

L'entreprise à mission et la réglementation du *fourth sector* au Maroc : Etat des lieux, pratiques et perspectives de développement

—

Ahmed Ouhnini
Abdelaaziz Ait Ali

à propos de Policy Center for the New South

Le Policy Center for the New South: Un bien public pour le renforcement des politiques publiques.

Le Policy Center for the New South (PCNS) est un think tank marocain dont la mission est de contribuer à l'amélioration des politiques publiques, aussi bien économiques que sociales et internationales, qui concernent le Maroc et l'Afrique, parties intégrantes du Sud global.

Le PCNS défend le concept d'un « nouveau Sud » ouvert, responsable et entreprenant ; un Sud qui définit ses propres narratifs, ainsi que les cartes mentales autour des bassins de la Méditerranée et de l'Atlantique Sud, dans le cadre d'un rapport décomplexé avec le reste du monde. Le think tank se propose d'accompagner, par ses travaux, l'élaboration des politiques publiques en Afrique, et de donner la parole aux experts du Sud sur les évolutions géopolitiques qui les concernent. Ce positionnement, axé sur le dialogue et les partenariats, consiste à cultiver une expertise et une excellence africaines, à même de contribuer au diagnostic et aux solutions des défis africains.

Policy Center for the New South

Suncity Complex, Building C, Av. Addolb, Albortokal Street, Hay Riad, Rabat, Morocco.

Email : contact@policycenter.ma

Phone : +212 5 37 54 04 04 / Fax : +212 5 37 71 31 54

Website : www.policycenter.ma

©2021 Policy Center for the New South. All rights reserved
Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur.



THINK • STIMULATE • BRIDGE



Secretaría General
Iberoamericana

Secretaria-Geral
Ibero-Americana



IDRC • CRDI

International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

Canada



L'entreprise à mission et la réglementation du *fourth sector* au Maroc : Etat des lieux, pratiques et perspectives de développement

Ahmed Ouhnini
Abdelaaziz Ait Ali

Coordinateur académique | Juan Diego Mujica Filippi

Juan Diego est juriste péruvien qui s'intéresse à l'étude des entreprises à mission et à la conception de cadres juridiques leur permettant de prospérer et de contribuer aux ODD. Il est titulaire d'un LL.M. de la Harvard Law School, où il s'est spécialisé dans les organisations à but lucratif et la responsabilité des entreprises. Juan Diego est le coordinateur académique du projet de recherche international « Les entreprises à mission et la réglementation du *fourth sector* dans l'espace ibéro-américain », parrainé par le Secrétariat général ibéro-américain (SEGIB), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et le Centre international de recherche et de développement (CRDI). Il est également le responsable académique du projet « Innovation juridique pour le développement durable » au Centre de durabilité de l'Université de Lima, où il enseigne aussi le droit des sociétés.

À propos des auteurs

Ahmed Ouhnini

Ahmed Ouhnini est ingénieur agronome, spécialisé dans les études du développement. Il est diplômé de l'École nationale d'agriculture de Meknès en 2014 et titulaire d'un master en droit, économie et gestion de l'Institut d'études du développement économique et social de la Sorbonne à Paris. Ahmed Ouhnini est un alumni de l'initiative de partenariat avec le Moyen-Orient du département d'État américain et un membre du réseau d'alumni de l'initiative Entrepreneurial Action Us (Enactus). Il a débuté sa carrière professionnelle dans le conseil puis dans la recherche socio-économique à l'École d'Économie de Paris (EEP) avant de rejoindre le Policy Center For the New South (PCNS) en 2019 en tant qu'assistant de recherche en économie où il mène actuellement des recherches sur les politiques rurales et agricoles en Afrique et des thématiques transverses en liaison avec le développement et la mise en œuvre des politiques publiques.

Abdelaaziz Ait Ali

Abdelaaziz Ait Ali est économiste senior au Policy Center for the New South qu'il a rejoint en 2014 après cinq ans d'expérience à la Banque centrale du Maroc. Il y a travaillé en tant qu'économiste au département de l'économie et des relations internationales. Il était chargé d'analyser l'indice des prix de l'immobilier et a été affecté au suivi des prix de plusieurs actifs, notamment les marchés boursiers, pour les objectifs de politique monétaire et de stabilité financière. Depuis lors, Abdelaaziz s'est concentré sur des questions essentielles pour l'économie marocaine, notamment la gestion macroéconomique et la conception de la politique industrielle. Il a publié des articles sur la réforme du régime de change dans l'économie marocaine et ses implications pour la régulation macroéconomique, ainsi que sur l'évolution du cadre macroéconomique au cours des deux dernières décennies. A. Ait Ali a planché sur les implications du récent choc sanitaire et publié des articles sur les impacts macro, sociaux et régionaux de la pandémie sur l'économie marocaine. Il a, par ailleurs, contribué à l'évaluation de la politique industrielle, au regard des défis auxquels l'économie marocaine est confrontée et du nouveau contexte mondial. Il a publié un article sur le rôle du secteur manufacturier dans la croissance et émis des recommandations pour une meilleure conception et mise en œuvre de la politique industrielle. Abdelaaziz A. Ali est titulaire d'un Master en économétrie de l'Université Hassan II de Casablanca.

Présentation

Le projet de recherche « Les entreprises à mission et la réglementation du *fourth sector* dans l'espace ibéro-américain » s'inscrit dans un effort interinstitutionnel impliquant le Secrétariat général ibéro-américain (SEGIB), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI).

Le projet trouve son origine dans les résultats de recherches menées précédemment par le SEGIB (Les entreprises du *fourth sector* et les ODD dans l'espace ibéro-américain, 2020), dans lesquelles nous avons analysé l'impact des entreprises à mission sur l'Agenda 2030. Dans cette étude, nous avons pu déterminer que l'un des facteurs qui conditionnent le développement de ces entreprises est précisément l'accompagnement de cadres juridiques appropriés à la dualité double de leur objectif commercial: elles cherchent, à être financièrement rentables et en même temps s'attaquer et résoudre des problèmes sociaux et environnementaux.

En effet, les éléments recueillis dans cette étude ont montré que certaines entreprises de la région sont nées et se sont développées grâce à de nouvelles réglementations qui ont servi à soutenir la mission, mais qu'en même temps, beaucoup d'autres n'ont pas bénéficié de ce soutien juridique et réglementaire et ont été limitées par des réglementations créées pour des entreprises traditionnelles dont le seul objectif est de maximiser les profits à court terme.

Ce constat nous interpelle, par ailleurs, sur la difficulté d'assister au développement d'un véritable écosystème entrepreneurial pour ces entreprises s'il n'y a pas une impulsion publique menée par des politiques appropriées à ce modèle d'entreprise. De la même manière, nous aurons du mal à atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) en 2030, car la contribution et l'engagement des administrations publiques et du système multilatéral ne sont pas suffisants.

Ce projet de recherche nous éclaire sur la manière de mettre en place une réglementation adéquate et nous permet de proposer aux gouvernements ibéro-américains des mesures concrètes visant à créer un secteur commercial plus équitable, plus résilient et plus durable. À cette fin, nous avons élaboré un vaste corpus de documents qui comprend le rapport sur le Maroc pour tirer les enseignements de cette juridiction. Enfin, il comprend l'étude de 4 axes transversaux clés pour le développement d'entreprises à mission (modèles de certification, cadres fiscaux, marchés publics durables et perspective de genre).

Certains pays ibéro-américains ont déjà pris des mesures importantes en matière de réglementation des entreprises à mission, d'autres débattent actuellement au sein d'organes législatifs et exécutifs de la manière de promouvoir leur développement, et plusieurs pays n'ont pas encore entamé ces processus de réflexion sur la mission des entreprises.

La finalité de ce document et du projet de recherche dans lequel il s'inscrit, est d'accompagner ce processus et de démontrer que les entreprises qui poursuivent un triple impact économique, social et environnemental dans la région ibéro-américaine, ne se heurtent pas à la faculté des entrepreneurs de créer des entreprises avec un ADN différent, mais au manque de réglementation appropriée pour celles-ci.

Luis Fernando Pizarro García

*Directeur de projet : Fourth sector
Secrétariat général ibéro-américain*

L'entreprise à mission et la réglementation du *fourth sector* au Maroc : Etat des lieux, pratiques et perspectives de développement

I. Les entreprises à mission au Maroc : vers l'émergence d'un *fourth sector* à l'ère de la covid-19

Au cours de la dernière décennie, les entreprises ont été considérées comme un vecteur de progrès majeur et des moteurs clés de la prospérité humaine. La pandémie de la Covid-19 redistribue les cartes et interpelle la planète tout entière sur leur rôle dans le bien-être de l'humanité. Avec l'avènement de crises mondiales récurrentes et enchevêtrées (épidémies, changement climatique et les récessions économiques accompagnées de dommages sociaux durables), le rôle des entreprises dans la société est interpellé et risque davantage aux yeux du public d'être réduit à la maximisation des profits. Cette perception entraîne parfois des conflictualités avec les travailleurs, voire une perte de confiance dans leur core-business par les clients auxquels elles s'adressent. Actuellement, la réputation de certaines entreprises à but lucratif pourrait être mise en jeu avec la montée en puissance de multiples fractures sociales et des problèmes environnementaux. Leurs activités sont parfois accusées d'accentuer ces problèmes et elles sont appelées à redéfinir leur modèle économique sur la base de responsabilités axées sur la mission afin de rétablir la confiance des consommateurs et de s'engager à résoudre des problèmes sociétaux, qu'ils soient d'ordre local, régional ou mondial.

