des résultats optimaux aux interventions du centre: Inspirer, apprendre et développer.

C'est ainsi que MCISE organise des événements concernant les différentes étapes de la mise en place et du développement d'une entreprise sociale. Pour le soutien des entrepreneurs sociaux à fort potentiel, ce Centre marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social a mis en place, en mai

2015, son incubateur de start-ups Dare Inc., basé à Rabat. Le but de cet incubateur est principalement de promouvoir les jeunes entreprises sociales et les accompagner depuis le stade de l'idée jusqu'à la commercialisation de leur produit sur le marché. MCISE a aussi monté un fonds d'amorçage qui donne la possibilité de financer les start-ups à un stade d'avancement plus précoce que pour les investisseurs classiques. D'autres initiatives sont aussi mises en place pour soutenir financièrement les entreprises sociales. Le Crowd Day sert d'exemple d'événement qui réunit des experts locaux et internationaux autour du crowdfunding pour sensibiliser les entrepreneurs locaux et régionaux sur les modalités et les différentes plateformes de financement collaboratif. En échange, MCISE prend une participation dans l'entreprise soit en rendant l'incubateur actionnaire de l'entreprise, soit en récoltant un pourcentage du chiffre d'affaires de la start-up dès qu'elle devient rentable.

Par ailleurs, MCISE s'associe avec plusieurs autres organismes pour partager avec les entrepreneurs sociaux une diversité d'expertise et de sources de financements mais aussi pour leur permettre de développer leurs idées créatives avec une allocation des ressources optimales. Avec des partenaires comme Drosos foundation ou National Endowment for Democracy, la majorité des problèmes sociaux sont couverts par le réseau de MCISE permettant une assistance adéquate et spécialisée aux contextes de chaque secteurs et aux besoins de chaque entrepreneurs. Pour favoriser l'échange entre les différentes parties prenantes de l'ES, le centre Marocain a aussi créé un espace de co-working le 30 juin 2015. Le Dare Space est un espace qui sert de lieu de travail mais également un endroit de formation autour de l'innovation, de l'entrepreneuriat et d'autres thématiques liées. Ces formations accompagnes des opportunités de networking permettraient aux entreprises sociales Marocaines de gagner en légitimité dans le milieu entrepreneurial Marocain.

D'autre part, Algerian Center for Social Entrepreneurship (ACSE) partage les mêmes ambitions en

termes de solutions « out of the box » pour surmonter les obstacles majeurs au développement et à la prospérité socio-économique en Algérie. ACSE est une ONG fondée en 2013 par un groupe de 9 personnes dans le but de transformer les enjeux et obstacles du développement Algérien en opportunités pour l'ES et les jeunes entrepreneurs. Dans l'objectif de créer des emplois durables, de dynamiser les régions vulnérables, de protéger l'environnement, de promouvoir l'équité et l'inclusivité et de faciliter l'accès à la culture, ACSE organise une série de workshops, de conférence et de capacity building sessions conçus pour former les entrepreneurs, les mettre en contact avec des potentiels investisseurs et les guider dans la gestion de leurs affaires et dans leur prise de décisions.

De plus, ACSE assiste les entreprises sociales dans leur développement en suivant une procédure de 4 étapes clés au fonctionnement d'un incubateur de l'ES. D'abord, ce centre cherche à identifier les entreprises sociales algériennes souvent ignorées. Cartographier les différentes entreprises sociales permettrait ainsi, de promouvoir les possibles partenariats et de créer des réseaux plus accessibles et performants. En deuxième lieu, ACSE cherche à inspirer les jeunes entrepreneurs à se lancer dans l'ES en promouvant l'ES grâce à des partenariats avec les médias et les réseaux sociaux. Il recourt ainsi aux TedX conférences qui présente les avantages des entreprises sociales et leurs potentiels impacts sur la situation socio-économique des populations locales et a des compétitions d'entreprises sociales. Ces incitations sont souvent appuyées par la troisième étape d'aide aux entrepreneurs sociaux qui est le support technique fourni aux jeunes entrepreneurs. A travers des programmes d'assistance, ACSE propose des séances de coaching, mentorat, formation, partage d'expertise et de développement de compétences avec la participation d'entrepreneurs nationaux et internationaux. Enfin, ACSE cherche à connecter efficacement les entreprises sociales pour permettre un partage plus optimal des ressources, de l'information et des collaborations plus abouties dans les

projets. Pour ce, le centre a créé un online et offline ACSE Community lié aux mouvements de l'ES et de l'innovation à l'échelle mondiale.

