

Accompagnement entrepreneurial des coopératives au Maroc à travers les Plateformes d'Inclusion Économique des Jeunes : cas de la province de Larache

Entrepreneurial Support for Cooperatives in Morocco through Youth Economic Inclusion Platforms : the case of Larache

EL KOURAICHI Soukayna

Doctorante

Faculté Polydisciplinaire à Larache
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc
Sciences Economiques et Gestion

EL BAKKALI Abderrachid

Doctorant

Faculté Polydisciplinaire à Larache
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc
Sciences Economiques et Gestion

FRIDI Youssef

Doctorant

Faculté Polydisciplinaire à Larache
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc
Sciences Economiques et Gestion

OUAZZANI Ahmed

Enseignant chercheur

Faculté Polydisciplinaire à Larache
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc
Sciences Economiques et Gestion

Date de soumission : 23/09/2024

Date d'acceptation : 31/10/2024

Pour citer cet article :

El KOURAICHI. S. & Al (2024) « Accompagnement entrepreneurial des coopératives au Maroc à travers les Plateformes d'Inclusion Économique des Jeunes : cas de la province de Larache », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 11 » pp : 54-72.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'accompagnement entrepreneurial est aujourd'hui un domaine en pleine effervescence tant dans les milieux académiques que professionnels. La présente recherche explore le rôle des Plateformes d'Inclusion Économique des Jeunes (PIEJ) dans l'accompagnement entrepreneurial des coopératives. Ces plateformes ont été instaurées dans la troisième phase de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), dans toutes les provinces et préfectures du Maroc. L'étude adopte une démarche inductive en étudiant le cas de la plateforme des jeunes située à la province de Larache. En mobilisant la triangulation, des guides d'entretiens semi-directifs ont été administrés aux cadres provinciaux chargés de la mise en œuvre du programme de l'INDH, aux gestionnaires de la plateforme objet de notre étude et aux coopératives bénéficiaires de ses services. Les résultats mettent en évidence que ces structures offrent un accompagnement sur mesure, à la fois technique et financier, adapté aux étapes pré et post-crédation des coopératives. Lors de l'accompagnement pré-crédation, le soutien est principalement technique, avec un accent sur l'idéation et la promotion de l'esprit entrepreneurial, grâce à des formations théoriques et des simulations pratiques. En phase de post création, l'accompagnement reste technique durant la phase de lancement, puis devient financier dans la phase de croissance. En complément, les coopératives bénéficient d'une simplification des démarches administratives et juridiques. Finalement, l'étude ouvre comme perspective, l'adoption de la démarche quantitative pour approfondir la connaissance sur le sujet.

Mots clés : Plateforme d'Inclusion Économique des Jeunes (PIEJ) ; accompagnement entrepreneurial ; coopérative ; économie sociale et solidaire.

Abstract

Entrepreneurial support is now a thriving field, gaining significant momentum in both academic and professional spheres. This research explores the role of Youth Economic Inclusion Platforms in the entrepreneurial support of cooperatives. These platforms were established in the third phase of the National Initiative for Human Development across all provinces of Morocco. The study adopts an inductive approach by examining the case of the Larache platform. Using triangulation, semi-structured interview guides were administered to incubated cooperatives, platform managers, and provincial officials. The results show that these platforms offer pre- and post-creation technical and financial support tailored to the needs of cooperatives. Pre-creation support is primarily technical, focusing on the ideation process and the development of an entrepreneurial mindset through theoretical training and practical simulations. Post-creation support is mainly technical during the startup phase and financial during the growth phase. In addition to simplifying administrative and legal procedures. The study suggests adopting a quantitative approach to further deepen the understanding of this subject.

Keywords : Youth Economic Inclusion Platform; entrepreneurial support; cooperative; social and solidarity economy.

Introduction

Les coopératives dans le monde contribuent à un développement économique durable et à la création d'emplois stables. Selon l'Alliance Coopérative Internationale, elles fournissent des emplois à presque 280 millions de personnes dans le monde, soit environ 10 % de la population active mondiale.

Aujourd'hui, le Maroc compte 53 856 coopératives, avec 723 339 adhérents, 7 360 coopératives féminines et 240 unions de coopératives (ODCO, 2024). Ces coopératives sont réparties sur une diversité de secteurs stratégiques, l'agriculture domine avec 33 821 coopératives, suivie de près par l'artisanat, qui en compte 10 470, le secteur de l'argane compte 1 014 coopératives, tandis que celui des plantes médicinales et aromatiques en regroupe 1 039. D'autres secteurs complètent cette dynamique tels que, la pêche artisanale avec 711 coopératives, le tourisme solidaire, qui en dénombre 572, et le traitement des déchets, représenté par 241 coopératives. En 2015, le Conseil Économique, Social et Environnemental estime la contribution des coopératives marocaines au PIB à 1.5%. La stratégie nationale de l'Economie Sociale et Solidaire envisage atteindre 7.4% en 2030.

Le nombre de coopératives a connu une évolution exponentielle au Maroc, avec le lancement de l'INDH (ODCO). Déployé depuis 2005, en trois phases, avec l'ultime finalité de réduction des déficits socio-économiques et de la pauvreté au niveau national, ce programme a permis la réalisation d'un bilan notoire lors de ses deux premières phases, en termes d'impulsion de l'action coopérative, notamment par le soutien aux activités génératrices des revenus.

En 2019, la 3ème phase de l'INDH a été lancée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'assiste. Cette nouvelle phase repose sur une approche volontariste et novatrice visant entre autres, le lancement d'une nouvelle génération d'initiatives génératrices de revenus et d'emplois, à travers les plateformes d'inclusion économique des jeunes, instaurées dans toutes les provinces et préfectures du royaume, dans le cadre de la mise en œuvre de son troisième programme réservé à l'amélioration du revenu et l'inclusion économique des jeunes (P3).