Les pouvoirs législatifs jouent un rôle important dans la création de cadres appropriés pour le secteur privé, susceptible d'être le moteur de cette transition, grâce à la création de certains mécanismes juridiques spécifiques réglementant les activités commerciales qui peuvent permettre à des entreprises à but lucratif préexistantes de poursuivre une finalité sociale ou environnementale tout en favorisant l'essor d'un écosystème d'entrepreneuriat responsable. Ces transitions sont au cœur de l'émergence du *fourth sector* dans de nombreux pays et la Covid-19 est une occasion pour accélérer ce mouvement si les décideurs parviennent à mettre en place des cadres juridiques appropriés pour que les entreprises à mission soient un élément accélérateur d'une croissance économique qui tienne compte des enjeux du développement durable. L'objectif de ce rapport est de montrer quels sont les mécanismes juridiques et institutionnels qui permettent aux entreprises marocaines de combiner des approches commerciales, orientées vers le marché, avec la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux. Il entend aussi mettre l'accent sur les mécanismes juridiques existants qui permettent à différents modèles d'organisations à but lucratif de réaliser des bénéfices et de se livrer à des pratiques axées sur la mission.

Les pouvoirs législatifs jouent un rôle important dans la création de cadres appropriés pour le secteur privé, susceptibles d'être le moteur de cette transition, grâce à la création de certains mécanismes juridiques spécifiques réglementant les activités commerciales qui peuvent permettre à des entreprises à but lucratif préexistantes de poursuivre une finalité sociale ou environnementale tout en favorisant l'essor d'un écosystème d'entrepreneuriat responsable.

Qu'est-ce que le *fourth sector* ?

L'économie de la plupart des pays comprend trois secteurs : le secteur public (gouvernement), le secteur privé (entreprises) et le secteur à but non lucratif (société civile). Les frontières entre ces secteurs

ont commencé à s'estomper au fur et à mesure que de nombreuses organisations ont eu tendance, au cours de la dernière décennie, à poursuivre des objectifs sociaux et environnementaux par le biais de pratiques commerciales. Ce changement de comportement des entreprises commerciales est à l'origine de l'émergence d'un nouveau secteur au cœur des trois secteurs traditionnels de la plupart des économies.

Le *fourth sector* combine les approches du secteur privé, fondées sur le marché, avec les objectifs sociaux et environnementaux des secteurs, public et à but non lucratif, en vue de résoudre les problèmes mondiaux les plus importants, qu'il s'agisse de pandémies, d'inégalités sociales ou de changements climatiques. À l'heure où les entreprises sont accusées par la population de contribuer au "problème", le *fourth sector* participe à l'évolution de la façon dont nous devrions envisager les entreprises à but lucratif comme faisant partie de "la" solution. Le secteur assure également la coordination d'une panoplie de structures ou d'organisations (coopératives, entreprises sociales et entreprises durables, entreprises d'intérêt public (benefit corporation) et entreprises confessionnelles...). Ces entités, connues sous le nom d'organisations à but lucratif, ne bénéficient pas d'un cadre juridique propice et sont soumises à des réglementations faibles dans la plupart des pays. En fait, leur reconnaissance juridique est plus qu'essentielle car leur capacité à générer de la valeur économique, des avantages sociaux et des impacts environnementaux positifs n'est plus à prouver¹.

Le fourth sector combine les approches du secteur privé, fondées sur le marché, avec les objectifs sociaux et environnementaux des secteurs, public et à but non lucratif, pour résoudre les problèmes mondiaux les plus importants, qu'il s'agisse des pandémies, des inégalités sociales ou encore du changement climatique.

II. Les entreprises sociales marocaines : des entreprises à mission en quête de légitimité et de reconnaissance légale

La notion « d'entreprise sociale » renvoie à une série de concepts qui conduisent à une multitude de définitions. Souvent définie par la mise en avant de ses différences avec les entreprises à but lucratif et le fait d'être une association à but purement non lucratif, l'entreprise sociale ne bénéficie pas encore d'un modèle rigoureux et convaincant qui permettrait de la différencier de manière précise des modèles d'entreprise déjà disponibles. Bien que souffrant de plusieurs limites théoriques et que la notion de « mission » sociale reste ambiguë, elles sont perçues, depuis quelques années, comme un modèle « intermédiaire » entre les entreprises à but lucratif, dont l'objectif principal est essentiellement la recherche du profit, et les organisations de la société civile à but non lucratif.

Selon le Réseau européen pour la recherche sur les entreprises sociales (European research Network for social Enterprise - EMES), les caractéristiques de l'entreprise sociale sont les suivantes : une activité continue de production de biens et/ou de vente de services ; un degré élevé d'autonomie ; un niveau de risque économique élevé ; une part minimale de travail rémunéré ; un objectif explicite de bénéfice pour la communauté ; une initiative lancée par un groupe de citoyens ; un pouvoir décisionnel qui ne repose pas sur la propriété du capital ; une nature participative, qui implique diverses parties concernées par l'activité et une distribution limitée des bénéfices.

En fait, nous pouvons aujourd'hui considérer les entreprises sociales comme des entreprises à

1. <https://www.fourthsector.org/for-benefit-enterprise>

mission dès lors que leur priorité est de réaliser des bénéfices, d'avoir un impact social positif et que leur objectif principal est le développement communautaire responsable. Au Maroc, les entreprises sociales sont les premières entreprises nouvellement créées qui choisissent expressément et volontairement de répondre à une problématique spécifique ou à un défi sociétal majeur et d'en faire une source de profit assumée. Leur activité est gérée comme un intérêt social en prenant en considération les questions sociales ou environnementales, et tend à avoir une influence et un impact positif sur la société dans son ensemble.

Les entrepreneurs sociaux sont de plus en plus nombreux dans le pays et sont à la fois des chefs d'entreprise et des acteurs du changement social. Pour autant, le gouvernement marocain ne conçoit toujours pas l'existence de ces profils combinant les deux rôles (entrepreneur et acteur du changement social). Du point de vue des pouvoirs publics, ils représentent soit une entreprise, soit une organisation non gouvernementale (ONG). Il n'existe donc aucun traitement préférentiel ou incitatif pour cette catégorie d'entrepreneurs. Lorsqu'elles sont créées, les entreprises sociales sont enregistrées sous le statut juridique d'une entreprise classique (société à but lucratif) tant que le législateur marocain établit une distinction claire entre le statut des entreprises du secteur commercial et celui du secteur de l'économie sociale et solidaire. Ainsi, une entreprise sociale ne bénéficie d'aucune réduction d'impôt et est traitée juridiquement de la même manière que toutes les autres sociétés et organisations. Le secteur de l'entrepreneuriat social est chapeauté par le ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport aérien et de l'Économie sociale. Sur ce segment, le département de l'Économie sociale se limite souvent au soutien des coopératives selon les acteurs de l'entrepreneuriat social et il n'existe actuellement aucune structure gouvernementale de soutien, de formation ou de cours dédiés au domaine. Le secteur de l'entrepreneuriat social n'est toujours pas pris très au sérieux par les décideurs au Maroc. Il est souvent assimilé au caritatif et reste dépendant du soutien de grands réseaux d'entrepreneuriat social comme Ashoka², Synergos³ ou Enactus⁴ qui ont des représentations locales dans le pays mais aussi de certaines fondations d'entreprises locales comme la Fondation OCP et la Fondation Managem, pour n'en citer que quelques-unes.

Les entrepreneurs sociaux sont de plus en plus nombreux dans le pays et sont à la fois des chefs d'entreprise et des acteurs du changement social. Pour autant, le gouvernement marocain ne conçoit toujours pas l'existence de ces profils combinant les deux rôles.

Le soutien des pouvoirs publics aux entreprises sociales par la légalisation du crowdfunding

Les nouvelles entreprises sociales au Maroc sont des petites entreprises. Pour la plupart, elles sont créées par de jeunes entrepreneurs hautement qualifiés, notamment des diplômés de l'enseignement supérieur, qui souhaitent apporter des changements et résoudre certains problèmes sociaux locaux. Pour lancer leurs projets et/ou d'accroître leur impact, ils dépendent toujours de ressources financières non conventionnelles, comme les demandes de fonds internationaux et la participation à

2. Ashoka est une organisation internationale qui promeut l'entrepreneuriat social en affiliant des entrepreneurs sociaux individuels en son sein.