En outre, les activités menées par ACSE sont sous la forme d'évènements ponctuels répétés avec des fréquences fixées antérieurement. Par exemple, Connect WEEKENDS consiste en une réunion de networking pendant tout le weekend avec des associations, ONG et entreprises sociales en Algérie. Cette réunion informelle vise à rendre renforcer le réseau de ACSE et les potentialités de collaboration tout en installant un environnement de partage d'expériences et d'expertises. Un ou deux participants à cette réunion serait ensuite invités à tenir un round table organisé par ACSE, « Entrepreneurial Cafe », pour de jeunes algériens dans le but de partager leurs projets, initiatives et expériences et promouvoir l'ES. ACSE met en place également des trainings et micro-trainings dans tout le pays avec des entrepreneurs sociaux tout comme avec des jeunes algériens à l'université ou dans les écoles pour les initier informellement à l'ES, à la résolution de problèmes sociaux et à l'innovation sociale. Les formations peuvent aussi être spécifique à certains tâches dans l'entreprise sociale tel que le HR management, la planification des évènements, le développement de la stratégie de communication ou les campagnes de collecte de fonds.

Par conséquent, ce type de centre apporte aux entrepreneurs sociaux un support technique et un accès à des réseaux indispensables au développement de leurs entreprises dans le contexte socio-économique de pays Sud Méditerranéen comme l'Algérie et le Maroc. Sur le long terme, leurs initiatives ponctuelles mais suivies et répétitives, rendent l'avenir de l'ES dans ces pays très prometteur avec la création d'une culture de l'ES et une tendance vers la découverte d'outils innovants émanant de la société et accès vers la résolution des difficultés sociales les moins investies.

Encadré A3. Beyond reform and Development : un acteur libanais à impact social incontournable

Beyond Reform & Development (BRD) est un cabinet de conseil axé sur des missions sociales spécialisées dans la recherche stratégique, la gestion publique, le développement des capacités et la création de partenariat. BRD est membre du Beyond Group, incluant Beyond Consulting & Training. Ce groupe soutient le leadership, la modernisation et le développement organisationnel des multinationales, des grandes entreprises et des PME du monde arabe depuis plus de dix ans. Basé à Beyrouth, BRD est au service des clients du Moyen-Orient, du Golfe et d'Afrique du Nord. Il fournit aux décideurs des solutions politiques innovantes, fondées sur des preuves, tout en renforçant le leadership et la participation de la société civile dans la région. Les clients de BRD varient, donc, entre agences gouvernementales, institutions publiques, organisations internationales et universités issus de plus de 15 pays différents.

Une des spécialités de BRD est sa capacité à adapter les connaissances et expertises mondiales, en termes de dialogue constitutionnel, de réforme administrative et d'ES, au contexte arabe, par le biais de partenariat et de méthodologie expérimentale et collaborative. Ainsi, BRD a géré plus de 120 projets sur 24 pays depuis 2008. En outre, en 2017, BRD a piloté 51 projets dans 12 secteurs différents. 44% des activités de BRD étaient dans le capacity building alors que 29% relevaient du policy innovation et 27% du public management consulting. Cela a permis à BRD d'exécuter 120 réformes institutionnelles dans la région, de publier 85 rapports et policy papers et d'élaborer 30 nouveaux programmes et formations à but éducatif.