Les plateformes des jeunes (PIEJ), émergent dans un contexte socioéconomique national, marqué par l'exigence de répondre à la fois aux besoins d'accès au marché du travail, de promotion de l'esprit entrepreneurial et d'appui aux projets de l'économie sociale et solidaire. La mise en place de ces structures est issue de l'ultime conviction que le financement est une condition nécessaire mais insuffisante dans la réussite entrepreneuriale. Vu son immense importance l'accompagnement entrepreneurial, a connu un grand essor ces dernières années.

Le domaine a connu une évolution au niveau de : la multiplication des structures, la richesse de ses pratiques et la multiplicité de ses domaines d'application.

L'objectif de cet article est d'explorer l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial des coopératives au Maroc et particulièrement les PIEJ instaurées dans le cadre de l'INDH.

La problématique qui sous-tend cette étude est donc la suivante : Comment les Plateformes d'Inclusion Économique des Jeunes (PIEJ), contribuent-elles à l'accompagnement entrepreneurial des coopératives ?

Afin de répondre à cette question, l'article est structuré comme suit : il débute par une revue de la littérature mettant en lumière les contributions théoriques liées aux concepts fondamentaux de l'accompagnement entrepreneurial, tout en s'intéressant aux PIEJ et à leur position dans le paysage de l'économie sociale et solidaire. Ensuite, nous présenterons la méthodologie utilisée pour cette recherche. Celle-ci repose sur une approche inductive. En mobilisant la triangulation, des guides d'entretiens semi-directifs ont été administrés aux acteurs clés. Enfin, nous analyserons les résultats de l'étude, ses apports et ses limites, avant de conclure en proposant des pistes de réflexion et des perspectives de recherche.

1. Revue de littérature

1.1. Le concept de l'accompagnement entrepreneurial

Si le concept de l'entrepreneuriat remonte aux travaux de Richard Cantillon, Joseph Alois Schumpeter et bien d'autres, celui de l'accompagnement entrepreneurial est relativement récent. Il a commencé à prendre forme de manière plus structurée dans les années 1980 avec l'émergence des incubateurs d'entreprises et des programmes de soutien gouvernementaux (Bergek & Norrman, 2008).

Avec la montée de la technologie et de la globalisation, les structures d'accompagnement entrepreneurial se sont multipliées et développées. La chute des financements publics, les attentes croissantes et hétérogènes des porteurs de projet, la digitalisation et la concurrence, bouleversent le monde de l'accompagnement entrepreneurial (Bornard et al., 2019). Ces dernières années, l'accompagnement entrepreneurial connaît des transformations majeures, ceci est dû à une forte dynamique entrepreneuriale et à la diffusion d'une culture de start-up (Messeghem et al., 2020).

Partant de cette dynamique incessante, les structures d'accompagnement peuvent être définies comme une dénomination générale pour des organisations qui constituent ou qui créent un environnement propice à l'éclosion et au développement de nouvelles entreprises (Maus & Sammut, 2017).

Dans l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial, les stratégies des structures d'accompagnement se répartissent en trois types de relations : la relation coopérative dominée par la compétition, la relation coopérative équilibrée et la relation coopérative dominée par la coopération. Ces stratégies correspondent aux différentes étapes du processus d'accompagnement : la sélection des projets, l'apport de ressources et de compétences et l'accès au réseau. La sélection des projets est marquée par des relations coopératives dominées par la compétition. L'apport de ressources et de compétences se caractérise par des relations équilibrées. Enfin, l'accès au réseau s'accompagne de relations coopératives dominées par la coopération (Theodoraki & Messegheem, 2014) .

La mise en œuvre des actions d'accompagnement entrepreneurial prend la forme d'une multiplicité d'acteurs et de stratégies à différentes échelles territoriales. Les auteurs montrent que les structures d'accompagnement se confrontent à une confusion des rôles entre les acteurs, voire à une concurrence entre les structures, ou du moins à un manque évident d'efficacité d'utilisation des fonds (Fort et al., 2016).

La coordination et la synergie sont importantes. A cet effet, (Allard et al., 2013) s'intéressent aux singularités du dispositif d'accompagnement entrepreneurial centré sur une coopérative d'activité et d'emploi. Deux niveaux de singularisation ont été dégagés : le mix de formation-action et d'alternance d'abord, l'effet amplificateur du cadre collectif et coopératif de l'accompagnement ensuite.

La littérature sur l'accompagnement entrepreneurial est riche et diversifiée. Les problématiques sont multiples et suivent les spécificités géographiques. (El Bakkali et al., 2024) ; El Badri et al., 2023) étudient comment le marché solidaire en tant que structure d'accompagnement et de commercialisation assure l'accompagnement financier et non financier des coopératives.

Douyon (2017) étudie le rôle des structures d'accompagnement dans l'implication des Petites et Moyennes Entreprises dans les pratiques de RSE. Les résultats ont montré que l'incubateur facilitait l'engagement RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) du dirigeant, toutefois les croyances et les valeurs sont aussi déterminantes.

Adama et al. (2017) étudient le rôle de l'incubateur CIPMEN (Centre Incubateur des Petites et Moyennes Entreprises du Niger) dans la promotion et l'accompagnement des activités entrepreneuriales des jeunes au Niger par des activités de formation et de soutien dans les phases pré, per et post-incubation. Ces activités englobent les aspects techniques et financiers de l'accompagnement.

Zogning (2021) analyse l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin dans les pays africains en développement. Il démontre que les programmes mis en place pour soutenir l'entrepreneuriat féminin se concentrent principalement sur la promotion de l'entrepreneuriat, plutôt que sur les causes des disparités de réussite entrepreneuriale entre hommes et femmes.