3. Créée en 1986 par Peggy Dulany, Synergos est une organisation à but non lucratif qui a pour objectif de réduire la pauvreté dans le monde grâce à des partenariats entre les gouvernements, les entreprises, la société civile et les communautés locales.

4. Enactus, anciennement SIFE (Student In Free Enterprise), est une ONG créée en 1975 aux États-Unis qui a pour objectif de promouvoir le progrès sociétal par l'action entrepreneuriale.

des concours internationaux à l'étranger. Les banques sont encore réticentes à financer leurs activités et les banquiers eux-mêmes ne sont pas formés pour soutenir des projets sociaux ou à finalité sociale. Malgré un manque de soutien formel de la part des institutions de financement, le gouvernement marocain a récemment autorisé le recours à l'utilisation de méthodes de financement innovantes comme la légalisation du financement collaboratif (crowdfunding). Cette percée devrait aider les petites entreprises sociales à émerger et à gagner en termes de légitimité au cours des prochaines années. En effet, le gouvernement a adopté en 2019 un projet de loi (N°15- 18⁵) sur le financement collaboratif qui prévoit de définir le cadre juridique des sociétés de financement collaboratif (SFC) et d'autres formes de financement. Le législateur marocain a établi un cadre complet qui régleme ces activités, en mettant l'accent sur :

- la création du statut de gestionnaire de la Plateforme de Financement Collaboratif (PFC) ;
- la définition du dispositif d'agrément des PFC et de supervision des activités de financement collaboratif ;
- la définition des procédures et des modalités de création et de fonctionnement des PFC ;
- la définition des règles à respecter en matière de due diligence des projets à financer, la sécurisation des transferts et la protection des contributeurs ;
- la fixation de limites en termes de montants à lever par projet et par contributeur pour les différentes formes de financement ;
- la définition de règles spécifiques pour chacune des trois formes⁶ de financement collaboratif.

La mise en place du cadre juridique du financement collaboratif par la loi n° 15-18 contribuera à mobiliser de nouvelles sources de financement au profit des nouvelles entreprises à mission sociale émergentes dans le pays et à lever les obstacles financiers qui limitaient leur création et leur développement ces dernières années. Pour le moment, cette loi vise à motiver les investisseurs potentiels à soutenir toute petite ou moyenne entreprise dotée d'un modèle d'entreprise innovant, sans nécessairement avoir une mission sociale ou environnementale. À cet égard, les prochaines entreprises sociales marocaines se heurteront toujours au fait qu'elles seront assimilées à des sociétés à but lucratif classiques, puisque le législateur ne fait pas de distinction entre une entreprise sociale à mission sociale et environnementale et les sociétés à but lucratif. Des exemples de législations étatiques avec des cadres juridiques spécifiques ciblant les entreprises à mission correspondent au statut juridique américain « Benefit corporation⁷ » ou la « Société à mission » française.

Malgré un manque de soutien formel de la part des institutions de financement, le gouvernement marocain a récemment autorisé le recours à l'utilisation de méthodes de financement innovantes comme la légalisation du financement collaboratif (crowdfunding) qui devrait aider les petites entreprises sociales à émerger et à gagner en termes de légitimité au cours des prochaines années

5. « Note de présentation du projet de loi relatif au financement collaboratif », publiée en 2018 et disponible sur le portail du Secrétaire général du Gouvernement. http://www.sgg.gov.ma/portals/O/AvantProjet/164/Avp_loi_15.18_Fr.PDF

6. Un prêt (crowdlending, pour lequel la Banque centrale du Maroc Bank Al-Maghrib contrôlera le taux d'intérêt ou la durée maximale du prêt), un don (crowdfunding stricto sensu : le donateur devra obtenir une autorisation si le montant dépasse 500.000 dirhams), ou un capital (crowd equity).

7. <https://benefitcorp.net/faq>

III. Comment les grandes entreprises marocaines poursuivent-elles des objectifs sociaux et/ou environnementaux ?

Au Maroc, les grandes entreprises, qu'elles soient cotées en bourse ou pas, ont tendance à créer une association à but non lucratif susceptible d'être reconnue d'utilité publique par laquelle elles contribuent à une finalité sociale ou environnementale. Dans la plupart des cas, cette finalité extra-financière ne répond pas à une urgence ou à un problème social ou environnemental particulier, mais plutôt à un pacte citoyen de l'entreprise visant à contribuer au développement social et économique du pays par la mise en œuvre d'actions collectives qui se traduisent par des programmes et des projets de développement communautaire de tailles et de champs d'intervention différents. La poursuite d'une "mission" à dimension sociétale ne relève donc pas du secteur d'activité de l'entreprise et ne constitue pas un élément central de son modèle commercial à but lucratif.

Les grandes entreprises marocaines mettent à la disposition de leurs associations à but non-lucratif des ressources financières importantes. Elles leur permettent ainsi d'accéder facilement au statut d'utilité publique auprès des autorités. Il s'agit le plus souvent de structures enregistrées sous forme d'association ou de fondation qui porte généralement le nom de la société mère avec laquelle elle entretient des relations organiques. Ces associations à but non lucratif sont régies par la loi sur les libertés publiques et font partie intégrante de l'écosystème des organisations de la société civile et de l'économie sociale et solidaire. Bien qu'étant des organisations à but non lucratif, elles fonctionnent comme des entreprises privées, avec une politique de gouvernance, une stratégie et une mission bien définies, un organigramme bien structuré et emploient des ressources humaines qualifiées.

Ces associations sont aujourd'hui pointées du doigt et contestées pour les avantages fiscaux que le législateur leur a conférés ; pourtant, leur contribution au développement économique et social du Royaume n'est pas négligeable. Elles ne font pour l'instant pas l'objet d'une étude rigoureuse et il est difficile de se prononcer et d'analyser avec précision les liens qu'elles entretiennent avec les entités fondatrices ainsi que le déploiement de leurs ressources dans leur domaine d'intervention qui, dans la majorité des cas, reste distinct ou pas forcément lié au principal secteur d'activité de la société à but lucratif qui les a créées. De fait, les avantages fiscaux qui sont accordés à ces associations leur permettent de lever des fonds considérables et illimités auprès de plusieurs partenaires, nationaux et internationaux, issus du monde de l'entreprise ainsi qu'auprès d'acteurs de la coopération internationale au développement.

Bien qu'elles soient reconnues comme organisations d'utilité publique et à but non lucratif, elles fonctionnent comme des entreprises privées, avec une politique de gouvernance, une stratégie et une mission bien définies, un organigramme bien structuré et emploient des ressources humaines qualifiées.

Figure 1: Différences entre les entreprises et leur fondation d'entreprise

	Entreprise (ex. : Groupe OCP)	Fondation d'entreprise (ex. : fondation OCP)
Statut juridique	Société anonyme	Association reconnue d'utilité publique
Régies par	Code de commerce	Code des libertés publiques
Objet	Commercial	Social/environnemental
Logique	Compétitivité	Coopération, partenariat et développement
Ressources humaines	Employés	Employés ou employés détachés, volontaires
Financement	Capitaux propres, emprunts ou subventions	Dons/subventions
Critères de performance	Profit/rentabilité	Impact social et/ou environnemental

Le cadre juridique actuel du statut de la reconnaissance d'utilité publique

Les associations reconnues d'utilité publique sont régies par le Dahir de 1958, qui régit le droit des associations au Maroc. Ce sont des associations enregistrées auprès du Secrétariat général du Gouvernement (SGG) et elles jouissent d'une plus grande capacité juridique que les autres formes d'organisations de la société civile (associations classiques et étrangères). Elles sont publiées sur le site web du SGG et les registres officiels font état d'environ 232 associations enregistrées dans le pays. Elles comprennent des fondations, dont la plupart sont des associations nationales et des fédérations sportives. Les avantages liés à ce statut sont essentiellement de nature fiscale dans la mesure où ils peuvent servir de levier important en matière de collecte de fonds, notamment de dons privés, grâce à l'avantage fiscal qu'il confère aux donateurs. Ce statut juridique permet à ces associations de bénéficier d'une exonération de la taxe sur la valeur ajoutée sur les services fournis, les objets de valeur, les marchandises et les services reçus à titre de dons des organisations de coopération internationale. Elles bénéficient également d'une exonération de la taxe d'habitation pour leurs locaux, mais uniquement si elles possèdent un statut d'organisme caritatif sans but lucratif. Côté donateurs, le statut d'utilité publique permet de bénéficier d'une déduction du résultat net ou du revenu global imposable au titre de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt général sur le revenu, selon le cas, pour les dons octroyés.

Les conditions d'octroi du statut d'ARUP (Associations Reconnues d'Utilité Publique) sont régies par un décret⁸ qui fixe certains critères à remplir par une association pour bénéficier du statut d'utilité publique. Ces critères⁹ portent sur différents aspects de nature à renseigner sur la solidité de ses capacités organisationnelles. Les fondateurs sont tenus d'apporter la preuve aux pouvoirs publics que l'association tient une comptabilité régulière et qu'elle dispose de fonds suffisants pour répondre à la mission d'intérêt général qu'elle s'est fixée, que ce soit dans un cadre local, régional ou national. Au-delà des aspects financiers, l'association est également tenue de démontrer sa capacité à respecter les principes de démocratie interne inscrits dans ses statuts et à se soumettre au contrôle de l'administration et des autres organes de contrôle, y compris celui des juridictions financières de la Cour des comptes.