Dans le domaine de la recherche politique, BRD propose des études de perception, des évaluations d'impact et des analyses de politiques interdisciplinaires grâce à une approche méthodologique adap-

tée à chaque contexte et projet. En ce qui concerne les activités de conseil en gestion publique, BRD propose des solutions efficaces et adaptées aux besoins des entités publiques et parapubliques telles que les ministères, les parlements, les institutions parapubliques et les fonctionnaires. Le but de ces activités est de stimuler la performance des institutions publiques en aidant à l'élaboration de stratégies, en réformant les systèmes de gestion et en autonomisant les fonctionnaires. Enfin, BRD propose plus de 50 programmes hautement expérimentiels axés sur les besoins spécifiques des fonctionnaires, des praticiens et des acteurs de la société civile. Toutes les interventions d'apprentissage mettent l'accent sur la pratique, les simulations, les jeux de rôles et les cas tirés du milieu des participants. Plus de 10 000 dirigeants de secteurs public, privé et à but non lucratif ont participé à ces programmes au cours des cinq dernières années. Cela a également permis à BRD de développer des partenariats entre ces différentes parties prenantes notamment dans l'ES.

La stratégie adoptée par BRD pour promouvoir l'ES dans la région MENA, « Social Entrepreneurship Momentum », se base sur trois principaux axes : La promotion des outils et de la logique de l'ES à travers l'éducation formelle et informelle en collaborant avec des universités, des écoles et des agences de développement ; Le développement des capacités des acteurs de l'écosystème de l'ES tels que les institutions de financements, les incubateurs, les accélérateurs et les autres structures de support aux entreprises ; La recherche dans le secteur de l'ES et la cartographie de l'ES pour supporter les activités de plaidoyer de preuves pour améliorer l'environnement légal de l'entrepreneuriat et la prise de décision politique pour cela.

L'impact de BRD sur l'environnement social est considérable au Liban où plus de 60 localités ont participé à l'élaboration de mécanismes de stabilité sociale grâce à la collaboration entre les différents acteurs locaux pour relever les défis socio-économiques, politiques et culturels particulier à chaque région. En termes de formation, plus de 200 entre-

prises sociales, incubateurs et ONG ont participé aux formations de BRD sur l'innovation sociale et le business modelling and planning. De même, plus de 60 professeurs de la région MENA ont été formés à l'ES notamment pour introduire des curriculums plus créatifs, inclusifs et flexibles, élaborés pour répondre aux besoins de l'écosystème de l'ES au Liban et aux défis en changement constant de l'économie. Pour cela, BRD a également collaboré avec des universités de la région, telles que l'Université Saint Joseph au Liban et l'IHEC Tunis pour établir les premières filières de licence et de master spécialisées dans l'ES. Dans cette logique est aussi née l'idée de la création d'une application gratuite et accessible à tous (pour le moment disponible pour certaines régions du Liban), The Hub, pour faciliter la collaboration entre les différents acteurs de l'écosystème.

Encadré A4. ESS et Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : Une relation parfois conflictuelle qui mérite d'être éclaircie

On entend souvent parler de la dynamique de RSE qui tend parfois à éclipser la communication autour des bienfaits de l'ESS. La concurrence avec les entreprises lucratives à « Responsabilité Sociale » est parfois un problème pour l'ESS. Beaucoup de pans des activités de l'ESS sont aujourd'hui investis par des entreprises lucratives. Les entreprises de l'ESS ne se développent pas à armes égales, notamment dans des secteurs comme celui de l'aide à domicile. Une mise en perspective entre les deux concepts nous semble donc nécessaire pour mieux saisir leurs différences et comprendre si des complémentarités mutuellement bénéfiques sont possibles.

L'ESS est un ensemble d'organisations à statut spécifique, à utilité collective et sociale. L'ESS a également un « projet », c'est à dire des objectifs qu'elle vise à atteindre avec des moyens qu'elle met en place pour y arriver. De son côté, la RSE pourrait être décrite comme « la transposition aux entreprises de la logique du développement durable, que l'on présente souvent comme la conjonction de préoccupations d'ordre économique, social et environnemental ». Concrètement, les démarches de la RSE supposent la construction d'un système d'information extra-financier (reporting) et une action visant à améliorer les résultats de ce dernier et donc de « l'image » de l'entreprise. La RSE concerne donc davantage les grandes firmes à caractère transnational, bien intégrées dans les marchés internationaux. L'ESS concerne généralement des petites structures (type PME ou TPE) et relève de règles juridiques et fiscales nationales. Cependant, les entreprises lucratives qui pratiquent la RSE peuvent avoir un réel impact « social » et qui plus est elles cultivent des liens avec les structures ESS, se stimulant les unes les autres. Plus concrètement on notera que :