1.2. Accompagnement entrepreneurial des coopératives au Maroc

L'accompagnement entrepreneurial des coopératives au Maroc est encore en phase embryonnaire. La multiplicité des acteurs, des stratégies et des programmes, la question de coordination et de synergie interpellent la pertinence et la performance de l'écosystème d'accompagnement.

La commercialisation demeure un obstacle majeur pour les produits issus des coopératives, limitant ainsi leur développement et mettant parfois en péril leur survie. Pour remédier à cette situation, des solutions innovantes ont été mises en place (El Bakkali et al., 2024). Une autre étude, menée sur le marché solidaire Oasis de Casablanca (Maroc), illustre comment cette structure accompagne et soutient les coopératives, améliore la commercialisation de leurs produits et, par conséquent, influence positivement leurs performances (El Badri et al., 2023). Plusieurs actions transversales ont été mises en place au Maroc, impliquant les différents acteurs de l'écosystème pour assurer l'accompagnement des coopératives agricoles, et la qualification de leurs membres. Il s'agit d'institutions issues de la réforme du ministère de l'agriculture telles l'ADA¹, l'ONSSA², l'ONCA³ et l'ORMVA⁴.

Quant à la pêche maritime, avec le programme d'appui aux coopératives inscrit dans le cadre du Plan Halieutis, on assiste à un accompagnement technique et financier de projets novateurs de retombées économiques, sociales et environnementales.

Dans le secteur de l'artisanat et du tourisme, le Maroc a envisagé depuis belle lurette, un ensemble d'actions coordonnées d'accompagnement des coopératives dont le livre blanc de l'artisanat et des métiers, les visions 2010, 2015 et 2020 pour l'artisanat et le Plan Azur pour le tourisme.

Par la suite, les acquis susmentionnés vont se voir consolider à travers de nouvelles stratégies agricoles, artisanales et touristiques inscrites dans le cadre du plan Génération Green 2020-

¹ Agence de Développement Agricole.

² Office Nationale de la Sécurité Sanitaire et Alimentaire.

³ Office National de Conseil Agricole.

⁴ Office Régional de Mise en Valeur Agricole.

2030, du contrat programme 2020-2022 pour le soutien et la relance du secteur touristique et de la stratégie de développement de l'artisanat conçue pour l'horizon 2030.

Sur le plan régional, on assiste à un ensemble d'acteurs formant un écosystème diversifié mais moins coopérant. Parmi ces acteurs, nous citons entre autres :

- L'ODCO⁵, dédiée à l'accompagnement des coopératives et de leurs unions, elle intervient dans les domaines de la formation, de l'information et de l'appui juridique, tout au long des différentes phases de leurs projets.
- Les CRI⁶, conçus pour stimuler le développement régional, ils favorisent la promotion des investissements et l'accompagnement entrepreneurial des unités économiques, y compris les coopératives, en matière de formation, de financement, et de digitalisation.
- L'APDN⁷, en collaboration avec les acteurs des régions du Nord, elle œuvre à la mise en place d'un modèle de développement régional intégré, tout en soutenant les entreprises et coopératives, notamment par le biais de la construction et de l'équipement.
- L'ANAPEC⁸, accompagne les porteurs de projets tout en les encourageant à la création d'entreprises et de coopératives, ce qui ouvre la voie à l'embauche des jeunes.
- L'OFPPT⁹, assure la formation des futurs membres de coopératives en matière de comptabilité, de gestion, de commercialisation, etc.
- Les organismes d'assurance et de mutuelle dont la MAMDA¹⁰ et la CNSS¹¹ qui soutiennent les activités des coopératives et couvrent les aspects socio-sanitaires des membres.
- Les conseils des élus, chargés à l'échelle régionale, provinciale et locale, du développement économique, social et culturel auprès de l'Etat, en lien avec la politique de régionalisation avancée adoptée par le Maroc, créant ainsi une dynamique régionale au profit des coopératives.
- Les chambres professionnelles, accompagnent les coopératives en vertu des prérogatives stipulées par la législation en vigueur.
- L'ADS¹², avec ses programmes d'appui aux projets collectifs générateurs de revenus et d'emplois qui contribuent au développement/diversification des services sociaux selon une

⁵ Office de Développement de la Coopération, créé en 1962 en tant qu'organisme public bénéficiant de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

⁶ Centre Régional d'Investissement.

⁷ Agence pour la Promotion et le Développement économique et social des préfectures et provinces du Nord du Royaume.

⁸ Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences.

⁹ Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail.

¹⁰ MAMDA : la Mutuelle Agricole Marocaine D'Assurances,.

¹¹ La Caisse Nationale de Sécurité Sociale.

¹² Agence de Développement Social.

politique de qualification, de formation et de financement direct ou à travers les coopératives et les associations de la société civile de groupes souffrant de vulnérabilité et d'exclusion sociale.

- L'INDH (à travers les DAS¹³), dynamo du développement humain au niveau national. En orchestrant la coordination des acteurs de l'écosystème, elle joue un rôle essentiel dans la création des activités génératrices de revenu et le soutien des coopératives, en leur fournissant un accompagnement technique, des formations spécialisées et des opportunités de financement, favorisant ainsi la promotion de l'économie sociale et solidaire en général et les coopératives en particulier.