8. Décret n°2-04-969111

9. Voir la circulaire n° 1/2005 fixant les conditions et la procédure de reconnaissance d'utilité publique au profit des associations disponible sur le site du Secrétariat général du Gouvernement.

La procédure d'octroi de la reconnaissance d'utilité publique par les autorités marocaines

Figure 2 : Procédure d'obtention de la reconnaissance d'utilité publique par les autorités marocaines



L'instruction de la demande d'utilité publique se fait aux niveaux provincial et préfectoral, le gouverneur ayant jusqu'à trois mois pour mener son enquête sur l'association.

Plusieurs administrations sont invitées à rendre un avis consultatif sur l'association et ses activités. L'unanimité est requise et une voix manquante peut bloquer le processus. Selon le rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE)¹⁰ sur le statut des associations au Maroc « Statut et dynamisation de la vie associative », la procédure d'obtention du statut d'utilité publique est décrite comme opaque et discrétionnaire, dans la mesure où la décision d'accorder ce statut est prise en dernier ressort par le Premier ministre. Les critères fixés pour l'obtention du statut semblent assez peu restrictifs, comme l'absence d'une définition explicite de la notion « d'intérêt général » ou la possibilité pour une association nouvellement créée d'introduire une demande de reconnaissance d'utilité publique.

Injaz Al Maghrib : Une association reconnue d'utilité publique qui soutient la création d'entreprises à mission

Au-delà des dons provenant d'entreprises, certaines Associations Reconnues d'Utilité Publique au Maroc ont fait de « l'entrepreneuriat social » leur cheval de bataille. Injaz Al Maghrib, créée il y a plus de dix ans par le groupe Al Mada¹¹, est un exemple concret d'association qui encourage l'entrepreneuriat social dans le pays. Cette association, membre du réseau international Junior Achievement Worldwide, contribue à l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs en proposant des programmes de formation basés sur la méthode « apprentissage par la pratique (learning by doing) », qui a eu des impacts très positifs dans plus de 100 pays dans le monde. Ses programmes sont déployés de l'école primaire à l'université. Elle vise à fournir aux jeunes les outils nécessaires à leur orientation scolaire, à leur préparation à l'emploi et au développement de leurs compétences comportementales et entrepreneuriales et est l'un des principaux acteurs soutenant l'entrepreneuriat à finalité sociale au Maroc.

10. <http://www.cese.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/2016/av28/rp-as28f.pdf>

11. Le groupe Al Mada est une grande société holding privée marocaine créée en 1966.

IV. Quelles expériences étrangères peuvent inspirer le Maroc dans la conception d'un cadre légal pour les entreprises à mission ?

Le cadre juridique américain : une mosaïque de statuts

Les premières formes juridiques des entreprises à mission américaines ont été élaborées en 1980. Certaines lois appelées « Constituency Statutes¹² » ont été adoptées pour permettre aux actionnaires des entreprises de prendre des décisions profitables à long terme avec des considérations extra-financières. Ces lois ont été critiquées parce qu'elles n'étaient pas juridiquement contraignantes et ont même été rejetées par les gouverneurs de certains États, comme la Californie en 2008¹³.

L'élaboration de ces lois répondait à certains problèmes spécifiques aux entreprises américaines, à savoir leur crainte que la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux ne les mette en contradiction avec les responsabilités fiduciaires prévues par le droit américain envers les actionnaires. Depuis lors, le mouvement des entreprises à mission a commencé à émerger aux États-Unis après l'adoption de plusieurs formes juridiques d'entreprises en 2006. Un statut juridique de Benefit Corporation (B-corp) a été créé dans l'État du Maryland en 2010 et a été dédié aux entreprises qui souhaitent poursuivre des objectifs sociaux et environnementaux sans mettre leurs dirigeants en contradiction avec leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des apporteurs de capitaux. Ce statut existe dans 31 États américains et a été suivi par celui de Social Purpose Corporation (société à vocation sociale) en Californie en 2012 et celui de Public Benefit Corporation (société d'intérêt public) dans le Delaware en 2013.

L'élaboration de ces lois répondait à certains problèmes spécifiques aux entreprises américaines, à savoir leur crainte que la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux ne les mette en contradiction avec les responsabilités fiduciaires prévues par le droit américain envers les actionnaires.

Le cadre juridique français : la « société à mission »

En France, la notion de « société à mission » est une invention juridique développée à partir d'un programme de recherche académique et multidisciplinaire sur la gouvernance et la gestion des entreprises¹⁴ pour aider à redéfinir une nouvelle vision de leurs rôles et de l'impact qu'elles génèrent grâce à une multitude d'interactions qu'elles permettent sur les territoires dans lesquels elles agissent. Cette nouvelle forme juridique a été créée pour donner un nouvel élan aux entreprises en France, pour que les sociétés soient plus qu'une simple association d'actionnaires ou une unité de production de biens et de services, mais plutôt des entités à part entière qui peuvent jouer un rôle important dans la société, au-delà de la maximisation des profits.

En effet, le législateur français n'a pas conçu un nouveau statut juridique commercial pour les entreprises à finalité sociale, mais une nouvelle forme juridique ou une « qualité » que toutes les

12. Les Constituency Statutes ont été adoptés dans 31 États.

13. Institut Montaigne : « Le capitalisme responsable : une chance pour l'Europe »

14. Le programme a été lancé au Collège la Bernadette en France, un an après la crise économique de 2008.

sociétés avec différents statuts peuvent se voir attribuer si certaines conditions sont réunies. Cette notion a été introduite en 2019 dans la loi intitulée PACTE (Plan d'Action pour la croissance et la Transformation des Entreprises)¹⁵ pour promouvoir la compétitivité des entreprises françaises en revisitant leur rôle dans la société grâce à la création de passerelles entre les organisations à but lucratif et les enjeux du développement durable.

Dans le cas de la France, les entreprises sont invitées à choisir et à déclarer délibérément une « mission » qui définit les problèmes sociaux ou environnementaux que leurs activités commerciales doivent résoudre. Cette mission doit être inscrite dans leur statut juridique commercial, tel que défini dans le code civil français, et doit être mentionnée par une « raison d'être » qui peut être assimilée à la mission de l'entreprise ou simplement représenter ce que ses activités représentent. Ce concept a été introduit pour créer un cadre permettant aux actionnaires d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans leur capacité à générer des bénéfices extra-financiers. Il s'agit aussi de refléter publiquement les principaux engagements des entreprises envers la société, qui sont susceptibles de contribuer à la réalisation de bénéfices. Le troisième élément à prendre en compte pour obtenir le label de « Société à mission » est la constitution d'un comité interne comprenant au moins un salarié. Ce comité doit être totalement dissocié du Conseil d'administration et il est chargé d'évaluer et de rendre compte de l'objet social déclaré de l'entreprise dans un rapport dans lequel les membres doivent déterminer dans quelle mesure la stratégie commerciale est cohérente avec l'objet social annoncé par l'entreprise. En effet, ce label exige des entreprises qu'elles rendent compte des impacts sociaux et environnementaux générés par leurs activités et la loi prévoit qu'un tiers indépendant soit chargé d'évaluer le processus et de contrôler la légitimité du comité interne à rendre compte de la mission et des engagements de l'entreprise.

La « raison d'être » des entreprises françaises s'inspire des caractéristiques des entreprises à mission telles que définies par le groupe de travail "Mission Alignment Working Group" du G8.. Elle donne aux actionnaires la possibilité d'exprimer officiellement les bonnes intentions de leur entreprise par des engagements juridiques. Dans cette perspective, la « raison d'être » est un élément clé de la projection de l'entreprise dans le long terme et donne aux actionnaires une latitude pour préciser comment l'entreprise agira, quelles sont les valeurs qu'elle défend et quels impacts elle entend promouvoir dans la société¹⁶.

Le label « Société à mission » est d'une certaine manière un engagement à long terme des actionnaires de l'entreprise envers la société tant que la « mission » est clairement identifiée et inscrite dans le statut juridique commercial de l'entreprise. Ce label est juridiquement opposable et reste restrictif car l'objet ne peut être changé ou modifié par les actionnaires une fois déclaré dans les statuts juridiques. Les avantages de cette innovation en droit ne sont pas de nature fiscale, mais le législateur français a ouvert une nouvelle voie pour les entreprises à mission en leur permettant de faire partie d'un système capitalistique jugé responsable en aidant des entreprises préexistantes à bénéficier d'une perception publique positive et à s'engager dans un contrat à long terme avec la société sur la base d'impacts environnementaux et sociaux qui peuvent conduire, dans certains cas, à réduire les inégalités et à favoriser une prospérité partagée.