- Les règles statutaires ESS sont certes plus solides que les engagements volontaires (ré-

versibles) de RSE. Cependant, les entreprises classiques dont la marque est connue du grand public peuvent déployer de grands efforts (ex. pour contrôler les conditions de l'activité de nombreux sous-traitants) se posant de véritables questions car soumises au regard public. Les structures ESS peuvent au contraire en rester aux strictes règles dictées, sans chercher à les faire vivre véritablement et devenant paradoxalement moins inclusives car elles ne se posent pas les mêmes questions.

- Les deux types d'entreprises se stimulent les unes par les autres, créant une dynamique globale positive. La communication des entreprises lucratives sur leur caractère socialement responsable pousse celles de l'ESS à affirmer davantage leurs valeurs et montrer qu'elles restent sur le terrain au-devant de leurs « concurrentes » lucratives.

- Au sein de l'ESS se trouvent des ONG qui poussent les entreprises lucratives à améliorer leurs pratiques et à communiquer davantage sur leurs actions. En même temps, certaines activités d'ONG et de fondations peuvent être le résultat de la politique de RSE des entreprises lucratives.

Il serait donc erroné de considérer la RSE comme un substitut, ou uniquement comme une entrave au développement de l'ESS. Certes, les entreprises RSE se développent avec davantage de moyens, néanmoins quand leur finalité est « d'utilité sociale » elle doit être saluée. Il faudrait davantage percevoir la RSE comme un « stimulant ambigu » qui permet à l'ESS de se régénérer et de mieux s'évaluer.

Source : Blanc (2008) , CG13

Encadré A5. DIVERS'ETIK : Exemple réussi en Région PACA (France) de renforcement des capacités des petits producteurs et de synergies régionales pour l'importation de produits de terroirs méditerranéens

Descriptif : le projet s'inscrit dans une volonté de s'engager collectivement pour faciliter l'accès au marché européen des produits et services du Sud. Divers'Etik, qui travaille à l'importation et à la distribution, en Région PACA, de produits sud méditerranéens, dans une démarche de commerce équitable, propose, avec ses partenaires, d'appuyer le renforcement des capacités de producteurs marocains pour structurer et consolider les réseaux de distribution. Le premier volet du projet concerne le renforcement des capacités de producteurs marocains : réalisation d'un programme pilote de formation-action auprès de dirigeants de coopératives et de futurs accompagnateurs marocains. Son second volet porte sur la réalisation d'une étude de faisabilité préalable à la construction d'une plateforme méditerranéenne d'importations de produits équitables ainsi qu'une rencontre de capitalisation et de mobilisation destinée à créer des liens avec de nouveaux acteurs méditerranéens du commerce équitable dans une optique de partage d'expériences, de savoir-faire et de coopération économique.

Résultats : au moins 4 cadres de 2 organisations de producteurs/ices et 6 futurs accompagnateurs formés à l'entrepreneuriat social ; au moins 4 cadres de ces structures et 6 futurs accompagnateurs formés sur les normes de sécurité alimentaire et les procédures d'import/export de leurs produits ; 6 futurs accompagnateurs ont acquis de nouvelles méthodes et outils de formation/accompagnement de producteurs ; un noyau dur d'acteurs de l'ESS du Nord et du Sud de la Méditerranée engagé pour un partage collectif de la plateforme ; un réseau de 10 distributeurs en région PACA qui mobilise la diaspora des pays d'origine des produits ; partenaires logistiques régionaux ayant des liens

forts avec les pays d'origine des produits ; expérience du projet partagée avec de nouveaux acteurs/régionaux du bassin méditerranéen

Partenaires : Migrations et Développement ; Inter-Made ; ACIM ; Citoyens de la Terre ; SODEV