En sus de ces stratégies, le programme Mourafaka a été lancé en 2011, suite à une convention signée entre le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire, le ministère de l'Économie et des Finances, ainsi que l'Office du Développement de la Coopération. Ce programme vise à accompagner les coopératives nouvellement créées, porteuses de projets économiquement rentables et socialement responsables, pendant leurs quatre premières années d'existence, incluant au moins une année d'activité. Son objectif principal est de créer des conditions favorables à la pérennisation de l'activité économique des coopératives en renforçant leurs capacités techniques et managériales, grâce à un dispositif d'accompagnement en trois phases :

- Élaboration d'un diagnostic stratégique de la coopérative en matière d'appui technique.
- Formation collective des gestionnaires au niveau régional.
- Mise en place d'un programme de coaching et d'appui technique, axé sur la gestion et l'administration, les procédés techniques et de qualité, ainsi que la différenciation et la commercialisation (Didi & Attouch, 2021).

1.3. Plateformes d'inclusion économique des jeunes (PIEJ)

Inscrites dans le cadre de la troisième phase de l'INDH, conçu pour un quinquennat allant de 2019 à 2023, notamment son troisième programme axé sur l'amélioration du revenu et d'inclusion économique des jeunes (P3), les PIEJ commencent à s'implanter, depuis 2019, dans toutes les provinces et préfectures, à raison d'au moins une pour chacune. Elles sont venues répondre à un besoin ressenti par les jeunes, en matière d'accès au marché de l'emploi, de promotion de l'esprit entrepreneurial et d'appui aux projets de l'ESS.

Au Maroc et jusqu'en 2018, le marché du travail était confronté à trois grands défis : celui de l'absence d'inclusion, celui de la faiblesse de la création d'emploi et celui de la faible qualité

¹³ Divisions de l'Action Sociale : divisions au niveau des provinces et préfectures, assurant le secrétariat du comité provincial du développement humain et chargées de la mise en œuvre du programme de l'INDH.

des emplois. Pour ce qui est du manque d'inclusion, il a été constaté une insuffisance d'intégration des jeunes dans le marché du travail. Le taux de participation des femmes était particulièrement faible et ce, aux différents niveaux de la hiérarchie de l'entreprise. Il est vrai qu'avec un taux satisfaisant enregistré en matière de scolarisation des jeunes, le contexte se présentait assez encourageant d'autant plus qu'il sous-entend une augmentation en compétences et en perspectives. Or, cela ne permettait guère de réduire le taux de chômage des jeunes compte tenu de la rigidité du marché du travail et partant, de l'incapacité de celui-ci en matière d'absorption. Quant à la faiblesse de création d'emplois, elle était due à un accroissement démographique trop élevé pour se voir entièrement absorbé par les opportunités d'embauche. En ce qui concerne la faible qualité des emplois, elle caractérisait à la fois un marché du travail dominé par le secteur informel, un secteur des services où les travailleurs sont peu qualifiés et leurs droits en matière de protection et de conditions de travail constituent des sujets tabous.

L'entrepreneuriat est devenu un pilier primordial en matière de développement. En sus des grands investissements publics et privés, ses initiatives individuelles participent fortement à la création de valeurs, à la réduction du chômage et à la stabilité sociale en découlant. En outre, quoique de petite taille, avec le concours des jeunes, la plupart des projets entrepreneuriaux assurent un effet de plus en plus significatif, étalé à la fois sur les zones urbaines et rurales et couvrant les sociétés, les auto-entrepreneurs, les coopératives...etc.

Cette dynamique a émergé au début des années quatre-vingt sous la forme d'une conception novatrice, puis a pris forme concrète en 1987 avec le Programme Crédits Jeunes Promoteurs (P.C.J.P.). À cette époque, un ensemble d'initiatives publiques et privées a été mis en place, dans le but de créer un écosystème « coopératif » (Theodoraki & Messeghem, 2015) destiné à soutenir les PME, TPE, startups et coopératives. Cependant, à ses débuts, l'accent était principalement mis sur le financement. Bien que d'autres dimensions aient été considérées, l'importance de l'accompagnement entrepreneurial n'a été reconnue qu'à la fin des années quatre-vingt-dix, en réponse à un taux élevé de mortalité des startups. Ce constat a engendré une sensibilisation à la nécessité d'un écosystème entrepreneurial (Elamrani et al., 2016) regroupant des acteurs publics, privés et sociaux, intervenant à chaque étape, de la pré-crédation à la post-crédation des projets.

En dépit de l'intérêt accordé par les pouvoirs publics à cet axe, son développement n'a jusqu'alors guère pu répondre aux attentes. Une faible activité si ce n'est une inactivité de

maintes coopératives souligne une absence d'infrastructures appropriées : incubateurs, « business angels » alias investisseurs providentiels, etc (Ibourk, 2014).

La prise de conscience de ces faiblesses par les responsables a donné naissance à des initiatives. Des plateformes ont alors été instaurées en faveur des projets ESS et les efforts auparavant éparpillés se sont par conséquent restructurés. Partant des spécificités liées à la nature du projet, au profil du porteur de projet et aux besoins en matière d'accompagnement, elles ont pu mieux canaliser ce dernier (Khalis, 2019). Les projets des coopératives ont de ce fait revêtu un caractère plus social qu'économique. Les membres de celles-ci étaient dans la plupart, des jeunes de couches socio-économiques défavorables et aspirants à l'amélioration de leur niveau de vie en tablant sur les ressources et les réseaux locaux. Leurs besoins en accompagnement oscillaient entre la formation, l'accompagnement technique et financier dans tous les maillons du projet.

C'est dans ce cadre que le programme d'Amélioration du Revenu et Inclusion Économique des Jeunes (P3), est venu confirmer l'engagement de l'INDH. Tout en prenant l'accompagnement des entrepreneurs et des porteurs de projets comme priorités en matière de génération des revenus et de création d'emplois pour les jeunes, ce programme s'articule autour de trois leviers: l'Homme, le projet et le système.

En vertu de ce programme, les PIEJ ont vu le jour et ont servi de facilitateurs / catalyseurs de l'écosystème économique local. Elles ont ainsi encouragé l'embauche et l'entrepreneuriat chez les jeunes tout en permettant un accompagnement étalé sur toutes les phases du projet.