15. <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-croissance-transformation-entreprises>

16. Bulletin Joly Sociétés, « De l'intérêt social à la raison d'être des sociétés », Didier Poracchia, 2019

Figure 3 : Caractéristiques des entreprises à mission en France

Objectif	Reporting	Obligations
Son intention est de faire le bien	Elle FAIT réellement le bien, présente des rapports honnêtes et est transparente.	Elle s'engage à faire le bien ; elle a le devoir de faire le bien.

Une entreprise à mission et à but lucratif est une entreprise qui cherche, s'engage à, crée et démontre un impact social.

Dans la mesure où le cadre des organisations à but lucratif au Maroc n'est toujours pas défini, il est difficile de déterminer la forme juridique internationale qui conviendrait aux entreprises marocaines et qui associerait leurs pratiques commerciales à des considérations sociales et environnementales. Le droit commercial marocain est toutefois assez proche du droit français et le législateur marocain pourrait adopter la même démarche pour créer un label ou un nouveau statut juridique similaire à celui de la « société à mission » en mandatant les établissements de commerce et de gestion¹⁷, en collaboration avec la société civile et la Confédération générale des Entreprises du Maroc (CGEM)¹⁸, de mener une étude fondée sur les pratiques juridiques internationales de référence et les spécificités des entreprises nationales pour se conformer à ce genre de transitions.

V. Le cas du Groupe OCP : une entreprise à plusieurs « missions »

L'OCP est la première entreprise industrielle du Maroc et un leader mondial dans le domaine des exportations de phosphate sous toutes ses formes (Roche de phosphate, acide phosphorique, engrais phosphatés). Depuis 2008, l'entreprise dispose du statut de « société anonyme ». Elle contribue de manière importante au PIB (environ 3,5% du PIB national) et à la balance commerciale du Maroc (28% des exportations marocaines de biens) (Donsimoni et al, 2014). Le groupe OCP s'est engagé à atteindre les objectifs de développement humain et mobilise des ressources financières considérables pour répondre aux besoins des communautés où sont implantées ses activités. En 2007, l'OCP a créé la fondation OCP, qui a ensuite été reconnue d'utilité publique en 2012. Au fil des années, le groupe a volontairement et progressivement modifié son modèle d'entreprise pour répondre aux Objectifs de Développement Durable des Nations unies.

La promotion de Recherche et Développement et l'entrepreneuriat dans le secteur agricole

Au Maroc, l'OCP est un acteur clé dans le domaine du développement agricole. Le groupe a joué un rôle majeur pour relever les défis croissants auxquels est confronté le secteur agricole marocain en misant sur l'accroissement de sa compétitivité à travers diverses actions. Pour dynamiser le marché national des engrais, il a lancé, en 2010, un projet de recherche appliquée appelé Fertimap¹⁹, en

17. Cette étude pourrait être lancée à l'École nationale de Commerce et de Gestion (un réseau de 12 établissements publics)

18. La Confédération générale des Entreprises du Maroc (CGEM) est le principal représentant du secteur privé marocain et la principale association des chefs d'entreprise marocains, avec 90.000 membres et affiliés, employant 2,9 millions de personnes.

19. Fertimap : Un système d'information sur la fertilité des sols et la fertilisation des cultures

partenariat avec le ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime et les parties prenantes de la stratégie du Plan Maroc Vert²⁰. Le projet a permis d'évaluer la fertilisation des cultures dans le pays, ce qui a considérablement accru les connaissances scientifiques sur l'état de fertilité des sols marocains et contribué, ainsi, au développement de la productivité des cultures marocaines par une gestion rationnelle de la fertilité des sols. Depuis 2012, le groupe a également lancé plusieurs initiatives de sensibilisation auprès des agriculteurs locaux et des petits exploitants marocains pour renforcer l'utilisation précise et rationnelle des engrais (laboratoires mobiles d'analyse des sols, plateformes de démonstration, formations sur mesure...) et a réussi à vendre ses engrais à prix coûtant pendant de nombreuses années sur le marché national. À l'échelle nationale, l'entreprise a fait preuve d'un engagement fort pour stimuler le développement agricole à travers des programmes à grande échelle. En 2010, l'OCP a créé un fonds d'investissement appelé « OCP Innovation Fund for Agriculture » destiné à promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat dans l'agriculture et l'industrie agroalimentaire. Ce fonds a été ouvert à tout entrepreneur porteur d'un projet innovant et a mobilisé environ 230 MDH²¹. Le groupe place l'innovation et l'entrepreneuriat au cœur du progrès national et en fait l'une de ses préoccupations majeures en mobilisant ses propres ressources humaines et financières. L'entreprise est aujourd'hui considérée comme un acteur clé de la promotion de l'agriculture durable et son cœur de métier a pour objectif de créer de la prospérité en soutenant les petits agriculteurs, les entrepreneurs agricoles innovants et en mettant en œuvre des projets de recherche scientifique appliquée à l'agriculture.

L'entreprise est aujourd'hui considérée comme un acteur clé de la promotion de l'agriculture durable et son cœur de métier a pour objectif de créer de la prospérité en soutenant les petits agriculteurs, les agro-entrepreneurs innovants et en mettant en œuvre des projets de recherche scientifique appliquée à l'agriculture

Vers une transformation industrielle respectueuse de l'environnement

L'OCP a remanié sa mission principale en y intégrant des objectifs environnementaux. Depuis plusieurs années, le développement durable fait partie intégrante de la stratégie du groupe et de sa transformation industrielle. En effet, l'OCP s'est engagé dans une démarche environnementale en investissant dans des projets ambitieux visant à réduire sensiblement son empreinte carbone. Le groupe a augmenté sa production d'engrais de 4 à 12 millions de tonnes tout en maintenant son empreinte carbone à un niveau quasi identique. Ainsi, 86% de l'énergie consommée par le groupe est propre et provient de sources renouvelables (cogénération et 100% d'énergie éolienne pour 3 de ses 4 mines)²². Dans le cadre de son programme d'économie circulaire, le groupe s'engage à couvrir d'ici 2030, 100% de ses besoins industriels en énergie propre. Pour y parvenir, un certain nombre de leviers et de mesures sont mis en place, notamment les systèmes de récupération de chaleur, le développement de nouvelles unités de récupération, l'efficacité énergétique, la certification des installations, la certification de l'utilisation efficace de l'énergie et le développement des énergies renouvelables, en particulier l'énergie solaire. De plus, le groupe entreprend une transformation industrielle qui tient compte des défis du changement climatique. Ainsi, à titre de mesure d'adaptation, il entend couvrir 100 % de ses besoins en eau par une combinaison de dessalement d'eau de mer et de

20. Le Plan Maroc Vert (PMV) est une stratégie agricole lancée en 2008 et conçue pour faire de l'agriculture le principal moteur de l'économie nationale, avec des avantages significatifs en termes de croissance du PIB, de création d'emplois, d'exportations et de réduction de la pauvreté.

21. Le fonds est opérationnel depuis 2012 et a financé six projets qui ont créé plus de 2.100 emplois.

22. Article de presse : « Industrie et développement durable : Le modus operandi du Groupe OCP », Aujourd'hui le Maroc – 08 juin 2020. <https://aujourd'hui.ma/econo-mie/industrie-et-developpement-durable-le-modus-operandi-du-groupe-ocp>

réutilisation des eaux usées des zones urbaines. A ce jour, l'OCP dispose de trois unités de traitement des eaux usées (Youssofia, Benguerir et Khouribga). Des unités de dessalement à Jorf, Laâyoune et d'autres unités sont prévues pour se passer des eaux conventionnelles. De même, sur le plan logistique, le phosphate a été transporté pendant de nombreuses années de la mine de Khouribga à la plateforme de Jorf par rail. Un projet de minéroduct a été mis en place en 2014 et a contribué à réduire les émissions de carbone liées au transport ferroviaire du phosphate. Le séchage des phosphates avant leur acheminement vers les unités industrielles a également été réalisé.

Favoriser l'inclusion socio-économique par l'éducation et le renforcement des capacités des jeunes

L'OCP joue un rôle éducatif et social important dans les régions où sont implantés ses sites miniers et industriels (Donsimoni et al, 2014). Le groupe s'est engagé à investir dans le capital humain, notamment en ciblant les jeunes issus des régions où le groupe opère. Il dispose d'une solide politique de développement communautaire alignée sur les objectifs de développement durable de l'Agenda 2030, qui repose sur la création de relations durables avec les communautés locales, contribuant ainsi à l'émergence d'écosystèmes locaux qualifiés dans les différents sites miniers et industriels. À cet égard, un programme ambitieux a été lancé appelé « OCP Skills », qui a pour ambition de développer l'emploi des jeunes à travers des activités de renforcement des capacités et des programmes de formation pour permettre la création d'emplois dans les régions et l'établissement d'un écosystème de petites et moyennes entreprises. En 2018, le groupe a mis en œuvre un nouveau modèle de développement communautaire à fort impact social appelé « Act4community » dont l'objectif est de générer et de renforcer des initiatives créatrices de valeur durable.