Territoire(s) impliqué(s) : PACA, Maroc

Public cible : 4 représentants (dirigeants ou gérants) de 2 groupements de producteurs/ices implantés dans les régions Tanger/Tétouan et Souss Massa Drâa

Participation régionale : 21 250 € (via AAP 2015)

Encadré A6. AREMDT Living Lab : Exemple original PACA (France) de Laboratoire vivant de l'entrepreneuriat solidaire en Méditerranée – Citoyens de la Terre

Descriptif : l'objectif global du réseau AREMDT est de développer l'esprit entrepreneurial solidaire et de renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes méditerranéens. Le projet Living Lab vise l'émergence d'un espace de travail collaboratif de l'entrepreneuriat solidaire franco-marocain en Région Tanger-Tétouan et le renforcement des compétences d'un groupe de jeunes porteurs de projets d'entreprises solidaires marocains (filière tourisme), suivis par des étudiants de la Région PACA (Marseille et Toulon) pour appuyer leurs parcours de création et le développement des activités.

Résultats : émergence de coopérations et d'innovations ; les étudiants de PACA sont sensibilisés et formés à partir de cas d'entrepreneuriat solidaire en Méditerranée ; valorisation du projet AREMDT Living Lab en Méditerranée en tant qu'expérience pilote pour le soutien à l'entrepreneuriat solidaire de la jeunesse ; travail de de recherche-action de terrain sur le tourisme durable et l'entrepreneuriat solidaire permettant de capitaliser et de valoriser la démarche innovante du projet

Partenaires : SODEV Maroc, la Commune rurale d'Ain Baida, laboratoire GRM de l'Université de Toulon-Var, l'association Femmes d'ici et d'ailleurs, l'association Le Loubatas

Territoire(s) impacté(s) : PACA, Commune rurale d'Ain Baida (Maroc)

Public cible : 50 jeunes étudiants de la région PACA (moins de 35 ans) ; 10 porteurs de projet d'entrepreneuriat solidaire sur le territoire d'Ain Beida (dont au moins 5 jeunes) ; 1 enseignante chercheur et un doctorant de l'Université Toulon-Var ; 2 entrepreneurs solidaires du réseau AREMDT en Méditerranée (Tunisie ou Algérie) ; 2 entrepreneurs solidaires de la région PACA ;

Participation régionale : 25 000 € (via AAP 2015)

Encadré A7. Mowgli Mentoring

Mowgli Mentoring est une organisation à but non lucratif axée sur l'inclusivité et le changement économique et social dans la région MENA. Elle offre un cadre de soutien qui permet aux entrepreneurs, aux employés, aux femmes et aux jeunes d'exploiter leur potentiel et d'explorer de nouvelles opportunités. Depuis 2008, Mowgli travaille avec des philanthropes et des partenaires gouvernementaux et privés, locaux et internationaux pour offrir des services de mentorat à des entrepreneurs de tous les secteurs dans 14 pays du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord et du Royaume-Uni. Mowgli Mentoring cherche à créer et protéger des emplois, en mettant l'accent sur l'investissement économique et social, l'objectif ultime de l'association étant d'aider la région à atteindre son objectif de 80 à 100 millions d'emplois d'ici à 2020.

Par ailleurs, Mowgli concentre ses activités sur le développement du leadership et le soutien aux écosystèmes d'entrepreneurs en mettant en avant leur potentiel à résoudre des problèmes sociaux tels que le chômage, la pauvreté et l'instabilité économique de la région. Mowgli offre trois programmes distincts: Un programme de mentorat des entrepreneurs, un programme de formation des mentors et un programme de formation Mentor MFI. Tous trois encouragent l'inclusivité et la diversité : entre 2008 et 2015, 29% des anciens élèves de Mowgli, 32% des entrepreneurs Mowgli et 27% des mentors Mowgli étaient des femmes.