Afin d'atteindre les objectifs souhaités en termes d'inclusion économique des jeunes, il a été procédé à l'implantation de 108 plateformes au niveau national. A travers ces espaces, L'INDH met à la disposition des jeunes marocains, des carrefours d'interaction entre les différents acteurs œuvrant pour leur inclusion économique, tout en leur offrant des services d'écoute, d'orientation et d'accompagnement par des équipes de professionnels, afin d'identifier leur besoin et d'apporter une réponse adaptée à leur demande et les orienter vers les solutions appropriées. Ces plateformes sont généralement gérées par des acteurs associatifs locaux, désignés par les comités provinciaux et/ou régionaux de gouvernance, sur la base d'un appel à manifestation d'intérêt.

Pour ce qui est de Larache, la plateforme a été lancée en décembre 2019. Il s'agit d'une bâtisse qui comprend une réception ouverte selon le profil du postulant sur trois espaces, celui de l'employabilité, celui de l'entrepreneuriat et celui de l'ESS, abstraction faite d'une salle de réunion et d'une autre d'incubation. La gestion de cette plateforme est confiée à une association

locale qui offre ses services aux jeunes autochtones âgés entre 18 et 45 ans. Dotée d'une plateforme mobile, cette structure offre la proximité de ses services aux jeunes issus du milieu rural.

A la suite d'un concours d'idées annuel organisé au niveau provincial, les coopératives bénéficient d'un appui technique, d'un accompagnement spécifique et d'un appui financier plafonné à 300 000 MAD, soit un maximum de 60% du capital investi.

2. Méthodologie

L'étude suit une démarche inductive. Les guides d'entretiens ont été élaborés à partir d'une exploration approfondie de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial des coopératives au Maroc et d'une analyse détaillée de l'organisation et des missions des plateformes PIEJ.

Les entretiens ont impliqué les chefs des DAS et les responsables du Programme 3 de l'INDH dans les différentes provinces et préfectures à l'échelle nationale, ainsi que les responsables de la PIEJ de Larache et six coopératives bénéficiant des services de cette plateforme. Les entretiens ont été arrêtés après avoir atteint le seuil de la saturation des réponses.

Parmi les coopératives étudiées, quatre sont issues du secteur agricole, tandis que les deux autres appartiennent respectivement aux secteurs du tourisme et de l'artisanat. L'analyse des données s'est faite selon une approche textuelle, en respectant le principe de triangulation pour renforcer la fiabilité des résultats.

3. Résultats et discussion

Les PIEJ participent dans l'accompagnement entrepreneurial des coopératives. Cette mission est partagée avec les autres acteurs de l'écosystème. L'accompagnement est essentiellement technique et financier, en pré et post création. L'analyse des ressources investies et des performances observées justifie le plaidoyer des coopératives pour l'extension des capacités de la PIEJ de Larache.

Les projets en phase de pré-crédation bénéficient d'un accompagnement principalement technique. Durant cette phase, les porteurs de projets passent généralement par deux étapes : le processus de l'idéation et le développement de l'esprit entrepreneurial.

L'étape de l'idéation consiste à écouter activement le porteur de projet et le faire sortir de la zone grise de la réflexion sur des idées de projets entrepreneuriaux. Selon les responsables de la PIEJ, souvent les candidats arrivent avec une confusion d'idées.

Le profil sociodémographique des coopératives objet de l'étude est renseignant. La majorité de ces dernières (plus de deux tiers) sont en phase de démarrage et leurs représentants sont encore jeunes (moins de 30 ans), sans responsabilités familiales (célibataires). Ce qui est difficilement

interprétable est que cette majorité a le niveau universitaire. En plus, les formations de base, les formations dans le domaine d'activité, l'origine urbaine des représentants et de la coopérative n'ont pu expliquer cette difficulté d'avoir des idées de projets claires.

Les responsables des DAS affirment que durant cette phase, les coopératives ont besoin de travailler les techniques d'idéation et de créativité au lieu de se concentrer sur des idées classiques ou obsolètes. Les résultats des concours de projets organisés par les PIEJ en coordination avec les DAS et l'ODCO montrent que la tendance générale des idées de projets des coopératives est influencée par une culture dominante des activités agricoles et artisanales. Cela peut être expliquée par la tradition fondée exclusivement sur un recroquevillement familial qui ne laisse guère de chance à l'adhésion des tiers.

Cette nuance de réflexion autour de l'idée de projet observée chez les représentants de coopératives peut être due dans un deuxième temps au manque de l'esprit entrepreneurial. Ceci peut être expliqué chez la grande majorité des postulants par une marche aveugle vers le financement. Les responsables des PIEJ luttent ardemment pour le développement de l'esprit d'entreprendre chez les bénéficiaires. Le premier besoin exprimé par les coopératives est le financement. Ni le genre, ni l'âge, ni les autres variables sociodémographiques n'ont été significatives dans cette question.

La deuxième étape dans la phase de pré-crédation consiste pour Khalis (2019) à l'interaction de deux croyances perçues : la désirabilité et la faisabilité entrepreneuriale. Dans cette étape plusieurs acteurs provinciaux interviennent, les plus présents sont : la PIEJ, l'ANAPEC, l'OFPPT, l'ORMVA, l'ONCA et l'ONSSA. D'après les responsables des DAS, les services offerts par l'INDH à travers la PIEJ pour promouvoir l'esprit entrepreneurial, comprennent la sensibilisation sur l'importance des activités génératrices des revenus dans la promotion de l'emploi et la lutte contre la pauvreté via des "success story", des formations sur le développement personnel et les soft skills, des initiations sur l'étude du marché, les étapes de la création des coopératives, l'importance du business model et business plan, la gestion de la relation client/fournisseur...