L'OCP joue un rôle éducatif et social important dans les régions où sont implantés ses sites miniers et industriels

VI. La covid-19 au Maroc : rôle d'un cadre pour les entreprises à mission, impact du choc et initiatives spécifiques adoptées pour encourager la solidarité

La covid-19 : une chance pour les entreprises à mission au Maroc

Le cadre des entreprises à finalité sociale au Maroc accuse toujours un retard et nos législateurs doivent déployer de nombreux efforts dans les années à venir pour améliorer la réglementation et la rendre plus favorable à l'émergence d'entreprises à but lucratif qui ont un impact social ou environnemental. L'essence du bien-être économique est la recherche du profit, et on ne peut reprocher à aucun détenteur de capital de chercher à accroître ses richesses. Il appartient aux décideurs politiques d'accroître la sensibilité de notre tissu économique à contribuer aux initiatives sociales et environnementales, au moins dans les communautés où des entreprises opèrent. Le rôle des politiques publiques est primordial pour inciter les entreprises à assumer leurs responsabilités sociales ou environnementales en leur offrant des incitations financières et un cadre réglementaire approprié. Le rôle d'un tel dispositif est particulièrement ressenti dans une période de bouleversements, où la solidarité et l'engagement envers autrui sont plus que jamais nécessaires.

La crise sanitaire actuelle interpelle davantage les décideurs politiques qui doivent mettre en place un cadre à part entière pour promouvoir l'implication des entreprises disposées à déployer leur solidarité sociale en période de fragilité et suffisamment dotées à cet effet. La pandémie de la Covid-19 est un événement sans précédent qui a attiré l'attention de toute l'humanité, et chaque gouvernement s'efforce de faire face à ses implications sur les plans sanitaire, économique et social. Dans ces conditions particulières, il arrive que certains projets soient mis en attente, relégués au second plan ou ne suscitent plus le même enthousiasme. Le « cadre de l'entreprise à finalité sociale » et l'état d'esprit qu'il incarne font cependant partie de ces ambitions structurantes à maintenir sur les rails. Le contexte exceptionnel nous appelle tous à contribuer à atténuer les effets de cette pandémie et faire en sorte que des vies puissent être épargnées et la dignité humaine préservée, alors même qu'une part croissante des classes sociales s'enfoncent dans la précarité.

Covid-19 : le choc économique et la réinvention de l'esprit de solidarité et du vivre-ensemble

Au Maroc, la situation sanitaire au terme de l'année 2020 était globalement sous contrôle, mais le revers de la médaille est une profonde récession économique qui appelle à l'urgence de soutenir au moins les ménages touchés et de les aider à satisfaire leurs besoins essentiels. La prévalence de la pandémie s'est élevée à environ 1,2% de la population et le taux de mortalité est inférieur à 1,7%, tandis que le taux d'occupation des lits de réanimation dédiés à la Covid-19 s'est limité à 36%. Si les autorités marocaines semblent avoir géré la crise et réduit la charge pesant sur le système de santé, cela s'est fait au détriment de l'activité économique. Les autorités marocaines ont décrété une stratégie de confinement strict deux semaines après le premier cas confirmé de la Covid-19 et ont prolongé ce confinement pour une durée globale de 3 mois. Selon le ministère de l'Economie et des Finances, l'ampleur de la baisse du niveau de production équivaut à une perte de croissance annuelle du PIB d'environ 3 points de pourcentage pour chaque mois et, donc, d'environ 7 points de pourcentage compte tenu de la durée du confinement au Maroc. Ce constat soulève la question du coût économique et social de l'endiguement de la pandémie et la nécessité de faire front commun pour atténuer les effets secondaires du confinement.

Un cadre relatif aux entreprises à mission proactif aurait pu être très utile pour canaliser l'élan de solidarité qui a traversé la société marocaine et le système économique dans ces circonstances difficiles. Les fondations relevant du « cadre associatif sans but lucratif », aussi peu nombreuses soient-elles, se sont investies dans le soutien des ménages les plus vulnérables et même aux entreprises dans une certaine mesure, en fonction de leurs domaines d'activité et d'expertise. Les associations classiques se battent également pour soutenir les familles en situation de précarité, avec des actions d'envergure allant de l'hébergement des sans-abri à la distribution de paniers alimentaires, en passant par la fourniture d'un accès internet aux étudiants issus de foyers défavorisés pour leur permettre de poursuivre leur apprentissage à distance. Des entreprises privées résilientes ont rejoint ce mouvement de solidarité et n'ont pas ménagé leurs efforts ni leurs ressources dans la lutte contre la Covid-19. Les entreprises de télécommunications, par exemple, ont décidé d'offrir un accès temporaire et gratuit aux plateformes d'enseignement à distance à tous les élèves et étudiants du Maroc. Des établissements hôteliers en cessation d'activité ont été mis à la disposition des autorités et du système de santé pendant cette pandémie pour accueillir des patients et des professionnels de santé. Renault, le principal constructeur automobile et ses partenaires implantés au Maroc, ont fait

don de plus de 50 véhicules neufs transformés en ambulances²³. Au-delà des initiatives individuelles qui montrent que nos entreprises sont toutefois très sensibles à leur responsabilité sociale, un cadre formel aurait pu être un excellent vecteur pour que les autorités parviennent à harmoniser les actions engagées par chaque partie prenante et constituer le meilleur cadre dans lequel déployer la volonté de l'engagement vers une « responsabilité sociale des entreprises ».

Mesures contre la covid-19 : un appel formel aux contributions privées au fonds spécial covid, encouragé par la déductibilité fiscale des dons et l'utilisation du vecteur culturel pour sensibiliser le public

En l'absence d'un cadre formel, les autorités marocaines²⁴ ont créé un fonds spécial pour collecter les dons destinés à l'atténuation de l'impact de la Covid-19 et ont annoncé la déductibilité fiscale exceptionnelle de ces dons, afin de stimuler la solidarité sociale des entreprises en période de Covid-19. Depuis le début de la crise sanitaire, les autorités ont annoncé la création d'un fonds spécial pour faire face à ses répercussions sanitaires, économiques et sociales. Ce fonds vise à soutenir le système de soins de santé, à acquérir les équipements médicaux nécessaires et à gérer l'impact économique sur les ménages et les entreprises. Le gouvernement a mis en place un dispositif d'aide au transfert pour les ménages vulnérables fortement touchés par les mesures de confinement et la crise en général. Pour s'assurer que les ressources financières mobilisées sont à la hauteur du défi, les autorités ont décidé de s'appuyer sur les actions de solidarité qui se déroulent dans la communauté dans son ensemble et d'ouvrir les contributions au secteur privé.

Le fonds a rassemblé plus de 3 % du PIB, soit plus de 3,2 milliards de dollars. Le gouvernement central et les autorités locales ont contribué pour près d'un tiers, le solde ayant été versé par les secteurs public et privé. L'administration fiscale a décidé d'appliquer un traitement spécial aux dons versés par les différentes parties prenantes pour remercier la première vague de donateurs et donner un nouvel élan aux contributions du secteur privé. Elle a déclaré que les dons en espèces au Fonds Covid-19 sont, à titre exceptionnel, entièrement déductibles de l'assiette fiscale. Normalement, les dons effectués par les entreprises ne sont pas considérés comme des dépenses de fonctionnement déductibles des impôts. Cette décision permet à l'entreprise de bénéficier d'une économie d'impôts allant jusqu'à 31% du montant initial du don pour les grandes entreprises et 37% pour les institutions financières. En revanche, les contributions des salariés sont imposables quel que soit le type de bénéficiaire de leurs donations. En d'autres termes, les salariés demeurent exclus de la déductibilité des dons.

De plus, certains chefs religieux et oulémas ont appelé à une participation massive de la population à la lutte contre la Covid-19, d'abord en se conformant aux mesures de confinement et, ensuite, en apportant une généreuse contribution financière. En période de « chaos », l'instinct humain cherche généralement le réconfort et le soulagement dans la sphère religieuse et le rôle de l'aspect spirituel peut être très puissant pour favoriser l'unité et la solidarité. Certains chefs religieux se sont exprimés sur la presse et ont fait des propositions en faveur d'un engagement citoyen fort dans la lutte contre la Covid-19. L'un des plus célèbres oulémas a appelé les fidèles à faire don de la « Zakat de l'Aïd Al-

23. <https://www.mapnews.ma/en/actualites/social/covid-19-renault-group-morocco-and-its-partners-donate-50-ambulances>

24. Pour obtenir un aperçu général de la stratégie marocaine face aux implications de la Covid-19, veuillez consulter « La Stratégie marocaine Face Au Covid-19 » [https:// www.policycenter.ma/publications/la-strat%C3%A9gie-du-maroc-face-au-covid-19](https://www.policycenter.ma/publications/la-strat%C3%A9gie-du-maroc-face-au-covid-19).