Le premier niveau sur lequel Mowgli se focalise est la croissance personnelle et renforcement du leadership. Chaque entrepreneur est accompagné et soutenu, sur le long terme, par au moins un mentor formé et compétent pour développer une relation fondée sur la confiance. L'impact de Mowgli sur les entrepreneurs tout comme les mentors est évident. En renforçant le potentiel et les qualités entrepreneuriales des entrepreneurs (résilience, motivation et confiance), Mowgli essaye donc de

lever les obstacles qui freinent la prise de décisions éclairées, d'encourager les entrepreneurs à sortir de leur zone de confort et de les encourager à rester motivées et à capitaliser sur leurs réussites. En 2010, 81% des entrepreneurs se sentent plus en confiance en général et 76% d'entre eux ont acquis une confiance dans leur prise de décision après avoir travaillé avec un mentor de Mowgli. Le programme leur a permis aussi de surmonter leur peur de l'échec et d'adopter un équilibre travail-vie sain. Quant aux mentors, 77% ont développé un sens profond de la conscience de soi et plus de 85% sentent qu'ils sont plus aptes à comprendre les autres.

Le deuxième niveau des programmes pour lequel l'impact de Mowgli a été considérable est Croissance, durabilité et succès de l'entreprise. 89% des entreprises supervisées par Mowgli sont restées opérationnelles 5 ans après le programme. En outre, en 2010, 71% des entrepreneurs se sentent plus en confiance pour faire grandir leur entreprise et environ la moitié d'entre eux a réussi à augmenter la liste de clients et le chiffre d'affaires de l'entreprise au cours de l'année. En ce qui concerne les Mowgli mentors, approximativement 80% ont, à la fois, développé des compétences en leadership et en coaching et une capacité d'écoute active. De plus, 70% disent avoir utilisé leurs compétences de mentorat dans un cadre professionnel avec des collègues plus juniors.

Le dernier niveau pour lequel Mowgli a été un acteur clé de changement est Croissance économique, création d'emplois et sauvegarde. C'est grâce à ce travail sur l'aspect personnel et sur le renforcement du leadership que les entreprises sociales s'établissent d'une manière plus prospère expliquant pourquoi 92% des entrepreneurs Mowgli et 82% des mentors Mowgli déclarent qu'ils recommanderaient Mowgli à d'autres entrepreneurs et professionnels. Sur le long terme, les emplois créés se multiplient et sont plus durables se traduisant par la croissance économique et plus de prospérité au niveau national. D'abord,

à part le niveau de retour sur investissement dans le mentorat, les entrepreneurs Mowgli ont chacun créé en moyenne 3,3 nouveaux emplois et ont préservé plus de 90% des emplois existants, correspondant à un total de plus de 3470 emplois. D'ailleurs, Mowgli Entrepreneurs a contribué de 18,4 millions de dollars aux économies de la région par la création et la sauvegarde d'emplois. L'impact de Mowgli sur la création d'emplois fut ainsi récompensé en 2016 par le prix de création d'emploi décerné par Ta'atheer Social Impact Awards.

Sur la période 2008-2015, Mowgli a fourni plus de 90 programmes de mentorat dans la région MENA et au Royaume-Uni, ce qui correspond à plus de 1800 entrepreneurs et mentors, tout en assurant aux investisseurs un retour sur leurs investissements de 890%, en moyenne, les aidant à soutenir leurs activités, à créer des emplois et à les préserver. Ainsi, Mowgli a réussi à être reconnu comme acteur principal de l'ES dans la région MENA en obtenant un certain nombre de récompenses et de prix tel que le prix européen de la qualité (EQA) décerné à Mowgli en 2016 par le Conseil européen du mentorat et de l'entraînement (EMCC) pour son programme et sa structure de programme Mowgli Mentoring Experience (MME). Cette reconnaissance est dû à l'intérêt que l'organisation porte à maximisation de son impact sur trois domaines clés et synergiques.

Par conséquent, Mowgli Mentoring est une organisation qui croit au pouvoir de l'entreprenariat social comme vecteur de croissance et de prospérité et voit dans un mentoring structuré et des formations complémentaires et personnalisées, un moyen de promouvoir l'ES et d'investir de manière optimale dans le développement de l'impact social des entreprises sociales. En définitive, Mowgli cherche à créer une communauté mondiale de mentors et d'entrepreneurs formés, capables d'accéder aux possibilités de réseautage, d'apprentissage et de croissance.