Les coopératives semblent parfois sous-estimer l'importance des formations durant la phase de pré-crédation, en particulier en ce qui concerne les modules théoriques. L'assistance à quelques séances de formation au sein de la PIEJ de Larache a révélé la prise à la légère par quelques coopératives de ces formations. Ce qui se traduit par une relative passivité et un engagement limité de leurs part.

L'importance du processus d'idéation et de développement de l'esprit entrepreneurial n'est plus à démontrer. La difficulté réside dans la rareté des écrits traitant le même sujet et qui prennent les coopératives marocaines comme cas d'étude. Bouichou et al. (2021) se sont intéressés à l'intention entrepreneuriale chez les jeunes ruraux dans les coopératives agricoles marocaines en s'interrogeant sur l'avenir de l'entrepreneuriat rural. D'autres études ont traité l'intention entrepreneurial, la formation en entrepreneuriat et l'entrepreneuriat coopératif (Fridi et al., 2024 ; Ibourk & El Aynaoui, 2023 ; Ibourk & Raoui, 2023; Alourhzal & Hattabou, 2023; Oulhou & Ibourk, 2023; Omrane et al., 2021 ; Bakkar et al., 2020). Amina & Zohri, 2019)

Une fois l'accompagné achève la première phase au sein de la PIEJ, il passe à la phase de l'accompagnement post-crédation. Dans cette phase il y a principalement deux étapes, à savoir : la création et la croissance. L'accompagnement dans ces deux étapes est à la fois technique et financier.

Dans l'étape de la création de la coopérative, le porteur de projet bénéficie d'une incubation et des formations théoriques portant sur les procédures administratives de la création de la coopérative, une explication du cadre juridique de la coopérative, la loi 112.12 qui cadre actuellement le travail des coopératives au Maroc, la tenue de l'assemblée constitutive et des assemblées générales périodiques ou exceptionnelles, des notions de base sur le cadre comptable appliqué aux coopératives, le management de la coopérative et notamment des ressources humaines, la gestion du budget de la coopérative, les techniques de vente, de la publicité, de la communication, la digitalisation, également, des formations pratiques sur la labellisation, les certificats de la qualité, les autorisations de l'ONSSA pour les produits alimentaire et l'autorisation du ministère de la santé pour les produits cosmétiques.

Selon les responsables de la PIEJ, les axes et le contenu des formations sont ajustés en fonction des besoins des coopératives et des spécificités des cohortes incubées. En plus des formations, les coopératives bénéficient du réseautage entre elles et avec les autres acteurs de l'écosystème. Dans ce cadre, les responsables des DAS essaient au maximum de veiller à la coordination et à la synergie entre les acteurs, les stratégies et les programmes. En sus des acteurs déjà cités, nous avons observé l'implication des banques locales, de la direction provinciale des eaux et forêts et de la Faculté Polydisciplinaire à Larache. En sus de l'accompagnement technique, les coopératives peuvent bénéficier d'un financement plafonné à 300 000 MAD, soit un maximum de 60% du capital investi.

La deuxième étape concerne la croissance de la coopérative. Dans cette phase, les coopératives ont besoin d'accéder aux marchés. La PIEJ offre des formations sur le marketing, la gestion de

la relation client-fournisseur, le e-commerce, etc. Elle permet également le réseautage entre les coopératives qui peuvent s'entraider entre elles en matière de la commercialisation par le dépôt de leurs produits dans les boutiques des autres coopératives et vice versa, par l'accès aux marchés solidaires, la participation dans les salons, l'accès aux GMS ...etc.

Les responsables des DAS soulignent que la commercialisation constitue un obstacle majeur pour les coopératives. Pour remédier à ce problème, ils collaborent étroitement avec les ministères concernés, les conseils des élus, les chambres professionnelles et divers acteurs impliqués. Cette coordination vise à organiser des foires, à développer des marchés ou kiosques solidaires, et à promouvoir les produits du terroir et de l'artisanat à travers des expositions, souvent en marge d'événements officiels, culturels ou sportifs.

En somme, les PIEJ ont une tâche très lourde, les ressources sont limitées et les besoins sont innombrables. La mission est compliquée par la récurrence de l'expérience. Les coopératives aspirent à un accompagnement sin die et à un financement ouvert. La dépendance de certaines coopératives à l'accompagnement est aussi un problème sérieux. Il devient donc crucial de définir une durée et un coût optimal pour cet encadrement. Par ailleurs, il est nécessaire de corriger la recherche excessive de financement et la mentalité d'assistanat qui en découle. L'innovation dans les projets devrait être encouragée, tout comme l'ouverture des coopératives à des membres extérieurs à la sphère familiale. Enfin, la coordination et la synergie entre les différents acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial doivent être renforcées pour maximiser leur impact.

De leur côté les plateformes des jeunes sont appelées à une adaptation de leurs services. Les formations à la carte sont sollicitées ainsi que la multiplication de ces structures ou l'affectation des équipes mobiles, notamment dans les provinces qui connaissent des dynamiques entrepreneuriales importantes ou dans les zones étendues et difficiles d'accès. La création d'un guichet unique au sein de ces plateformes est également recommandée pour simplifier et optimiser les démarches.

In fine, l'adoption des approches participatives, différencielles et contractuelles en matière d'élaboration de projets est de mise.

De nos entretiens avec les responsables du P3 au niveau des DAS, nous avons pu esquisser un tableau de perspectives et de réalisations louables et prometteurs dans la mesure où, avec les apports de l'INDH matérialisés dans les actions de la PIEJ, nous assistons aujourd'hui à des coopératives actives sous l'égide d'un accompagnement financier et technique qui a pu

consolider les tendances d'une ESS, en instaurant les rudiments d'une culture et d'un esprit entrepreneuriaux.