Fitr »²⁵ au Fonds Covid-19, car une partie de cet argent est destinée à venir en aide aux personnes vulnérables. D'autres sont même allés plus loin et ont prôné la générosité des Marocains dans leurs actes de charité envers les personnes démunies. Dans ce sens, ils préconisent que les Marocains puissent déboursier cette année le montant dû au titre de la Zakat²⁶ pour l'année en cours et l'année suivante, compte tenu du contexte qui a prévalu en 2020. De fait, le débat sur l'institutionnalisation de la Zakat est monté d'un cran. Le « Commandeur des croyants », le roi du Maroc, a officiellement demandé qu'une analyse approfondie et complète soit menée sur l'opportunité de créer un tel fonds et dans quelle mesure il est conforme aux engagements religieux. En fait, le débat sur cette question a commencé il y a longtemps, mais le contexte actuel plaide en faveur d'une véritable action dans ce sens. Pas plus tard qu'en 2019, les partis politiques avaient demandé la création de ce fonds comme nouvelle mesure de la Loi de Finances 2020, mais le gouvernement a finalement décidé de la reporter.

Covid-19 : vers un nouveau contrat social avec une place avérée pour les entreprises à mission

La crise actuelle est le prélude à un changement majeur dans la perception que nous avons tous de la justice sociale et de la responsabilité de chaque composante de notre communauté, y compris le monde des entreprises. Nous nous dirigeons vers un nouveau paradigme où l'impact social de l'activité commerciale est davantage valorisé par les consommateurs, mais surtout par les dirigeants d'entreprise. Au-delà des ressources financières qu'elles génèrent, les entreprises commencent à prendre conscience de leur rôle dans ce monde. Selon le CEO de Deloitte Global, « plus d'un tiers des plus de 2.000 cadres supérieurs ayant répondu à l'enquête considèrent « l'impact sociétal » comme le facteur le plus important que leur organisation utilise pour évaluer sa performance annuelle, plus nombreux encore que ceux qui citent la « performance financière » et la « satisfaction des employés ». Les entreprises prévoient ainsi que la responsabilité sociale n'est plus un luxe que l'on peut se permettre lorsque les entreprises sont en situation financière saine, mais plutôt un investissement rentable sur le plan social. La sensibilisation croissante des actionnaires s'accompagne d'une sensibilité accrue des consommateurs à l'impact social des entreprises. Le débat sur le « nouveau contrat social » entre les différentes parties prenantes au sein des communautés a été stimulé par la pandémie. Le concept d'État social dans le contexte de la Covid-19 a pris de l'ampleur au regard de l'aide prévue pour les ménages démunis. Les économistes insistent sur la nécessité de transferts directs aux ménages démunis, un mécanisme qui peut être géré directement par la banque centrale sous forme de monnaie hélicoptère, pour ne citer qu'un exemple de l'évolution du discours des spécialistes. Les entreprises sont également plus sollicitées que jamais pour apporter leur soutien en ces temps difficiles. Dorénavant, les consommateurs demanderont davantage aux entreprises en termes d'engagement dans la responsabilité sociale et seront enclins à consommer une marque socialement responsable qui progresse et prend en compte les problématiques locales. Les engagements que prendront les entreprises dans leur implication sociale renforceront nécessairement la confiance que les consommateurs leur accordent.

Pour retenir pleinement les leçons de la crise, les décideurs politiques au Maroc doivent appréhender l'engouement des citoyens et des entreprises pour mettre en place une véritable réforme réglementaire

25. Dans la religion musulmane, la Zakat al-Fitr est une aumône versée aux pauvres quelques jours avant la fin du jeûne du mois sacré du Ramadan. Le mot Al Fitr a la même signification qu' Iftar, rupture du jeûne, et vient de la même racine que Futoor qui signifie petit-déjeuner.

26. La zakat, ou aumône, est l'un des cinq piliers de l'islam, avec la prière, le jeûne, le pèlerinage (Hajj) et la croyance en Allah et en son messager, le prophète Mahomet. Tout musulman adulte et sain d'esprit qui possède une richesse supérieure à un certain montant - appelé nisab - doit verser 2,5 % de cette richesse au titre de la zakat. [https:// www.islamic-relief.org.uk/about-us/what-we-do/zakat/](https://www.islamic-relief.org.uk/about-us/what-we-do/zakat/)

destinée à créer un cadre adéquat et favorable au développement des entreprises conscientes des nouvelles considérations des citoyens et du législateur. Penser que le consommateur marocain est indifférent vis-à-vis des entreprises à mission peut être une fausse préconception tant qu'il n'existe pas d'étude concluante sur sa sensibilité et sa perception sur ce type d'entreprise. En avril 2018, un appel au boycott de certains produits a été lancé, incitant les consommateurs à ne pas acheter les produits d'une marque d'eau minérale, d'une station-service, ainsi que ceux d'une société laitière. La campagne de boycott a été soutenue par les réseaux sociaux, sans qu'aucun groupe politique ou de la société civile ne soit apparemment à sa tête. Son ampleur était sans précédent, tout comme l'engagement. Le mouvement a ciblé des familles puissantes et riches et s'est nourri d'un malaise social, comme le décrit le Conseil économique, social et environnemental (CESE), sauf pour la multinationale laitière qui ne correspondait pas vraiment aux justifications précitées et dont on ne sait peut-être pas bien pourquoi elle était visée. Pour le CESE, le boycott est un signe civique de mécontentement des citoyens face à l'alliance entre le pouvoir politique et l'argent, dans la mesure où ils estiment que les actionnaires de ces entreprises s'enrichissent de manière non éthique.

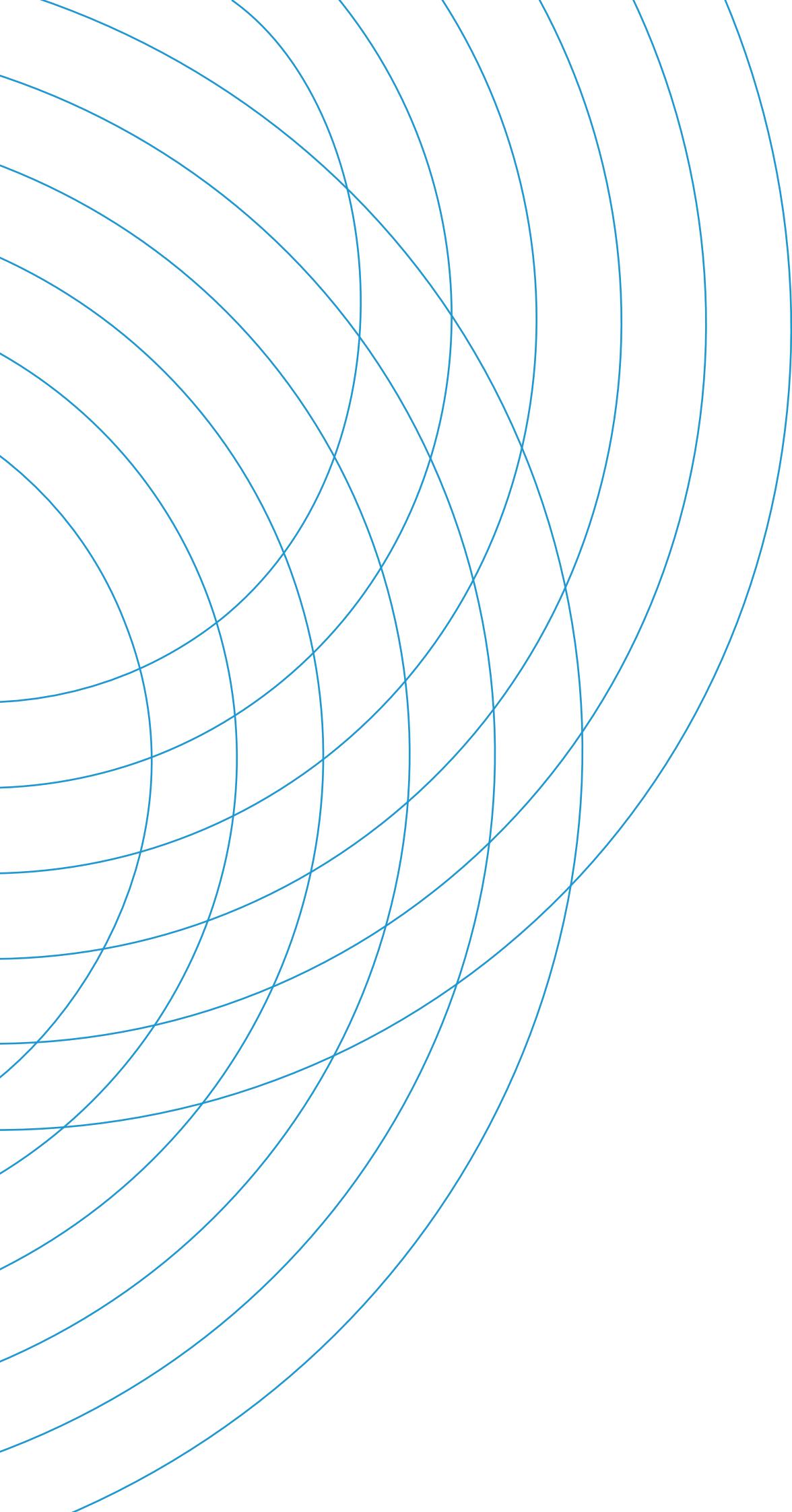
VII. Conclusion

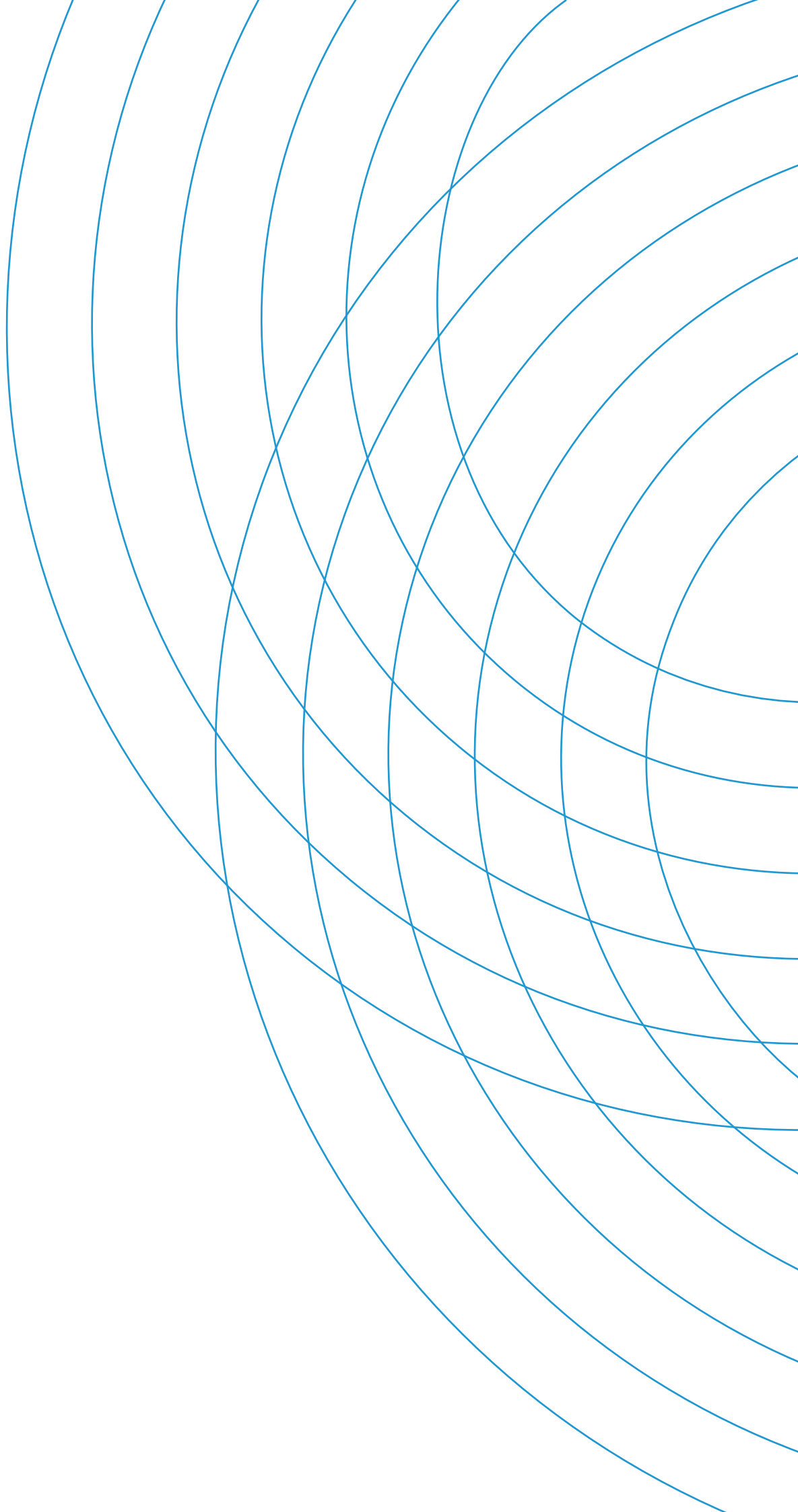
Le Gouvernement marocain s'efforce actuellement d'atténuer les répercussions de la Covid-19 en apportant un soutien financier à de nombreuses entreprises pour maintenir les emplois et de permettre une reprise économique après les effets négatifs du confinement. Il est nécessaire pour le Maroc d'appeler à une innovation juridique susceptible de soutenir les nouvelles entreprises à mission qui se concentrent sur la résolution des problèmes sociaux générés par la pandémie, comme les entreprises sociales, soit par des incitations fiscales, ou d'autres mécanismes. La dernière campagne de boycott massif qui a visé des entreprises précises est un signal de l'évolution du comportement et des besoins du consommateur marocain. Un cadre pour les entreprises à mission aurait pu aider les entreprises ciblées à restaurer la confiance de leurs consommateurs en reliant leurs modèles d'entreprise à leurs préoccupations sociales. En fait, le législateur est amené à pousser les entreprises à se passer de la recherche du profit financier et sa focalisation sur l'écosystème externe pour répondre aux nouvelles attentes des acteurs économiques (employés, consommateurs, investisseurs, partenaires commerciaux) et de créer un écosystème juridique favorable à un *fourth sector* émergent.

Il est nécessaire au Maroc d'appeler à une innovation juridique susceptible de soutenir les nouvelles entreprises à mission qui se concentrent sur la résolution des problèmes sociaux générés par la pandémie, comme les entreprises sociales, soit par des incitations fiscales, soit par d'autres mécanismes.

Bibliographie

- Kabbaj M. et al (2010). A study of the social entrepreneurship ecosystem: The case of Morocco. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol. 21, No. 4 (21 p.)
- Asli et El Idrissi S. (2013) L'entrepreneuriat social au Maroc, Perception et pistes de Développement. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing* N°8,
- Rossi M. and Kjeldsen E. *Social Entrepreneurship in Morocco: Prospects and Challenges, Social Entrepreneurship in the Middle East*
- Clark W. and Babson E. (2012) How Benefit Corporations Are Redefining the Purpose of Business Corporations. *William Mitchell Law Review*. Volume 38, Issue 2, Article 8.
- Segrestin B. Et al. (2016) Purpose-driven corporations: how corporate law reorders the field of corporate governance. *European Academy of Management Conference*. Paris, France.
- Segrestin B. et al.(2014). Repenser les finalités de l'entreprise. N° 245 pp 200
- Segrestin B and Kabin Levillain. (2019) On Inventing the Purpose-Driven Enterprise. *Valuation Studies* 87–93 p.
- Blanche Segrestin et Laure-Anne Parpaleix. (2019). L'entreprise à mission comme vecteur de long terme. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, pp. 39-44.
- Donsimoni M. et D. Labaronne (2014) L'OCP sur ses territoires. A. Silhem,
- J. Fontanel, B. Pecqueur L. Perrin. L'économie territoriale en question, L'Harmattan, pp.295-309
- Levillain K. (2015) Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un engagement collectif. *Gestion et management*. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Rapport de synthèse (2011)– Enquête Nationale auprès des Institutions Sans But Lucratif (ISBL) – Haut-Commissariat au Plan – Royaume du Maroc.
- Rapport du Conseil économique, social et environnemental (2015) – Economie sociale et solidaire, un levier pour une croissance inclusive, disponible sur le site www.cese.ma
- Rapport du Conseil économique, social et environnemental (2018) « nouvelles formes de protestations»
- Policy Center for The New South (2020) “la Stratégie Marocaine Face Au Covid-19”.
- Observatoire National du développement Humain (2017) “La Cartographie du développement local multidimensionnel : Niveau et déficit”.
- Khadija Belmouss (2016) « La responsabilité sociétale dans les entreprises Marocaines : Quels effets sur la relation client », *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*.
- Anda David, Hélène Djoufelkit and Salomé Mançon (2020) “Covid-19: inequalities are widening everywhere”. *Ideas for Development*.
- Deloitte Annual Report (2020) “Industry 4.0: At the intersection of readiness and responsibility”
- Jordi Galí (2020) “Helicopter money: The time is now” *VOX CEPR Policy Portal*.
- Institut Montaigne report (2020) “Le capitalisme responsable : Une chance pour l'Europe”.
- Nicole Notat & Jean-Dominique Senard (2018) Rapport aux Ministres de la Transition écologique et de la Justice, de l'Economie et des Finances du Travail : “L'entreprise objet d'intérêt collectif”







Policy Center for the New South

Complexe Suncity, Immeuble C,
Angle Boulevard Addolb et rue Albortokal,
Hay Riad, Rabat - Maroc.

Email : contact@ocppc.ma

Phone : +212 5 37 27 08 08

Fax : +212 5 37 71 31 54

Website : www.policycenter.ma