Or, cette instauration d'un esprit nouveau, tout en étant assurée par l'impact du contexte universel, demeure encore figée d'autant plus qu'elle ne prévoit pas suffisamment de mesures assurant la maîtrise de la vitesse de développement dans un contexte qui, d'autre part se meut dans la concurrence interétatique.

Pour ce faire, une adoption d'une vision plus systémique qui, en parallèle, interpelle la contribution de l'éducationnel, du social, du culturel et de l'économique mènera infailliblement, peut-être, vers une génération de coopératives autonomes, motivées, impliquées dans les différents niveaux de développement, des coopératives imbues des valeurs démocratiques de décentralisation et de déconcentration, bases de la solidarité escomptée.

Des propos recueillis auprès des représentants des coopératives sur l'accompagnement, ses tenants, ses actions, ses extensions, ses modes de communication, ses aboutissants retenus à travers les attentes déclarées et les réponses de la PIEJ à celles-ci, le niveau de satisfaction laisse entendre que presque plus rien ne fait défaut.

Pour ce qui est des attentes en matière de financement, de formation et d'encadrement, en dépit de l'importance de ces impératifs, des stratégies d'autonomisation devraient sans doute être bâties.

C'est que, face à un paysage dynamique et mouvant où le nombre des coopératives est en perpétuel accroissement et où les processus de transformation évoluent spontanément tout en occasionnant exponentiellement des coûts de plus en plus exorbitants, la prise en charge d'une coopérative ne peut s'étaler sur une éternité.

Des diverses réponses recueillies, en particulier, de la requête d'un accompagnement infini, ces coopératives expriment une satisfaction totale qui cache, en réalité, une dépendance à la plateforme. Encore qu'elle soit légitimée par le besoin toujours présent d'une instance qui assure la coordination des efforts et l'orientation des projets, en dehors des éventuels recyclages, les coopératives devraient atteindre un niveau de maturité susceptible de les élever au rang des entreprises.

Avec la PIEJ, les formations initiées ont été bien appréciées par les représentants interrogés. Bâties sur des cursus jugés riches et pertinents et menées selon des échéanciers et durées flexibles et adaptées, elles donnent l'impression de répondre aux différents besoins des coopératives ciblées. Néanmoins, avec l'adoption de formations à la carte et le recours aux form'actions, elles sauraient assurer une assistance sur mesure qui parte des différences des

besoins et réponde aux réelles attentes. Du principe d'égalité, on aurait ainsi atteint celui de l'équité.

Notons en dernier lieu que certains écueils cités ne relèvent pas de la compétence de la PIEJ. La lourdeur de certaines procédures administratives, le prix élevé des matières premières, la saisonnalité de l'activité et de la demande, l'éloignement géographique, la capacité de production limitée pour certaines coopératives sont des problèmes dont la résolution incombe à d'autres instances.

Conclusion

Les coopératives accompagnées par la PIEJ bénéficient d'un soutien technique et financier durant les phases de pré-crédation et de post-crédation. En pré-crédation, cet accompagnement technique se concentre sur le développement de l'idéation et de l'esprit entrepreneurial, tandis qu'en post-crédation, le soutien financier devient essentiel pour assurer le succès des projets. Cependant, les coopératives tendent à minimiser l'importance de cet accompagnement, se fiant souvent au financement comme solution unique.

Cette enquête nous a permis également de confirmer le pas géant réalisé en moins de deux décennies au Maroc pour ce qui est de l'ESS. Grâce au lancement de l'INDH et en dépit du blocage dû aux années de pandémie, nous avons assisté à une excellente structuration de programmes d'inclusion économique des jeunes, à une activité extensible de plateformes qui ont orienté et appuyé l'épanouissement des coopératives.

Bien que ces efforts soient indéniablement louables, ils restent perfectibles dans un contexte universel. Une telle amélioration interpelle entre autres des recherches / actions en matière de formation, d'implications de toute instance utile, de multiplication du nombre des plateformes, question de couvrir l'ensemble des coopératives et du territoire.

L'apport de cette étude réside principalement dans sa contribution à la compréhension du rôle des PIEJ dans l'accompagnement entrepreneurial des coopératives au Maroc. En se basant sur une approche inductive et des entretiens semi-directifs avec les acteurs clés du dispositif, elle met en lumière les mécanismes de soutien à la fois technique et financier offerts aux coopératives, et souligne leur importance dans les phases pré- et post-crédation des projets. Cette étude enrichit la littérature sur l'économie sociale et solidaire en fournissant des données empiriques spécifiques au contexte marocain, et en révélant les défis auxquels sont confrontées les coopératives accompagnées, notamment la tendance à privilégier le financement au détriment de l'accompagnement technique.

Néanmoins, l'étude présente certaines limites, notamment un échantillon restreint et la rareté des publications sur ce sujet au Maroc, ainsi que la diversité des opinions des acteurs impliqués, rendant l'analyse complexe.

Comme perspectives, l'étude aspire adopter une démarche quantitative avec un échantillon assez important, afin de renforcer la validité et la portée des résultats obtenus. De plus, l'investigation pourra s'enrichir en s'ouvrant sur des expériences similaires au niveau international. Bien que les résultats soient prometteurs, ils soulèvent des questions cruciales quant à l'ampleur et à la durabilité des effets observés.

Les implications de cette recherche ouvrent la voie à des réflexions plus approfondies. Plusieurs pistes de recherche émergent. Il serait pertinent d'explorer les différents modèles d'accompagnement spécifiquement adaptés aux coopératives, en tenant compte de leur structure organisationnelle et de leurs valeurs. De plus, l'impact des politiques publiques sur l'accompagnement des coopératives, mérite aussi d'être exploré. L'examen des mécanismes de financement et de soutien public pourrait offrir des insights précieux sur les conditions nécessaires à l'épanouissement des coopératives. Enfin, une investigation comparative avec des modèles internationaux d'accompagnement entrepreneurial pourrait révéler des bonnes pratiques innovantes et efficaces.

Ainsi, cette étude ne se clôt pas sur un constat, mais s'inscrit dans un continuum de recherche visant à enrichir la compréhension du processus de l'accompagnement entrepreneurial.

BIBLIOGRAPHIE

1- Articles de revues

- Adama, T. Y. M., Moctar, N. N. B., & Moustapha, M. M. (2017). Promotion et accompagnement des activités entrepreneuriales des jeunes au Niger : Le rôle de l'incubateur CIPMEN. *Revue Africaine de Management*, 2(1), 39–51.
- Akesbi, N. (2012). Une nouvelle stratégie pour l'agriculture marocaine : Plan Maroc Vert. *New Medit: Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment* *Revue Méditerranéenne d'Economie Agriculture et Environment*, 11(2), 12.
- Allard, F., Amans, P., Pascale Amans, Bravo-Bouyssy, K., & Loup, S. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activité et d'Emploi : Des singularités à questionner. *Management International*, 17(3), 72–85.
- Alourhzal, H., & Hattabou, A. (2023). Evaluation Practices of the Effectiveness of Cooperative Entrepreneurship Education Programs: An Exploratory Study in Morocco. *International Journal of Assessment & Evaluation*, 30(2).

- Bakkar, M., El Khaddar, H., El Meskine, L., & Chakir, A. (2020). Uncovering Co-Operators Entrepreneurial Traits : An Empirical Investigation. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(2), 1–35.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1–2), 20–28.
- Bornard, F., Frugier, D., Michel, D.-A., & Toutain, O. (2019). Accompagnement entrepreneurial: Le point de bascule. *Entreprendre & Innover*, n° 40(1), 77–93.
- Bouichou, E., Abdoulaye, T., Allali, K., Bouayad, A., & Fadlaoui, A. (2021). Entrepreneurial Intention among Rural Youth in Moroccan Agricultural Cooperatives: The Future of Rural Entrepreneurship. *Sustainability*, 13(16), 9247.
- Didi, K., & Attouch, H. (2021). Action publique et dynamique des coopératives au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), 379-397
- El Badri, R., Oubal, R., Cherkaoui, M., & Zarouf, Z. (2023). L'accompagnement entrepreneurial des coopératives : Le Marché Solidaire comme exemple de structure d'accompagnement au service des coopératives. *Revue internationale de la comptabilité, finance, audit, management et économie*, 4(6–1), 521–537.
- El Bakkali, A., Youssef, F., Soukayna, E. K., & Ahmed, O. (2024). Mercados solidarios en Marruecos: Plataformas creativas para la comercialización de productos cooperativos. Caso de la provincia de Larache. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 146(1), 1-12.
- Fort, F., Bories-Azeau, I., Noguera, F., & Peyroux, C. (2016). Accompagnement entrepreneurial : Quelle maille territoriale d'intervention ? *Management & prospective*, 33(2), 161–180.
- Fridi, Y., El Bakkali, A., El Kouraichi, S., & Ouazzani, A. (2024). The Antecedents of the Entrepreneurial Intention of Cooperative Founders: The Case of the Province of Larache. *The Review of Black Political Economy*, 0(0).
- Ibourk, A., & El Aynaoui, K. (2023). Agricultural Cooperatives' Sustainability and the Relevance of Start-Up Support Programs: Evidence from Cooperatives' Level in Morocco. *Sustainability*, 15(4), 3460.
- Maus, A., & Sammut, S. (2017). Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres. *Management & prospective*, 34(5), 203–226.
- Messeghem, K., Sammut, S., Temri, L., & St-Jean, E. (2020). Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue Française de Gestion*, 46 (286), 59-67.

- Omrane, A., Talbi, M., & Sadıqı, K. (2021). The Main Drivers of the Entrepreneurial Decision in the Social and Solidarity Economy: The Case of Moroccan Cooperatives and Associations. *Uluslararası Sosyal Bilimler Ve Eğitim Dergisi*, 3(5), 459-490.
- Oulhou, H., & Ibourk, A. (2023). Perceived effectiveness of entrepreneurship education, entrepreneurial mindset, entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention among Moroccan university students: A correlational study. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100719.
- Theodoraki, C., & Messeghem, K. (2014). Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : Une approche en termes de coopétition. *Entreprendre & Innover*, 23(4), 10–19.
- Zogning, F. (2021). L'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin dans les pays africains en développement. *Revue Organisations & Territoires*, 30(2), 53–63.

2- Ouvrages

- Ibourk, A., & Raoui, S. (2023). The entrepreneurial intention of young trainees in agricultural fields in Morocco. In *Handbook of research on designing sustainable strategies to develop entrepreneurial intention* (pp. 465–483). IGI Global.

3- Thèses

- Douyon, R. (2017). L'accompagnement entrepreneurial et la RSE : de la sensibilisation à la mise en œuvre (Thèse de doctorat). Université de Montpellier.

4- Papiers de conférence et rapports

- Amina, A., & Zohri, A. (2019). Entrepreneurial culture and the education system: The Case of Moroccan Universities. 7th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship: Embracing Diversity in Organisations. April 5th-6th, 2019, Dubrovnik, Croatia, 367–380.
- Khalis, A. (2019). Diagnostic des acteurs et initiatives de l'entrepreneuriat au Maroc. <http://www.um5.ac.ma/um5/sites/default/files/Diagnostic-des-acteurs-de-lentrepreneuriat-au-Maroc-SCG-BAD.pdf>.